

К ЧЕРТУ ОФИС

П О С Т Р О Й
ГЛОБАЛЬНЫЙ БИЗНЕС
В М Е С Т Е С
УДАЛЕННОЙ
КОМАНДОЙ

Евгений Мироничев

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Евгений Мироничев

К черту офис! Построй глобальный бизнес с удаленной командой

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

Корректор Елена Зорина

Редактор Ольга Соломатина

© Евгений Мироничев, 2018

Эта книга для начинающих предпринимателей о создании глобального бизнеса с помощью удаленной команды и для всех специалистов, которые

работают удаленно. В ходе работы над книгой было проведено более 20 интервью с предпринимателями и представителями крупнейших российских и зарубежных онлайн-фриланс-бирж, а также проанализировано более 200 публикаций, исследований и интервью.

12+

ISBN 978-5-4483-7223-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Оглавление

К черту офис! Построй глобальный бизнес с удаленной командой

Введение

Введение

Мой путь на свободу

Будущее уже здесь

Предприниматель, который работает удаленно

Почему предприниматели работают удаленно?

Тайм-менеджмент

Как научиться планировать?

О чем стоит сказать родным и друзьям, прежде чем работать удаленно

Правила работы со мной

Организация рабочего места

Коворкинги против офисов

Выбор приложений и сервисов для удаленной работы

Портативная электроника

Удаленные сотрудники

Плюсы удаленных сотрудников

Темные стороны удаленной работы

Нанимай глобально

Голливудский подход

Культура удаленной работы

Какой сотрудник не может быть удаленным

Идеальный удаленный сотрудник

Где искать

Зачем нужны фриланс-биржи

Подготовка к поиску сотрудника
Как отбирать
На что обратить внимание при найме
Поиск удаленных менеджеров
Троллям вход запрещен
Основные ошибки при поиске сотрудников
Пример с Банком Тинькофф
Способы контроля удаленных сотрудников
Способы контроля в краткосрочных проектах с большим числом исполнителей
Юридическая сторона отношений с сотрудниками
Инструменты виртуального офиса
Онлайн-чаты как самый быстрый канал связи
Подключение нового сотрудника
Мифы и правда об особенностях сотрудников из разных стран
История с чужими фотографиями на сайте
История быстрой раскрутки сайта
Удаленные партнеры
Партнер или часть команды?
Партнеры, помогающие продавать
Различные сервисы приема платежей
Отношения с партнерами в стартапе
Виртуальные клубы предпринимателей
Удаленные клиенты
Как искать удаленных клиентов на фриланс-бирже
Как выбирать клиентов
Ведение портфолио
Удержание клиентов
Ошибки при работе с удаленными клиентами
Как продавать цифровые продукты удаленно
Создание сайта для международного рынка
Как переписываться с клиентом
Русские проблемы английского языка
Где искать покупателей цифровых продуктов
Заключение
Благодарности

Введение

Введение

Ксения занималась отбором фрилансеров для своей компании уже не первый раз, и сегодня, на 10 утра субботы, было назначено очередное видеособеседование. В резюме исполнителя, молодой девушки, было в числе прочего указано, что она «фрилансит» уже целых три года. Три года — это отличный опыт для удаленной работы! И как это обычно бывает на утренних собеседованиях, Ксения ожидала увидеть заспанную девушку на фоне белой стены. Но когда камера заработала, увиденное на экране заставило рекрутера невольно улыбнуться: девушка по ту сторону экрана сидела в строгом офисном костюме, с идеальной прической, безупречным макияжем, а за ее спиной, сидя на спинке дивана, строго смотрели в камеру три живых кота.

Почему я решил начать книгу с этой истории? Потому что она чудесный пример того, что с удаленными сотрудниками, заказчиками и начальниками работа выглядит и строится несколько иначе, чем в привычных офисах. Мы вроде бы и дома, возможно, даже в пижаме, но это не мешает выполнять серьезные поручения. Мир перевернулся, к нему приходится принаравливаться.

При работе над книгой оказалось, что работа успешных команд мало чем отличается в разных странах мира, — будь то Индия, Соединенные Штаты Америки, Люксембург или Пенза. А если отличия и встречаются, то они пропадают рано или поздно. Побеждает глобализация, а уже тем более в удаленной работе и в бизнесе, который построен на инновациях. И мы все расположены внутри единого информационного пространства, в котором не так важно, где мы физически находимся, как то, что мы читаем и смотрим и с кем общаемся онлайн.

Для кого эта книга? Для предпринимателей, только делающих первые шаги и для тех, у кого уже есть опыт. Для тех, кто уже работает удаленно, работает с удаленной командой или задумывается об удаленной команде для своего проекта. Для книги я провел более 20 интервью с предпринимателями в России, Украине, Европе, США, а также представителями фриланс-бирж Freelancer.com, Upwork.com, YouDo.ru, Work-Zilla.com. В книге Вы найдете как примеры известных крупных компаний, так и примеры реальных российских предпринимателей, и мой личный опыт.

В книге будут рассмотрены 4 темы:

— **Предприниматели, работающие удаленно.** Какие сложности

возникают, как они решаются, как управлять своим временем, как организовать рабочее место и выбрать правильные инструменты для работы.

— **Удаленные сотрудники.** Плюсы и недостатки удаленных сотрудников, темные стороны удаленной работы, как и где искать, основные ошибки при работе с удаленными командами.

— **Удаленные партнеры.** Зачем нужны удаленные партнеры, как они помогают.

— **Удаленные клиенты.** Как искать удаленных клиентов, каких ошибок избегать, что и как можно продавать глобально, какие сложности возникают.

Кратко:

— **Работа из дома в пижаме уже никого не удивляет.**

— **В удаленной работе сложности возникают в основном с людьми, а не с технологиями.**

— **Успешные распределенные команды используют похожие методы, подходы и инструменты. Есть различные нюансы, которые мы и обсудим.**

Мой путь на свободу

Начиная с 2000 года я работал дома, в кафе, в коворкинге, в поездках и даже в самолете (разве только видео там не работало). Многие друзья и знакомые смотрели на меня с некоторым удивлением: на работу не ходит, сидит за компьютером.

Но вскоре я увидел, как многие из тех, кто любил работу в офисе, по тем или иным причинам и сами начинают работать удаленно. Ключевым фактором, особенно при переходе с работы в офисе на работу удаленно, была и остается экономия времени и сил на поездках в офис и обратно. Экономия даже всего 1 часа каждый рабочий день означает экономию более 10 суток в год, а за десять лет набегит почти 6 месяцев! Это целых полгода, которые можно посвятить отдыху, любимому хобби, любимому человеку, детям, родным. Удаленная работа — это прежде всего экономия времени и ресурсов.

А с точки зрения предпринимателя, удаленная команда — это прежде всего возможность взять бизнес с собой. Открыл ноутбук, включил музыку, вставил наушники — и ты в своем офисе, рабочий день начался. Где находишься при этом физически — совершенно не важно. По крайней мере, пока не отключили Wi-Fi и не села батарейка.

Кратко:

— 15 лет назад я начал работать удаленно. А сейчас вижу, как многие из ранее работавших в офисах, тоже начинают работать удаленно.

— За десять лет на одни только поездки на работу и обратно тратится минимум полгода чистого времени

Будущее уже здесь

Мой дед работал на одну и ту же компанию 50 лет, ему подарили золотые часы и похлопали по плечу при выходе на пенсию. Это было обычным в то время. Мой отец уже работал на 5 или 6 работах по 10 лет на каждой. А я уже работаю по три-четыре года на каждом месте. Если идти по поколениям, то увидите, что время, проведенное на одной позиции, становится все короче и короче. И теперь наступает проектная экономика — вместе с развитием технологий. Дни, когда все было одинаковым закончились.

Джо Гристон, директор Freelancer.com

Информационные технологии снижают стоимость коммуникаций, снижают стоимость транзакций. Проектный подход будет основой экономики будущего. Лучший способ подготовиться к этим переменам — это прежде всего не терять свою независимость[1].

Naval Ravikant, CEO и сооснователь AngelList

Согласно совместному исследованию Accenture Strategy and Oxford Economics объем глобальной «цифровой» экономики в 2015 году составил \$19 триллионов, а к 2020 году вырастет уже почти до \$25 триллионов, составив четверть всей мировой экономики[2]. Компании без офисов, удаленные сотрудники, распределенные команды, фрилансеры играют в этой экономике определяющую и движущую роль. На первых местах по количеству фрилансеров идут США с более чем 55 миллионами фрилансеров[3] (более трети трудоспособного населения) и Индия с 15 миллионами фрилансеров[4]. В России на ведущих российских фриланс-биржах, таких как Work-zilla.com, YouDo.ru, FL.ru, уже зарегистрировано несколько миллионов русскоязычных фрилансеров, а к фрилансерам так или иначе в России уже можно причислить около 22 миллионов человек (как и в США, это более трети трудоспособного населения)[5]. Другими словами, нравится нам это или нет, но удаленных сотрудников становится все больше.

Это новая реальность, с которой нужно считаться. Так, Петр

Щекочихин, сооснователь Work-zilla поделился со мной видением удаленной работы в России: *«Еще не все работодатели и далеко не все сотрудники готовы к этому переходу, но уже хотя бы все об этом слышали и даже задумывались. В ближайшем будущем офисы заметно опустеют. Руководители будут расширять удаленный штат компаний, не только нанимая работников из других городов, но и предоставляя своим офисным сотрудникам возможность пару дней в неделю работать из дома»*. Этот прогноз подтверждается и планами крупных российских компаний: например, компания «Билайн» сообщила[6], что планирует перевести до 70% персонала на формат частичной работы вне офиса. За счет этого оператор рассчитывает отказаться примерно от трети арендуемых офисных площадей (что позволит сэкономить миллионы рублей) и подготовиться к наступающему кадровому кризису в 2020 году, спровоцированному демографическим провалом 1990-х годов.

Удаленные сотрудники тоже видят, что удаленно можно найти и интересные проекты, работать по гибкому графику и при желании больше зарабатывать. *«Если хочешь быть лучшим, ты просто берешь и работаешь, независимо от того, где находишься: в машине, самолете или на пляже, —* рассказал[7] в интервью журналу „Секрет фирмы“ Тасо Дю Валь, основатель и CEO онлайн-биржи Torpal. — *Традиционная же модель говорит тебе: вставай и собирайся на работу, тебе надо ехать в офис — добираться до него, общаться с коллегами, хотя это не имеет ничего общего с работой. Ты теряешь время. Понятно, что есть социальная составляющая. Иногда хочется смотреть в глаза кому-то во время беседы. Только не надо думать, что это помогает эффективнее работать»*.

А благодаря стремительному развитию технологий ноутбук, который можно просто кинуть в рюкзак, такой же мощный и быстрый, каким был громоздкий настольный компьютер всего несколько лет назад. И iPhone по мощности уже равен суперкомпьютерам из 80-х годов прошлого столетия, и его мощности хватило[8] бы для вычислений при запуске космической ракеты. Технологически наш мир уже готов к новой эре.

У новой реальности есть плюсы и минусы. Давайте вместе в них разбираться.

Кратко:

— **Удаленных сотрудников и фрилансеров миллионы. Любого из них вы можете нанять для своего проекта удаленно.**

— **Технологии развиваются быстрее, чем мы замечаем. Обычный смартфон в кармане уже может заменить настольный компьютер.**

- [1] <http://fourhourworkweek.com/2016/01/30/naval-ravikant-on-happiness-hacks/>
- [2] <https://www.accenture.com/us-en/insight-digital-disruption-growth-multiplier>
- [3] <https://blog.freelancersunion.org/2016/10/06/freelancing-in-america-2016/>, <https://www.entrepreneur.com/article/281181>
- [4] <http://www.hindustantimes.com/tech/tech-internet-combine-to-create-unconventional-career-options/story-1kHKXGcYpUiEMgyTYT9nNO.html>
- [5] <https://rg.ru/2016/11/24/na-rossijskom-rynke-truda-vyroslo-dolia-samozaniatyh-grazhdan.html>
- [6] <http://kommersant.ru/doc/3023556>
- [7] <http://secretmag.ru/longread/2015/11/05/toptal/>
- [8] <http://apple.stackexchange.com/questions/180485/is-the-iphone-6-more-powerful-than-a-1980s-era-cray-supercomputer>

Предприниматель, который работает удаленно

Почему предприниматели работают удаленно?

Однажды офисы станут вещью из прошлого. Я всегда работал из дома, чтобы я мог проводить больше времени со своей семьей. Технологии продолжают двигаться вперед, и через 30 лет люди оглянутся назад и зададут вопрос: почему офисы вообще существовали?[1]

Ричард Бренсон, серийный предприниматель, компания Virgin

Предприниматели знают, что хотя с внешней стороны их жизнь может выглядеть красиво и заманчиво, но внутри (особенно когда бизнес еще небольшой) она состоит из постоянного стресса, работы по 16 часов в сутки, недостатка общения с близкими и друзьями и постоянной нагрузки. Как удаленная работа может помочь предпринимателю в схожей ситуации? Работая удаленно, предприниматель может получать выгоду от всех возможностей, которые предоставляет удаленный режим: начиная от экономии времени, возможности для путешествий и заканчивая возможностью круглосуточно держать руку на пульсе своего бизнеса, находясь даже в другой точке города или даже мира.

«За примерно \$8 в день мобильная точка доступа в Интернет дает возможность работать где угодно, даже на пляже буквально. С тех пор

для меня стало нормой работать то на пляже на Канарских островах, то в поезде в Румынии. Я поняла, что работаю в своем нетрадиционном офисе где угодно, как только включаю мобильную точку доступа в Интернет», — пишет[2] Arianna O'Dell, предприниматель.

Привлекательной является и возможность быстро запускать новые проекты и управлять ими без необходимости физического присутствия: *«У меня удаленная работа полностью в новом проекте в Барселоне. Мы все раскиданы по миру. Управляющие сотрудники работают в Барселоне. Я в Москве, а мои партнеры, и управляющий еще один партнер, и рекламный маркетинг — в Петербурге», —* рассказал мне Павел Анненков, предприниматель, автор книги «Ошибки на миллион».

А другие предприниматели работают удаленно несколько дней в неделю. Например, Сергей Котырев (СЕО, 1С-УМІ, г. Санкт-Петербург) поделился[3] в интервью программе «Кофе с экспертом»: *«Почему я люблю работать дома? Меня там не трогает текучка. Как только я появляюсь в офисе, на меня набрасываются мои топ-менеджеры и начинают доставать вопросами согласований, утверждений и так далее. А когда я работаю дома, меня это не трогает и я могу спокойно подумать над стратегическими задачами. Поэтому я стараюсь чередовать: 2—3 дня в неделю работаю в офисе, в остальные дни работаю дома».*

Что дает удаленная работа мне лично? Для меня это прежде всего гибкость, удобство и отсутствие ограничений в формировании команды. Не всем предпринимателям, как я могу судить, удастся эффективно работать удаленно — это все-таки зависит еще и от сотрудников и специфики бизнеса, но даже невооруженным глазом заметно, что таких предпринимателей становится все больше и больше. К тому же многие бывшие удаленные сотрудники и фрилансеры-одиночки запускают свои собственные бизнес-проекты, основанные на формате виртуальной команды с самого начала.

Кратко:

— Предприниматели работают удаленно чтобы значительно экономить время, больше быть с семьей, развивать себя.

— Распределенные команды помогают запускать международные проекты. При поиске удаленных сотрудников вы также не ограничены местным рынком.

Тайм-менеджмент

Мой распорядок дня:

- Задачи, требующие «прорыва» или творческих сил, стараюсь сделать

в первой половине дня, внутри трехчасового блока с 9 до 12 часов.

- 9.00 — 9.20: кратко обзор почты, короткий звонок с командой или короткая переписка по сверхсрочным вопросам.

- 9.20 — 10.00: читаю книгу, смотрю видеозапись с конференций. Это то самое обучение, на которое никогда не хватает времени, и заниматься им с утра может быть выходом. Чтение книги — это своего рода медитация.

- 10.00 — 12.00: творческие задачи, новые проекты, а также дела-«лягушки». Дела-«лягушки» — это такие дела, которые надо обязательно сделать в этот день, но очень не хочется по каким-то причинам. *«Если у вас есть две „лягушки“, то начните с самой „невкусной“.* Тогда вторая „лягушка“ вам покажется уже не такой плохой», — рекомендует Брайан Трейси в своей книге «Eat That Frog». Кстати, если у вас постоянно возникает одна и та же «лягушка», то подумайте о том, чтобы найти удаленного сотрудника, для которого именно эта «лягушка» (неприятное дело) была бы «конфетой», и делегируйте ему эту задачу.

- Раз в две недели с 9.00 до 12.00 провожу т.н. «стратегический блок»[4]. В течение этих трех часов делаю попытку «заглянуть» в свое будущее. Цель в том, чтобы составить план, который помогут достичь целей. На эти три часа лучше отключить Интернет, телефон, чтобы ничего не отвлекало. Некоторым лучше думается с блокнотом и ручкой, хотя мне хватает смартфона.

- 12.00 — 13.00: обед, чтение социальных сетей, новостей.

- 13.00 — 14.00: послеобеденная «кома» или «мертвая зона». На это время лучше планировать совсем рутинные дела, где думать особенно не нужно. Если совсем ничего не получается делать, лучше почитать или послушать аудиокнигу.

- 15.00 — 17.00: блок ежедневных дел. На это время идут запланированные именно на этот день рутинные дела и проекты, например, написать письма партнерам, проверить результаты той или иной задачи.

- С 17.00 до 20.00: домашние и семейные дела.

- С 20.00 до 23.00: возможен еще один творческий блок.

Продуктивность в разное время

У меня лично именно с утра творческая продуктивность выше. И хотя вечером, ближе к ночи, может сложиться впечатление высокой продуктивности, когда я объективно смотрю на результаты, то часто эффективность именно утренних часов выше.

Но не всегда я работал с утра. Сначала я часто работал в ночном режиме, т. е. работал до поздней ночи и просыпался к 11 утра следующего

дня. Это ни к чему хорошему не приводило, и в результате днем я только «раскачивался» перед работой вечером. Вернуться к нормальному режиму мне удалось только через несколько лет, когда появились семья и дети. И поскольку детям необходим достаточно строгий режим, я и сам невольно стал подстраиваться под нормальный ритм дня.

Ловушка при работе дома с утра

При постоянной работе дома вас ожидает такая ловушка: возникает соблазн вместо работы с утра заняться домашними делами, особенно если на рабочей повестке дня у вас есть «лягушка», неприятное дело. Семья, кстати, может быть даже довольна таким положением вещей: вы делаете, например, ремонт или уборку. Или идете с утра в магазин, неспешно делаете покупки в полупустом с утра супермаркете, в обед забираете детей из школы или детсада и, может, даже готовите домашним еду. И только под вечер, около 6 часов, садитесь работать (а остальные ложатся спать и не мешают) и затем работаете до 4 утра. В 4 утра затем ложитесь спать, просыпаетесь ожидаемо в 10 часов утра и до 13 часов приходите в себя, снова попутно делая утренние дела. Кстати, если у вас днем в квартире шумно и не получается сосредоточиться, то подсознательно будет нравиться работать ночью и режим будет сдвигаться все больше и больше в ночной. Семья моих знакомых даже распалась из-за этого: супруги жили как будто бы в разных часовых поясах, один работал днем, другой работал ночью.

Лучше создать подходящую рабочую атмосферу и работать днем или, по крайней мере, избегать работы поздно ночью. Ночной режим работы трудно будет переломить, и по моему опыту его можно исправить только через стресс, специально по будильнику просыпаясь в 6—7 утра, а еще лучше, чтобы кто-то вас будил. Также хорошо меняется режим после возвращения из длительной поездки в другой часовой пояс.

Информационный поток

Оставаться сфокусированным — это серьезный вопрос; это проблема информационной перегрузки. С другой стороны, есть и недостаток информации. Но быть наполненным информацией совсем не означает, что эта информация правильная или что мы общаемся с нужными людьми[5].

Билл Гейтс, 2006 год

Информационному потоку из телевизора, радио, Интернета редко кому удается противостоять, в том числе и с утра. Попробуйте, как многие предприниматели, занятие спортом, небольшую медитацию или музыку.

Очень важно не заглядывать с утра в социальные сети и на новостные сайты. Учитывая то, какие ресурсы вкладываются в СМИ и социальные сети, по моему мнению, сознанию невозможно противостоять этому потоку, который сбивает с рабочего настроения.

Влияют ли действительно новости на вашу жизнь? Попробуйте такой небольшой эксперимент: откройте архив вашего любимого новостного сайта и найдите новости ровно 5 лет назад. Полистайте их, почитайте и подумайте — повлияли те новости на Вашу жизнь сегодня? Точно так же и большинство новостей сегодняшнего дня не окажут существенного влияния на Вашу жизнь и через пять лет.

Вместо чтения новостей с утра лучше сфокусироваться и настроиться на рабочий лад. А телевизор лучше вообще дома не иметь. Но, конечно, самая главная проблема у многих — это влечение к телефону.

Влечение к телефону

52% пользователей смартфонов проверяют их несколько раз за час или чаще.

Gallup, 2015[6]

Чтобы снизить влечение к смартфону, существует хороший прием, заключающийся в переключении экрана в черно-белый режим. Этот прием придумал James Hamblin, MD, старший редактор журнала The Atlantic, и рассказал в интервью[7] Тиму Феррису: «Многие люди смотрят на мой телефон и думают, что телефон сломан, но я специально сделал экран черно-белым. Это небольшой трюк для мозга. Каждое уведомление не просто так сделано красным цветом. Этот цвет стимулирует возбуждение в вашем мозге. Лас-Вегас известен своими мигающими красными неоновыми огнями, привлекающими ваше внимание. Вас постоянно стимулируют. Вот почему люди любят Вегас, они сходят с ума, начинают играть в азартные игры... Вам нужно зайти в Основные — Универсальный Доступ — Адаптация Дисплея — Светофильтры на вашем айфоне и включить Оттенки Серого. И внезапно все станет в серых тонах! Так часто бывает, что вы, например, понимаете, что вы проводите очень много времени, переписываясь с каким-то замечательным и умным человеком, а этот человек не очень-то спешит отвечать, у него другая жизнь, и вы начинаете как бы „загоняться“... Так вот после того, как экран переключен в черно-белый режим, вы больше не волнуетесь о такого рода вещах, а начинаете проверять телефон намного реже и замечаете, как прекрасен натуральный мир вокруг».

Я использую такой режим регулярно, и надо заметить, что действительно черно-белый экран сразу снижает интерес к телефону. На Apple Macbook, кстати, также есть возможность включить черно-белый режим (в настройках экрана), и это по моему опыту также повышает производительность, особенно при работе с большими объемами текста.

Социальные сети

Если говорить о социальных сетях, то это один из основных пожирателей времени у многих. По словам[8] Марка Цукерберга (CEO, Facebook), в среднем пользователи Facebook, Instagram, Messenger проводят в них около 50 минут каждый день (на 25% больше, чем в 2014 году). Выходит, по грубой оценке, около 304 часов, или 12 полных суток в год. Как же социальные сети привлекают пользователей проводить в них больше времени? Я считаю, что главным «злом» в процессе удержания пользователей являются уведомления. В Facebook уведомления появляются, когда кто-то поставил лайк, написал комментарий в вашем посте и так далее — всего более 10 разных видов, не включая вариации. Я отключил все уведомления в Facebook, это можно сделать на специальной странице[9] в настройках профиля. Также я удалил на телефоне приложения для социальных сетей, а социальными сетями я пользуюсь только через встроенный браузер на телефоне. Таким образом, уведомления можно прислать только в мессенджер. Для сокращения времени чтения я использую несколько приемов:

- быстро пролистываю содержимое фейсбука, не вчитываясь, а просто делая около десяти листаний. Если что-то важное в ленте — то глаз сам за это зацепится;
- читаю только нескольких выбранных людей. Для этого пишете имя человека в строке поиска и делаете поиск. Имя сохраняется в поиске для следующего раза, в следующий раз достаточно кликнуть на строку поиска и выбрать имя из списка;
- ограничиваю время на чтение социальных сетей, например 15 минут в день, запускаю таймер на телефоне на 15 минут и после сигнала закрываю сайт соцсети.

Утренний настрой

Чтобы настроиться на нужный лад сил, известный предприниматель Давид Ян (основатель компании АВВУУ) слушает[10] первый концерт И. С. Баха для фортепиано с оркестром в исполнении Гленна Гульда. Я сам предпочитаю во время работы утром и днем включать Интернет, радио RTS.FM Moscow с монотонными электронными миксами от различных диджеев продолжительностью примерно час или приложение Mubert[11]

Американский писатель Tim Ferris по результатам[12] интервью с несколькими сотнями знаменитых спортсменов, миллиардеров, актеров (от Арнольда Шварценеггера до Питера Тила) подсчитал, что около 80% из них медитируют утром, а остальные часто слушают одну и ту же песню или музыкальный альбом на повторе для формирования правильного настроения.

Я лично так и делаю: с утра читаю или медитирую 15 минут (с помощью приложения Headspace) и затем слушаю монотонную музыку. Я заметил, что мне лично очень важно, чтобы не было никакого словесного потока, иначе пустая с утра голова, даже невольно, быстро засоряется. Например, мне достаточно послушать новости около получаса, даже в фоне, и голова уже сбивается с нужного настроения. Спасают, особенно в общественных местах, шумоподавляющие наушники.

Обед

В обед в качестве ритуала может выступить чашка чая, кофе, небольшая прогулка, подтягивание на турнике. Немного поспать в течение часа днем — это тоже ритуал, но для кого-то он работает, а у кого-то может, наоборот, привести к тому, что остаток дня будет непродуктивным. Я раньше спал днем около часа при возможности, но потом отказался, т. к. иногда это приводит к тому, что зачастую просто спал далее до 5 вечера. И для себя решил, что лучше просто посидеть и «*потупить*», почитать книжку, новости или соцсети.

Завершение рабочего дня

Ритуалом завершения рабочего дня может быть составление списка дел на следующий день, чтение хорошей книги, прогулка. И это обязательно! Иначе вы просидите за компьютером до середины ночи, пока «вторая половина» не погонит вас спать. Я сам завершаю рабочий день, как правило, проверяя список дел на завтра.

Основная сложность, на мой взгляд, в управлении временем состоит в том, чтобы попробовать разные приемы и выбрать те, которые подходят лучше всего именно вам и в данное время. Когда прием перестает работать — ничего страшного в том, чтобы попробовать его поменять на другой или попробовать еще раз один из предыдущих.

А что делать в случае аврала? К сожалению, аврал — это критичная ситуация, которая требует отмены всего режима и фокусировки только на решении текущей проблемы, а сразу после аврала необходимо найти и принять заблаговременные меры для того, чтобы этот аврал не повторился.

Кратко:

— **Предварительное планирование и ритуалы помогают создавать опорные точки в рабочее время.**

— **Необходимо научиться создавать и поддерживать рабочий настрой и избегать «ловушек» в виде социальных сетей, домашних дел, влечения к телефону и внешнего информационного потока.**

— **Пробуйте разные приемы, чтобы найти работающие именно для вас.**

Как научиться планировать?

Мне грустно признаться, но до определенного времени я практически не занимался планированием. Скорее были только какие-то смутные цели в голове и на словах, они затягивались и откладывались на года. А если какие-то планы и реализовывались, то скорее сами по себе и по стечению обстоятельств. И это несмотря на несколько прочитанных книг по тайм-менеджменту и тренингам. И конечно, настоящая причина в том, что никто не учил практике личного планирования ни в школе, ни в университете.

Как я научился практическому планированию? Я нашел удаленного коуча и ментора в одном лице, который спрашивал меня каждый день, какой у меня план, и что я сделал за предыдущий день, и почему я выбрал те или иные приоритеты. Когда об этом спрашивает другой человек, намного старше по возрасту, да которому еще и платите за это, то приходится отвечать и вместе с ответом задумываться. Буквально каждый день я писал отчет за день и план на следующий. Результаты быстро дали о себе знать — новые и старые проекты стали развиваться намного быстрее.

Необязательно, конечно, контролировать планы на каждый день. Для меня лично такой режим с непривычки был тяжелым, и через три месяца в таком режиме я даже заболел. Поэтому понял, что необходимо делать перерывы. Очень хорошо, когда есть кто-то, с кем вы можете обсудить планы, кому вы доверяете и кто доверяет вам. Это может быть друг, соратник или наставник. Конечно, этот человек не должен подвергать вас критике в случае неудачи или провала, а наоборот, должен оказывать поддержку. Если кто-то вас постоянно критикует (даже не специально) так, что после критики опускаются руки и не хочется больше ничего делать, то такая «поддержка» принесет только вред. К сожалению, так тоже иногда бывает, но это только означает, что человек выбран неправильный.

Ряд предпринимателей успешно в таком виде помогают друг другу, делая звонок по скайпу каждую неделю и обсуждая планы на неделю и результаты прошедшей недели. Также хорошо работают виртуальные

клубы из 3—4 человек (т.н. *mastermind group*), о которых расскажу позже.

Итак, сам план я сначала писал в бумажном блокноте и выключал на время его составления Интернет на телефоне и в компьютере, потом все-таки начал писать его в телефоне. Потом я нашел кафе, в котором Интернет очень плохо работал, и с утра садился там с кофе и писал план. Признаюсь, сначала было тяжело — после получаса планирования будущего появлялось ощущение, как будто мешки таскал. Если вы, как и я раньше, не привыкли к планированию, то вам тоже будет тяжело поначалу. Но самое главное — втянуться и не только составлять план, но еще и обязательно отмечать хорошие вещи, которые вы сделали за день.

Когда планирование стало постепенно превращаться в часть жизни, меня ожидал сюрприз. Оказалось, если вы решили начать планирование, хотя бы минимальное, то главная сложность, с которой столкнетесь, — это не вы сами, и не само планирование, и не реализация плана. А прежде всего то, что ранее привычный окружающий мир, ваши же старые привычки, старый круг общения и даже близкие люди будут всеми силами пытаться втянуть вас назад в хаос.

Все начинается с мелочей. Например, даже плана еще нет и вы сели его писать. И только написали две строчки, как начинается: то звонок, то письмо срочное, то в чате пишут партнеры или клиенты или банк начинает СМС слать — и все это в течение получаса! Не верю в совпадения, но так происходит постоянно. Возможно, это связано с тем, что подсознательно вы выбираете наиболее комфортное для вас время, но именно в этот отрезок времени (когда вам комфортно и вы уязвимы) окружающие и окружающий мир, оказывается, тоже хотят вас использовать для своих целей. Это, кстати, не обязательно какие-то чужие люди, это могут также быть и самые близкие люди. Они видят: вы сидите, ничего не делаете (на их взгляд), поэтому почему бы не поручить вам какое-то дело именно сейчас?

Многие люди просто не используют планирование, и им кажется, что все происходит само собой, особенно пока дела идут хорошо. Но, к сожалению, наш мир устроен так, что либо вы сами планируете и управляете своей жизнью, либо живете по плану, написанному другими людьми, и служите целям, задачам и выгоде других людей. Другими словами, переход от *реактивного* стиля (своего плана нет, и вы просто следуете событиям) к *проактивному* (вы сами создаете свой план и пытаетесь создавать события сами) может быть тяжелым не только для вас, но и для вашего текущего окружения.

Поделюсь находками в планировании, которые я собрал за годы

экспериментов.

Подходы планирования, к которым я пришел

Самый главный принцип планирования: если план не удалось реализовать на 100%, то в этом нет ничего плохого, потому что план — это не цель, а средство! Важно не то, что вы упали, важно то, что поднимаетесь, если вдруг падение произошло. Представьте себя куклой-неваляшкой. Ее толкнули, она наклонилась и вернулась назад. Так и вы, набирайтесь сил — и заново. А *перфекционизм* — именно перфекционизм в том или ином виде — мешает двигаться вперед после провалов. В чем проявляется перфекционизм? В том, что если мы планируем заняться спортом, то сразу представляем себе, как мы занимаемся по 2 часа в день, и тут же в голове представляем, как тяжело найти даже 2 часа в неделю, и, конечно, сразу про себя решаем, что заняться спортом нереально. Или представляем, как будем читать книги каждый день, — и сразу думаем: а где же найти целый час в день? Наше сознание, стремясь к *перфекционизму*, сразу же отвечает: «Сделать идеально не получится. И без этого столько дел и забот, какие вообще книги, какой вообще спорт?» Выход из этой ситуации состоит в том, чтобы перестать быть перфекционистом, стать *антиперфекционистом*[13] и начать выбирать в качестве цели самое простое, самый минимум. Например, вместо цели читать час ставить цель прочитать всего три строчки из книги за день. Вместо часа упражнений ставить цель сделать одно приседание в день — и считать даже этот минимум победой и достижением! Это так называемые *мини-привычки*, небольшие победы, помогающие втянуться в новый режим.

Попробуйте и найдите шаг планирования, который подходит лучше всего именно вам. Может быть, это будут блоки по 3 часа, по часу, по полчаса. Популярная методика Pomodoro[14] предлагает 20-минутные блоки с перерывами между ними для отдыха. Ради интереса попробуйте засечь время, которое вы сейчас выделяете на отдельные задачи, чтобы понять реальный шаг планирования, используемый вами.

А что делать если планирование срывается из-за большого потока дела? Канадский серийный предприниматель Dan Martel[15] часто советует в случае аврала планировать только одну половину дня, потому что для второй половины дела находят сами собой.

Задачи по дням недели:

Кроме планирования задач на день, многие предприниматели используют понедельный график, когда каждый день недели связан с определенной темой.

Такой подход хорошо работает как для личного планирования, так

и для общего планирования в небольших командах до 5—7 человек, где каждый и швец, и жнец, и на трубе игрец. Вот пример моего личного еженедельного расписания.

- Понедельник: маркетинг и все связанное с ним.
- Вторник: стратегия и составление плана.
- Вторник (вместе с командой): подведение кратких итогов прошлой недели и три вопроса каждому члену команды: 1) что сделано хорошего за неделю; 2) какая основная задача запланирована на следующую неделю и 3) что блокирует дальнейшую работу?
- Среда: работа над продуктом.
- Четверг: работа с клиентами.
- Пятница: анализ писем от клиентов, анализ результатов работы.

Упрощенная система задач по дням недели:

Для планирования времени предпринимателя, работающего неполный день в период недостатка сил, существует еще одна упрощенная система:

- Понедельник и вторник: детальное планирование и сбор информации для 2—3 важных задач. Причем планируйте очень тщательно, готовьте материалы, определяйте, сколько времени, ресурсов потребуется, в каком порядке будут проводиться действия.
- Среда: на основе подготовленного детального плана реализуете эти 2—3 задачи, выкладываясь полностью.
- Четверг: отдыхаете и набираетесь сил.
- Пятница: анализируете результаты выполненных задач и составляете список задач на следующую неделю.

Рабочие графики известных людей

• Билл Гейтс (основатель компании Microsoft, самый богатый человек планеты в 2016 г.)

Хотя Билл Гейтс отошел от бизнеса и проводит основную часть времени в некоммерческих проектах, его план на день расписывается помощниками с точностью до минуты, буквально. Длинные дни расписаны кусочками по пять минут, где каждая встреча и каждое рукопожатие расписаны по секундам. И он старается следовать этому плану[16].

• Стив Балмер (бывший CEO компании Microsoft и миллиардер) в интервью Wall Street Journal рассказывал, что распределяет[17] свое время в таблице в Excel на работу, на детей, на путешествия и даже отдых так, как будто он планирует не время, а финансовый бюджет.

• Джек Дорси (CEO компаний Twitter и Square)

Понедельник: менеджмент и управление компанией.

Вторник: продукт.

Среда: маркетинг и коммуникации, рост бизнеса.

Четверг: разработчики и партнеры.

Пятника: культура компании и наем сотрудников.

Суббота: выходной, хайкинг.

Воскресенье: рефлексия, обратная связь, стратегия и подготовка к новой неделе[18].

При этом в рабочие дни каждый день разделяется: утро посвящено компании Twitter, после обеда — компании Square[19].

• Сергей Галицкий (Магнит)

Начало работы: 9 утра в рабочие дни, 10 утра в субботу и воскресенье.

Выходные дни: по мере усталости.

«Я не считаю, что должен быть какой-то график — пять дней работаешь, потом отдыхаешь. Отдыхать надо, когда ты устал. [...] Симптомы — отсутствие свежести в голове, ты уже не можешь ничего рожать, острота пропадает — это и есть усталость. Если устал, могу и в рабочий день отдохнуть. Неважно, суббота это или вторник», — из интервью журналу Forbes[20].

• Бенджамин Франклин[21]

С 5 до 7 утра: проснуться, умыться, помолиться, подумать о текущих делах и принять решения на текущий день, выполнить плановые исследования/обучение, позавтракать.

Вопрос, с которого начинается день: «Что хорошего я должен сделать сегодня?»

С 8 до 11: работать.

С 12 до 13: почитать или изучить текущие счета (и отчеты), пообедать.

С 14 до 17: работать.

С 18 до 21: положить все вещи на свои места, поужинать, музыка, или развлечения, или разговоры. Подведение итогов дня.

Вечерний вопрос: «Что хорошего я сделал сегодня?»

С 22 до 4 утра: сон.

Когда есть не только рутинные задачи, но и творческие, обратите внимание на режим дня одного из гениальных композиторов XIX века:

• Петр Ильич Чайковский[22]

7—8 утра: подъем.

С 8 до 9 утра: чай, чтение: сначала Библия, затем литература, связанная с работой, — книга на английском или философские труды (Шопенгауэр, Спиноза).

После завтрака до 9.30: прогулка не более 45 минут.

С 9.30 до 12: работа. По воспоминаниям брата, перед началом приятных задач композитор сначала всегда старался завершить все неприятные задачи.

После обеда до 16: длинная двухчасовая прогулка, которая обязательно совершалась в любую погоду и непогоду.

С 16 до 17: чай и чтение исторических журналов или газеты.

С 17 до 19: работа.

20 часов: ужин.

Кратко:

— В планировании важен сам процесс создания плана. Раз в неделю отключайте интернет и телефон, и выделяйте несколько часов на планирование.

— Для исполнения плана привлекайте внешний контроль в виде тренера, ментора, друга или даже группы единомышленников.

— Если приходится выступать в разных «ролях», то попробуйте посвящать разные дни недели разным темам.

О чем стоит сказать родным и друзьям, прежде чем работать удаленно

Что говорят, если работаешь дома

Жена: Опять баб там рассматриваешь, что ли? Или в фейсбуке сидишь?

Дети: Папа, почему ты все время сидишь с компьютером? А почему ты на работу не ходишь?

Друзья: О, тебе хорошо — включил компьютер и работаешь, захотел — закрыл компьютер. То ли дело у нас!

Родители: Ты же сидишь и все равно ничем не занимаешься, давай лучше на дачу сегодня съездим — хоть делом займешься!

У многих в голове уже сложились определенные стереотипы о тех или иных профессиях: владелец магазина выкладывает товар на полки, писатель работает в библиотеке, листая книги, журналист в студии разговаривает с героем репортажа, брокер на бирже с блокнотом в руке и карандашом за ухом кричит что-то в телефонную трубку, менеджер сидит в кабинете и к нему заходят сотрудники.

На деле же многие из вышеперечисленных профессий теперь выглядят одинаково: люди сидят за ноутбуком.

Как объяснять мужу или жене

Если супруг (или супруга) сам не работал удаленно, а работал в офисе, то объясните, что ваша работа дома не означает, что вы доступны для бытовых дел. Попросите представить, что вы ушли и вас просто нет дома. К сожалению, эти невидимые рамки бывает трудно соблюдать на практике. Возможно, что супругу тоже хочется побыть дома в одиночестве и спокойно делать домашние дела и заниматься с детьми, а вы можете по факту даже мешать своим присутствием.

В таких случаях не помешает объяснить, что ваш доход (и доход семьи!) зависит в том числе и от того, сколько вы усилий можете вложить в свою работу и насколько комфортно вам работать.

Как объяснить детям

Дети, когда подрастут, скорее всего, сами будут работать удаленно. Поэтому лучше объяснить, в чем заключается ваша профессия и то, что на самом деле работа зависит не от физического места, а от вас лично и от конкретных результатов труда. Детям может быть просто любопытно, поэтому рассказывайте им, что у вас происходит, — это им будет интересно и они будут понимать, что не просто человек сидит за компьютером, а что идет работа, будут знать, какие трудности возникают и с чем они могут быть связаны.

Как объяснить родителям

Родителям, если они уже в возрасте, объяснять, возможно, и не надо — побережем им нервы и свои заодно. Многие люди старшего поколения оценивают работу по внешним признакам, и это тяжело меняется — можете создать ненужный конфликт. Возможно, для них хорошая работа — это когда вы на работу идете в костюме и с портфелем в большое здание, в котором работает много людей, а не сидите в нижнем белье на краю кровати с ноутбуком на коленях. Для старшего поколения это не всегда понятно, в чем смысл такой работы, если ничего физически не производится, и бывает, что они даже не верят в серьезность такой компании: «Как это так, работать в компании, у которой нет офиса? В наше время так не делали!» Поэтому лучше придумайте ответ, который будет устраивать и не вызывать опасений за ваше будущее.

Как объяснить друзьям: нужно ли это?

Настоящему другу без разницы, как и где вы работаете. А если это друзья, с которыми вы связаны работой, то они и сами все понимают и наверняка тоже работают удаленно. А те, кто работает в офисе и завидует вашей удаленной работе, на самом деле просто сами не могут удаленно работать. Чтобы не портить дружбу, лучше помнить, какие мы все разные и кому-то действительно хорошо в офисе, нравятся определенность

и стабильность. А кому-то предсказуемость кажется рабством и неопределенность воспринимается как нечто обыденное. Вот и прекрасно — главное, никого ни за что не агитировать и продолжать дружить.

Многим важны внешние атрибуты хорошей работы. Кому-то достаточно ноутбука и стола, а кому-то, для того чтобы чувствовать себя уверенно, нужен как минимум секретарь с личным водителем. С удаленной работой, особенно если вместе с работой вы еще и путешествуете, начинает цениться минимум вещей: все остальное, к счастью, в современном цивилизованном мире можно арендовать. Если вам все же необходимы внешние атрибуты, то никто не мешает их завести: например, переодеваться в рабочую одежду, завести отдельный рабочий ноутбук. Не всегда на практике это удобно. А чтобы почувствовать себя «большим боссом», возможно, достаточно купить хороший стол и дорогое кожаное кресло.

Другим же может быть важно одобрение или даже разрешение более авторитетных людей. Michael Seibel[23] (предприниматель и партнер знаменитого инкубатора Y Combinator) на конференции Y Combinator Startup School 2016[24] на вопрос о наиболее частом содержимом заявок ответил, что много заявок как будто бы содержат скрытый вопрос: «Можно мы бросим свою работу и займемся полностью своим проектом?» Если вам такое разрешение необходимо — это нормально. Но вы сами можете себе его дать, как и разрешение быть счастливым человеком.

Как я сам себе объясняю, где я работаю? Я сам себе объясняю так: мой бизнес живет в облаке. И конечно, если отойти от абстракций, в случае успешного ведения «виртуального» бизнеса его результаты материализуются в виде вполне реальных и при желании даже физически осязаемых денег. Не это ли главное?

При работе дома физические границы заменяются виртуальными в виде договоренностей с близкими людьми и с самим собой. Эти «прозрачные» границы помогает поддерживать планирование и информирование других о своем режиме, о своих планах — чтобы знали когда вас можно отвлечь, а когда лучше не трогать. Работа перестала быть местом! Она стала работой на результат и теперь зависит больше от человека и его планирования, качества его решений, реализации этих решений, а не от физического места и офиса.

Кратко:

— Родные и близкие могут быть не готовы к тому, что вы не ходите в офис.

Правила работы со мной

Некоторые предприниматели, работающие с удаленной командой, для своего удобства и удобства сотрудников пишут так называемые «правила работы со мной». Такие правила позволяют избежать ненужных трат времени, нестыковок ожиданий между предпринимателем и членами команды.

Известный российский серийный предприниматель и автор бестселлера «Ошибки на миллион»[25] Павел Анненков поделился со мной своими правилами по работе с ним, которые он написал для своих сотрудников:

- *Никаких звонков, кроме очень и очень важных вопросов. Трубка телефона не поднимается в течение рабочего дня.*
- *В случае срочных вопросов, в которых требуется участие руководителя, для связи используется онлайн-мессенджер или СМС.*
- *Ответ на входящие сообщения приходит в течение 4 часов.*
- *При обсуждении должны использоваться логические аргументы, а не эмоциональные.*

По моему опыту информирование команды о режиме своей работы действительно помогает. Например, новому члену команды я сообщаю, в какое время я обычно отвечаю на письма и на сообщения, а также сообщаю о том канале связи, который сейчас более приоритетный. Также я всегда сообщаю, что отвечаю с задержкой, в режиме так называемого «замедленного чата», и не стоит сидеть и ждать моего ответа.

Кратко:

— Сформулированные и записанные правила общения помогают сделать коммуникации более эффективными.

Организация рабочего места

И когда ведется умственная работа, то неудивительно, что в совокупности набор, казалось бы, мелочей может оказывать значительное влияние на производительность.

СТОЛ. Должен быть широким и стоять в удобном месте. Подумайте о том, чтобы стол не был громоздким. Один из вариантов: раскладывающийся в длину кухонный стол. Он стоит недорого, складывается и передвигается. Ящики или тумбочку лучше купить отдельно. Если работаете стоя, то для ноутбука дешевым вариантом подойдет картонная коробка или этажерка, поставленная на стол. А если рядом есть стена, то может быть достаточно прикрепить две широких

полки на стене: одну для монитора (или ноутбука), вторую, чуть ниже, для клавиатуры и мышки.

КРЕСЛО. Должно быть удобным лично вам. Необходимо, чтобы оно регулировалось по высоте, не стесняйтесь взять с собой рулетку и измерить высоту разных кресел в магазине, т. к. пропорции не всегда получается оценить правильно в другом интерьере. Попробуйте присесть на кресло или стул, чтобы удостовериться, что ноги стоят на полу под прямым углом. И обратите внимание на подголовник и на материал (чтобы было комфортно сидеть в разной одежде, в жару). Хорошо подходит тканевый материал.

ВОЗДУХ. Любая деятельность, а в особенности умственная, требует постоянного притока свежего воздуха. Поэтому, если есть возможность, не надо запирается в маленькой комнате, а если все-таки помещение небольшое, то задумайтесь о том, чтобы установить в стене т. н. «приточный» клапан или принудительную вентиляцию. Кондиционер тоже нужен, но он только охлаждает воздух, не обеспечивая его приток. *«Почему-то программисты дышат больше обычных людей, и здесь [в новом офисе] рассчитано 60 куб. м на человека в час, с 10-кратным запасом»*, — рассказывал о новом офисе компании Борис Нуралиев, директор компании «1С», в интервью газете «Ведомости»[26].

ТЕМПЕРАТУРА. Каждому комфортна своя температура, ее лучше подбирать опытным путем. Но уверяю, что производительность при +30 и при +15 градусах тепла может значительно отличаться. Ученые в США проводили эксперимент и выяснили что наименьшее число ошибок оператор компьютера совершает при 25 градусах тепла.

ЗВУКИ. Если не получается создать подходящий звуковой фон, который вам помогает работать, то, используйте. Есть более дешевый вариант: беруши или просто наушники-«затычки». Многим лучше думается в тишине, но некоторым, бывает, хорошие идеи приходят только после «погружения» в звуковой шум. Для качественного переносного звука используйте bluetooth колонку JBL Flip или подобные.

МОНИТОР. Если даже у вас ноутбук с большим экраном, монитор с диагональю 22 и более дюймов на постоянном месте работы поможет работать более эффективно за счет удобства и большего объема информации на экране. Почти все современные ноутбуки позволяют подключать внешний монитор или даже два, таким образом, можете на одном экране работать, а на другом открывать документы, видео, Skype.

ДВИЖЕНИЕ. Сидеть на одном месте не очень хорошо, поэтому врачи рекомендуют каждые 30—40 минут подниматься и немного двигаться.

Существуют различные приложения для телефона, напоминающие о том, что необходимо сделать перерыв. Вы уже наверняка знаете, что сидение в течение нескольких часов значительно повышает риски смерти от разных болезней. Но недавние исследования ученых также показали, что риск, вызванный продолжительным сидением в течение 8 часов, может быть устранен, если человек в этот же день двигался более 1 часа[27]. Поэтому пользуйтесь преимуществом удаленной работы — двигайтесь, ходите, занимайтесь спортом, делайте перерывы, когда удобно.

ВОДА. Очень легко увлечься интересной задачей и забыть про необходимость пить воду, поэтому лучше купить спортивную бутылку для воды и просто держать ее под рукой.

СОЦИАЛИЗАЦИЯ. На производительность может положительно влиять нахождение среди других людей. Это так называемый эффект «социальной фасилитации» (Social facilitation)[28], открытый психологом Norman Triplett в 1897 году. В его эксперименте велосипедисты показывали лучшие результаты в присутствии других велосипедистов. Ученый объяснил этот эффект соревновательным инстинктом, который высвобождает дополнительную энергию. Но ряд его коллег обращают внимание также на то, что наличие пассивных наблюдателей вокруг увеличивает производительность только для простых рутинных задач, а вот для сложных и неопределенных задач производительность может, наоборот, ухудшиться.

Домашний офис — это хорошо для производительности, но все-таки требует некоторых затрат на создание и на обслуживание. И не всегда есть реальная возможность сделать его уютным просто физически. Или после прибавления в семье необходимо больше места для самой семьи. Один из вариантов решения такой проблемы состоит в совмещении использования коворкинга, кафе и работы дома.

Кратко:

— **В организации рабочего места важна каждая мелочь. Ищите то, что помогает именно вам.**

— **При умственной работе необходима хорошая вентиляция и комфортная температура воздуха.**

— **Не забывайте про воду и необходимость регулярно двигаться.**

Коворкинги против офисов

Коворкинг заново определяет то, как мы работаем. Вдохновленные культурой совместной работы движения за открытый код и новыми

возможностями технологий, мы создаем лучшее будущее.

CoWorking Manifesto[29]

Мне лично нравится работать в коворкингах — потому что там есть готовое рабочее место (монитор, стул и стол, принтер и сканер), но при этом нет никаких долгосрочных обязательств. При этом коворкинги совсем не хуже традиционных офисов, можно сказать, что в некоторых коворкингах даже свободнее и уютнее.

Коворкинг (от слова *cowork* — совместно работать) — это «офис на час», офисное пространство, как правило, открытое (т. н. *open space* — т. е. нет отдельных кабинетов, а одна большая комната с рабочими местами на открытом пространстве). В коворкинге работают фрилансеры из самых разных сфер и проектов, предприниматели, стартаперы и даже сотрудники некоторых больших компаний. Типичная ситуация в коворкинге: с одной стороны сидит небольшая группа предпринимателей, обсуждает идею нового сервиса, с другой стороны девушка-маркетолог в Excel делает анализ данных из веб-аналитики, а рядом с ней дизайнер в наушниках на планшете рисует персонажа игры.

Коворкинги являются неотъемлемой частью глобальной культуры и новой экономики совместного потребления (*sharing economy*) и для многих удаленных сотрудников представляют собой идеальный компромиссный вариант между домашним рабочим местом и традиционным офисом. Плюс человек — существо социальное, и многим психологически важно находиться среди похожих на себя, занятых похожими делами и общаться в среде коллег.

Наибольшее распространение коворкинги получили в больших городах. Первый коворкинг появился в Сан-Франциско, США, в 2005 году и назывался *Citizen Space*[30]. Конечно, и до появления коворкингов часть тех, кто работал удаленно, снимали рабочее место в офисе в субаренду или работали в офисе у друзей, но именно с ростом числа фрилансеров коворкинги превратились в отдельную индустрию. Если первым офисом Google и Apple были гаражи, то будущие лидеры глобальных рынков, несомненно, зарождаются сейчас именно в коворкингах.

Теперь, когда коворкинги развиты во всех крупных городах планеты, они уже являются не только офисным пространством, но и местом, где проводятся встречи, конференции и различные мероприятия. В большинстве коворкингов вы можете забронировать не только рабочее место, но и большой конференц-зал с оборудованием для презентаций, зал для частных встреч. Таким образом, коворкинги обеспечивают все функции традиционных офисов с почасовой, ежедневной или ежемесячной

оплатой на выбор. Кстати, многие традиционные компании уже стали размещать своих сотрудников в коворкингах. Например, в коворкингах сети WeWork уже работают сотрудники таких компаний, как Facebook, InBev, the Guardian, SoundCloud, KPMG, Visa, IBM[31].

«Работа среди людей, занятых разными делами, улучшает самооценку сотрудников: человеку чаще приходится объяснять другим, чем он занят, и это повышает важность работы в его собственных глазах», — отмечают эксперты Harvard Business Review[32].

Под коворкинги часто используются бывшие производственные помещения или целые здания. Например, в Москве коворкинг Red Coworking[33] организован в бывшем здании фабрики «Красный Октябрь». Стоимость аренды рабочего места начинается от 500 рублей в день, коворкинг удобно расположен в центре города, рядом с метро.

Хорошо подходят и бывшие помещения банков из-за большого пространства и высоких потолков. Например, в США в штате Массачусетс в городе Amherst с населением 38 тыс. под коворкинг было переделано бывшее здание банка[34]. А американский банк Capital One просто открыл коворкинг-кафе прямо в своем офисе в Сан-Франциско на 101 Post St[35]. Со стороны этот коворкинг не отличается от других, но внутри можно не только купить кофе и поработать, но и получить услуги и консультации банка.

Сбербанк России не отстает от мировых трендов, и в 2014 году в его Центрах Развития Бизнеса в Ижевске[36] и Санкт-Петербурге[37] помимо традиционных услуг, нацеленных на начинающих предпринимателей, появились и коворкинг-зоны с Wi-Fi и конференц-залы, доступные для аренды.

Конечно, коворкинг — это не только место для работы, но и место проведения конференций, тренингов, презентаций, хакатонов и просто встреч с интересными людьми. Хороший коворкинг от среднего как раз и отличается огромным количеством мероприятий! В хороших коворкингах каждый день проходят мастер-классы, выступления, обсуждения. По моему опыту работа в таком коворкинге — это большое преимущество, т. к. вам не нужно куда-то идти и вы сами по себе находитесь в потоке знаний и обсуждений.

Коворкинги также дают прекрасную возможность познакомиться с потенциальными партнерами, сотрудниками и даже будущими клиентами. Марк Галагхер, старший маркетинг-менеджер банка Silicon Valley Bank, арендующий рабочее место в коворкинге WeWork, сказал в интервью[38] газете Financial Times, что нахождение в коворкинге полезно ему как

сотруднику банка тем, что *«дает доступ к разным обсуждениям и помогает мне почувствовать себя более предпринимателем, чем банкиром»*.

Если вы уже работали в коворкинге, то знаете, что те, кто работает в коворкинге, как правило, доброжелательно относятся к небольшим просьбам о помощи, просьбе что-то объяснить или просто просьбе высказать мнение о проекте или идее. Не говоря уже о том, что многие знаменитые стартапы начинали работать именно в коворкинге. Например, первая версия Instagram была создана двумя программистами в коворкинге Dogpatch Labs[39] в Сан-Франциско. А по данным опроса, проведенного международной сетью коворкингов WeWork среди своих арендаторов, около половины из них нашли бизнес партнера именно в коворкинге[40].

Система оплаты по часам и по дням дает возможность платить только за то время, которое вы реально использовали. Например, коворкинг Workshop Cafe в Сан-Франциско предоставляет 10 первых часов бесплатно, а затем оплата производится за каждый час. А сеть коворкингов WeWork после покупки подписки дает возможность арендовать рабочее место в любом из более чем 50 коворкингов в 12 странах.

В России некоторое время назад, получили распространение так называемые *«антикафе»* с поминутной оплатой, от 3 рублей за минуту. Конечно, в них можно и работать, как в коворкингах, но в отличие от коворкингов этот формат рассчитан на более широкую публику — от подростков, играющих там в игровые приставки, до любителей настольных игр. В Москве насчитывается более 300 заведений, относящих себя к антикафе[41].

Существуют и полностью бесплатные коворкинги. Таким является коворкинг[42] компании Amazon в Сан-Франциско, в котором можно бесплатно зарегистрироваться и работать с 9 до 17 в рабочие дни, пользоваться бесплатной мини-кухней с напитками, конфетами, кофе и водой. Компания Amazon является спонсором и владельцем трех таких коворкингов — в Сан-Франциско, Нью-Йорке и Берлине, где также проводятся бесплатные тренинги, посвященные сервисам и продуктам компании.

А некоторые компании даже стали организовывать подобие коворкингов в своих действующих офисах. Например, компания Menlo Innovations (Калифорния) пускает предпринимателей к себе в офис, потому что, как сказал[43] ее гендиректор Ричард Шеридан газете Financial Times, *«собранные в одном месте энергичные предприниматели рождают идеи, которые в другой обстановке не пришли бы в голову»*.

По сравнению с традиционными офисами, где одни и те же сотрудники работают и общаются только со своим кругом, коворкинг является прежде всего местом, открытым для встреч, в котором пространства хватает всем, сообществом, в котором постоянно происходит приток новых людей и свежих идей. Есть у всех коворкингов и один общий недостаток: спать в них, как правило, запрещается.

Кратко:

- **Коворкинг это офис «на час» без долгосрочных обязательств.**
- **Нахождение и работа среди близких по духу людей помогает повысить эффективность работы, помогает найти новые идеи и знания.**

Выбор приложений и сервисов для удаленной работы

Вернемся к предпринимателям и их инструментам. Даже если вы еще не работаете удаленно, наверняка часть процессов вашего бизнес-проекта проходит через приложения и интернет-сервисы. Технологии достигли такого уровня, что, даже сидя в одной комнате, бывает удобнее обсуждать сложный проект в онлайн-чате и на виртуальной доске Trello.

За более чем 15 лет работы удаленно я сформулировал для себя несколько важных «галочек» для проверки онлайн-сервисов и инструментов, которые можно использовать удаленно. Эти правила, по моему мнению, нужно применять как при выборе сервисов для личного использования, так и при выборе сервисов для сотрудников.

- **Сервис должен быть от проверенной и большой компании,** в крайнем случае, если это новый сервис, то у него должны быть хорошие и известные инвесторы. Доверяя свои документы, свои данные, данные клиентов и прочую информацию неизвестным новым сервисам, вы всегда рискуете пострадать первыми в случае проблем на стороне сервиса. Многие из начинающих сервисов нередко плохо развиваются или даже закрываются, и в итоге приходится срочно «спасать» свои данные. Еще одна проблема — в том, что интегрировать молодые новые сервисы с другими бывает достаточно тяжело и затратно.

- **У сервиса должно быть как можно больше пользователей,** в идеале это сотни тысяч или миллионы, как у Trello или Google Docs. Это означает, что сервис не только будет жить и развиваться, но еще и то, что он будет адаптироваться под множество вариантов использования — даже под такие, о которых вы еще и не задумывались.

- **Найдите того, кто этот сервис уже пробовал и набил шишки.** Если сервис вам подходит по описанию, но вы сомневаетесь, насколько он будет

хорош в реальности, то всегда надежнее. Чтобы найти жалобы на сервис в Интернете и социальных сетях, достаточно набрать в поиске название сервиса в сочетании с различными фразами вроде «проблемы», «надоело» или более эмоциональными словами. Если и существует всемирная жалобная книга, то это, конечно, социальные сети.

- **Сервис должен предоставлять возможность сделать и скачать резервную копию данных.** Поставьте напоминание в календаре и делайте резервную копию раз в квартал или раз в месяц. В сервисах Google есть возможность скачать резервную копию со всех сервисов (GMail, YouTube, Google Docs) на странице <https://www.google.com/settings/takeout>

- **Возможность интеграции с другими сервисами.** Старый подход монолитных сервисов постепенно себя изживает, и многие компании переходят к набору специализированных инструментов, связанных между собой. Таким образом, можно подобрать самый лучший инструмент для каждого типа задач (маркетинг, технические задачи, ведение проектов, продажи и т. п.). Например, сервисы Mailchimp и Zendesk уже интегрированы практически со всеми сторонними сервисами, какими только можно было.

Кратко:

- **Используйте проверенные и известные приложения и сервисы, даже если они стоят чуть дороже.**

- **Очень важной является интеграция с другими сервисами, иначе на такую интеграцию своими силами уйдет много сил, средств и времени.**

Портативная электроника

- Apple Macbook Pro 15 — проверенный качественный ноутбук с батареей, которая работает долго. Считаю очень важным его небольшой вес, долговую батарею, качественный экран и очень удобную клавиатуру — быстрая работа, удобство работы без мышки. По моему опыту выдерживает постоянную нагрузку в режиме 18 часов в сутки в течение нескольких лет. Если вам не нравится Apple, рассмотрите ноутбуки Lenovo Thinkpad или Hewlett-Packard

- Apple iPhone 6/6s/7 Plus — большой экран и долгая батарейка. Все это вместе делает этот смартфон удобным для просмотра документов, чтения, работы с почтой, работы в дороге. В качестве альтернативы подойдет Samsung Galaxy Note.

- Bose Quiet Comfort 20 (30)[44] — шумоподавляющие вставные наушники, которые действительно работают. Они помогают и в кафе,

и дома (при включенной музыке не будете слышать даже крик маленького ребенка рядом), и даже в самолете — почти полностью убирают шум турбин. На 100% согласен с высказыванием на одном из онлайн-форумов поклонников шумоподавляющих наушников о том, что *«когда эти наушники ломаются, хочется встать над ними и провести минуту молчания в знак уважения»*.

- 3M Privacy Filter[45] — специальная накладка на экран ноутбука, которая скрывает изображение от тех, кто находится сбоку. Забавно наблюдать реакцию детей, которые постоянно пытаются выяснить, почему человек сидит за ноутбуком и смотрит в черный (как видится со стороны) экран.

- Amazon Kindle Paperwhite[46] — самая лучшая электронная книга с подсветкой, позволяющей читать практически без вреда для глаз при любом освещении.

- Портативная батарейка — поможет подзарядить телефон, если рядом нет розетки.

- Сетевой удлинитель — если вы много путешествуете, то обычный сетевой удлинитель с несколькими розетками и длиной шнура 1 метр сделает жизнь легче и удобнее.

[1] <https://www.virgin.com/richard-branson/one-day-offices-will-be-a-thing-of-the-past>

[2] <https://www.fastcompany.com/3061542/lessons-learned/how-ive-built-my-own-business-while-traveling-the-world>

[3] Кофе с экспертом, №34. <https://youtu.be/aTRedCh7XHk>

[4] По словам авторов книги «The 12 Week Year: Get More Done in 12 Weeks than Others Do in 12 Months» — Brian P. Moran, Michael Lennington, только один такой трехчасовой блок раз в две недели, без дополнительных приемов, позволяет предпринимателям добиваться роста бизнеса в разы. Я использую этот прием не только для бизнеса, а вообще для планирования во всех сферах.

[5] http://money.cnn.com/2006/03/30/news/newsmakers/gates_how_i_work_fc

[6] <http://www.gallup.com/poll/184046/smartphone-owners-check-phone-least-hourly.aspx>

[7] <http://www.theatlantic.com/video/index/480240/adventures-in-grayscale/>

[8] <https://techcrunch.com/2016/04/27/facediction/>

[9] <https://www.facebook.com/settings?tab=notifications§ion=email&view>

- [10] <http://www.the-village.ru/village/business/interview/218923-david-yan>
- [11] <https://mubert.com>
- [12] Ferriss, Timothy (2016—12—06). Tools of Titans: The Tactics, Routines, and Habits of Billionaires, Icons, and World-Class Performers. Houghton Mifflin Harcourt. Kindle Edition.
- [13] How to Be an Imperfectionist: The New Way to Self-Acceptance, Fearless Living, and Freedom from Perfectionism by Stephen Guise
- [14] https://wikipedia.org/wiki/Pomodoro_Technique
- [15] <http://www.danmartell.com/>
- [16] <http://www.telegraph.co.uk/men/thinking-man/bill-gates-he-eats-big-macs-for-lunch-and-schedules-every-minute/>
- [17] <http://www.wsj.com/video/steve-ballmer-managing-your-time/E85E4B7C-D235-41A9-9656-4139B91053D3.html>
- [18] http://money.cnn.com/2011/11/13/technology/dorsey_techonomy/
- [19] <http://www.wsj.com/articles/how-jack-dorsey-runs-both-twitter-square-1450713601>
- [20] <http://www.forbes.ru/forbes/issue/2007-05/13740-milliardery-rasporyadok-dnya>
- [21] «Daily Rituals: How Artists Work» by Mason Currey.
- [22] «Daily Rituals: How Artists Work» by Mason Currey.
- [23] <http://www.michaelseibel.com/>
- [24] <http://www.startupschool.org/>
- [25] <https://www.ozon.ru/context/detail/id/30235899/>
- [26] <http://www.vedomosti.ru/technology/characters/2016/07/12/648923-konkurenti-energichni-biznes>
- [27] <http://www.thelancet.com/series/physical-activity>, The Lancet: Physical Activity 2012, Published: July 18, 2012.
- [28] https://wikipedia.org/wiki/Social_facilitation
- [29] <http://coworkingmanifesto.com>
- [30] <http://citizenspace.us/about/>
- [31] <http://jumpstartmag.com/wework-announced-section-location-in-hong-kong/>
- [32] <https://hbr.org/2015/05/why-people-thrive-in-coworking-spaces>
- [33] <http://redcoworking.ru>
- [34] http://www.masslive.com/news/index.ssf/2016/06/1930_bank_gets_mo-day_life.html, <http://www.gazettenet.com/Coworking-space-planned-for-downtown-Amherst-bank-building-2638279>
- [35] <http://futurebanking.ru/post/3014>
- [36] <http://www.izvestiaur.ru/economics/7849001.html>

- [37] <http://www.online812.ru/2014/07/16/003/>
- [38] <https://www.ft.com/content/c8255158-fffe-11e5-ac98-3c15a1aa2e62>
- [39] <http://www.nytimes.com/2012/04/14/technology/instagram-founders-were-helped-by-bay-area-connections.html>
- [40] <http://jumpstartmag.com/wework-announced-section-location-in-hong-kong/>
- [41] <http://www.yell.ru/moscow/top/antikafe-i-kovorkingi/>
- [42] <https://aws.amazon.com/start-ups/loft/>
- [43] <https://www.ft.com/content/c8255158-fffe-11e5-ac98-3c15a1aa2e62>
- [44] https://www.bose.com/en_us/products/headphones/noise_cancelling_he
- [45] <https://www.amazon.com/3M-Privacy-Filter-Widescreen-GPF15-6W/dp/B002UNYFJC/>
- [46] <https://www.amazon.com/Amazon-Kindle-Paperwhite-6-Inch-4GB-eReader/dp/B00OQVZDJM>

Удаленные сотрудники

Плюсы удаленных сотрудников

Экономия средств. Согласно совместному исследованию компаний «Битрикс 24» и J'son & Partners Consulting, проведенному в 15 крупнейших городах России, в среднем российские работодатели экономят до 170 тыс. рублей в год на одного удаленного сотрудника[1], а в США средняя компания может экономить до \$11тыс. долларов в год[2]. С точки зрения стоимости вы также можете получать выгоду, дотянувшись удаленно до высвободившихся кадров в различных «кризисных» регионах страны и мира. И конечно, одним из ключевых достоинств удаленной работы является оплата по результатам работы, а не просто за проведенное время. Для разных профессий могут быть разные индикаторы: для маркетолога — количество привлеченных клиентов, для продавца — количество и объем сделок, для программиста это скорость, качество реализованного проекта и его соответствие требованиям. Если сотрудник имитирует работу, это будет сразу видно! В отличие от традиционного офиса удаленно нельзя притвориться очень занятым или изображать бурную деятельность без фактических результатов, потому что результаты постоянно измеряются с самого начала. Удаленные сотрудники более ориентированы на результат. Например, в ходе пилотного проекта компании «Билайн» среди

300 удаленных сотрудников составлялся список дел на день и в 92% случаев список дел на день выполнялся[3]. Евгений Лучинин, сооснователь проекта «Локалс», рассказал[4] журналу «Секрет фирмы» об экономической выгоде удаленных сотрудников:

«Экономия. Сотрудники из регионов стоят минимум в два раза дешевле столичных. Если бы мы держали команду из 12 человек в Москве, проект не стал бы рентабельным. [...] Тем, кто работает дистанционно, кроме результатов своего труда, предъявить нечего. Если приходится заниматься личными делами вместо работы, они просто предупреждают, что день выпадает».

Руководитель компании «ГдеЭтотДом.Ру» (Москва) Павел Шашкевич поделился со мной результатами перехода на удаленную команду:

Существенно сократились расходы на дорогостоящих московских сотрудников — почти на треть. Так, по итогам 2015 года удалось сэкономить 28% фонда оплаты труда благодаря замене офисных работников удаленными. Однако цифра могла быть и выше, но компания отдала предпочтение качественным и профессиональным кадрам против просто «дешевых».

Иногда переход к удаленному формату является ответом на экономический кризис. Как рассказал мне предприниматель Раис Гарифуллин, основатель компании «Два Пилота»[5], его компания с 1991 года занималась производством. Но экономический кризис 1998 года нарушил планы, и встал вопрос спасения бизнеса:

Как раз возможность создать удаленную команду и самому удаленно работать позволила мне выжить. [...] К отказу от офиса сотрудники нормально отнеслись, так как видели ситуацию на рынке — кризис.

Компания «Два Пилота» до сих пор, уже более 18 лет, работает удаленно

Огромный выбор кандидатов. Прежде всего, объявление о работе удаленно привлекает больше кандидатов (до трех раз[6]). И благодаря большому количеству потенциальных сотрудников вы можете намного быстрее найти сотрудников со специфическим опытом решения именно таких задач, которые необходимо реализовать вам. Будьте уверены, большинство ваших задач уже решались другими, и, удаленно вы можете быстро найти специалиста, уже получившего нужный опыт в другом месте. В конечном счете это может быть значительно дешевле, чем обучать сотрудников, и быстрее. Глава компании «ГдеЭтотДом.Ру» Павел Шашкевич рассказал о своем опыте поиска удаленных сотрудников:

Из-за отсутствия на московском рынке способных людей и по причине

вынужденной экономии в 2013 году начался активный поиск удаленных сотрудников. Из таковых, помимо имеющегося техотдела, полностью сформировали отдел копирайтинга и отдел клиентской поддержки и контента. В итоге прежний «офисный» отдел КПИК полностью обновился. Компания сконцентрировалась на подборе людей «на вырост» с задатками, с интересом к работе и развитию в дальнейшем. Причем выяснилось, что выбор качественных сотрудников в других городах и регионах на уровень московских зарплат или ниже огромный. То есть временные затраты на поиск новых работников резко снизились, как и финансовые на их содержание в будущем. Как показала практика, можно найти любого сотрудника, отвечающего нужным параметрам. В настоящее время почти все отделы в компании удаленные

Процесс найма дешевле. Правильно выстроенный процесс удаленного найма и тестирования удаленных сотрудников также значительно дешевле, чем наем и тестирование локальных сотрудников. При использовании современных программ для аудио- и видеосвязи вы можете беседовать с претендентом, как если бы находились физически рядом.

Мотивация сотрудников. Удаленная работа дает возможность найти именно тех сотрудников, для которых ваш проект — это игра и удовольствие, а не рутинная работа. Вопрос мотивации встает особенно часто для новых проектов и стартапов.

Мой опыт, результаты исследований и интервью с предпринимателями, менеджерами, фрилансерами и удаленными сотрудниками по всему миру в ходе работы над этой книгой показали, что даже небольшие компании повсюду используют удаленных сотрудников из других городов и даже стран (просто они не всегда это афишируют). Тем самым они формируют свои уникальные конкурентные преимущества как на локальном рынке, так и на глобальном. А основным препятствием к использованию удаленных сотрудников остаются только неготовность к удаленной работе и существующие стереотипы самих предпринимателей.

Кратко:

— **Мотивированных, готовых работать на результат специалистов быстрее и легче найти удаленно.**

— **Переход на удаленных сотрудников помогает преодолевать снижать расходы.**

Темные стороны удаленной работы

Любители поговорить о преимуществах удаленной работы часто

замалчивают о том, что и у этого процесса есть обратная сторона. Я должен предупредить вас о нескольких мифах и заблуждениях.

Например, неопытные руководители начинают требовать соблюдать строгий режим рабочего дня, засекают, кто во сколько начал работать, и штрафовать за 15-минутное опоздание — в таком случае виртуальная команда быстро разбежится. Все это происходит потому, что удаленно труднее контролировать сотрудников, труднее влиять, труднее организовать «детский сад» для сотрудников, как некоторые предприниматели любят делать. Руководителям — любителям микроменеджмента приходится тяжело при работе с удаленной командой: каждый «чих» удаленного сотрудника проконтролировать невозможно. Если в обычном офисе начальник выйдет и окинет строгим взглядом, то на удаленной работе вы не можете пообщаться с сотрудником без взаимного желания с его стороны.

Офисные сотрудники сопротивляются переходу к работе на результат

Перестройка внутренних процессов из офис-ориентированных на процессы, заточенные под распределенную команду, иногда проходит очень тяжело, вплоть до того что проще нанять новых сотрудников. Вот как рассказал мне об опыте подобного перехода Павел Шашкевич (СЕО, «ГдеЭтотДом.Ру», г. Москва):

Переход к сотрудничеству с «удаленщиками» многие прежние офисные работники восприняли равнодушно или в штыки. В результате в компании остались более профессиональные удаленные сотрудники, а офисные с низкими профессиональными качествами вытеснились. Новая корпоративная культура, основанная на коммуникации, ориентации на результат и достижении целей, стала на них давить. Большинство офисных работников не справлялись и не хотели справляться с задачами компании в кризис. Поэтому их места заняли «удаленщики-достиженцы», коллектив переродился.

Проблемы при передаче сложной информации

При общении лицом к лицу до 90% информации передается невербально[7] (язык тела, тон голоса и т. д.), что особенно касается эмоциональных обсуждений. Но удаленное общение ведется в основном письменно, и то, что лицом к лицу передавалось бы невербально, уже приходится закладывать в виде текста. Именно поэтому самим предпринимателям необходимо хорошо владеть письменной речью, учиться передавать свои мысли понятно и четко именно в письменном виде и делать это достаточно быстро. Если вы не можете разобраться даже с тем, как быстро и понятно ответить на электронное письмо на своем

телефоне, — значит, и руководить удаленной командой вам будет тоже тяжело.

Сложности в поиске сбалансированного уровня контроля над сотрудниками

Предпринимателю, управляющему своей компанией удаленно, важно найти баланс между недостаточным и излишним уровнем контроля со стороны руководителя и менеджеров. Компания GitHub, в которой работает около 600 сотрудников (примерно половина из них удаленные), изначально использовала т. н. «bossless» («без начальников») схему управления. Но с 2014 года компания все-таки пришла к тому, чтобы менеджеры и отчетность существовали (например, на уровне сверки плана работы на день удаленных сотрудников с менеджером). Даже минимальный простой десятиминутный звонок поможет поддерживать ритм и направление работы команды. Уже упомянутая компания «ГдеЭтотДом.Ру» постоянно проводит ежедневные голосовые встречи по утрам как способ организации команды, несмотря на различные часовые пояса сотрудников. *«Подобные „созвоны“ крайне актуальны и доказали свою эффективность»,* — рассказал мне Павел Шашкевич.

Взаимное доверие между сотрудниками виртуальной команды и руководителем

Взаимное доверие является краеугольным камнем всей удаленной работы. Ни одна виртуальная команда не сможет работать без взаимного доверия как между сотрудниками, так и между сотрудниками и руководителем. Не нанимайте тех, кому не доверяете, как и тех, кто не доверяет вам.

Стереотип, особенно среди крупных клиентов, что покупать нужно у компаний с офисом.

Как рассказал мне Дмитрий Ивченко (СЕО, True Positive Lab[8], Санкт-Петербург): *«Люди на стороне одного нашего крупного клиента стесняются того, что мы такая команда — без единого офиса. Они стесняются показать своим коллегам, что они покупают у распределенной команды. Для них очень важно, чтобы у нас был офис. Крупные клиенты — они привыкли заказывать у крупных клиентов».* Что делать в этом случае? Знаю несколько случаев, когда компании снимали офис и работали в офисе какое-то время над новых проектом. А затем, закрывали офис и продолжали работать удаленно.

Бытовые стрессы при путешествиях

«Работа на пляже» не такая комфортная, как это может показаться. Вот что мне написал Дмитрий Семиряжко, сооснователь компании Pinxter, Inc.

[9], работающий и путешествующий последние несколько лет: «Бывает, не добывает вайфай или сигнал нестабильный для совершения звонка. Или вообще отключили электричество (в Таиланде это часто). Что делать? Сидишь на байк, едешь в ближайший старбак, садишься за какой-то неудобный стол и, скрюченный в три погибели, пытаешься сделать звонок, притом что в помещении играет музыка и галдят люди... Я понимаю, что дома, в тишине это бы получилось на порядок лучше. Или бытовуха: в путешествии ты меняешь квартиры как перчатки и в каждой из них разная планировка, разная укомплектованность. В одной квартире есть место в прихожей, куда положить ключи, а в другой нет — нужно вешать крючок или забить гвоздь, а гвоздя нет — надо ехать в магазин, чтобы его там купить, молоток тоже надо будет купить. В итоге ты никуда не едешь, ключи бросаешь куда попало, потом ищешь их — в общем, микростресс, но когда все это накапливается — это ужас!» Выход состоит в том, чтобы использовать проверенные места для путешествий, хотя они могут быть дороже менее благоустроенных.

Саомодисциплина

Не всем удается перестроить рабочий режим на удаленную работу после опыта работы в офисе. В офисе режим задавался офисом и окружением, а на удаленке такой режим нужно поддерживать уже самому. Нужно научиться планированию и самоконтролю.

Родные и близкие могут не одобрять работу дома

Родные и близкие работающих удаленно, бывает, с трудом принимают новую реальность и не соблюдают зыбкие границы рабочего пространства даже после соответствующих договоренностей. Если семья не может подстроиться без конфликтов под новый режим работы, то и сам работник часто возвращается в офис, а предприниматель в таком случае вынужден снова снимать офис.

Недостаток живого общения

С переходом на работу дома часто возникают проблемы прежде всего у т. н. экстравертов[10], то есть у тех, кто сам по себе любит общаться вживую и кто «заряжается» от общения с людьми. В ходе работы удаленно такие люди начинают испытывать потребность в социализации и в живом общении. Удаленная работа дает «шанс» интровертам, но экстравертов она может лишить жизненно необходимой энергии. Выход состоит в том, чтобы использовать преимущество свободного графика и включить в свое расписание хобби или занятия спортом и там общаться.

Разрушение социальных связей при постоянных переездах

Те, кто долгое время путешествует, начинают испытывать потребность

в более долгосрочных социальных связях. *«Существующие деловые и личные связи ослабевают. Если уехать месяцев на 6 работать в другие страны, мало того что полезные профессиональные связи начинают быстро ослабевать, так еще и друзья быстро найдут вам замену для времяпрепровождения»*, — рассказал мне Роман Александренко, предприниматель и менеджер из Сан-Франциско, США, работающий и путешествующий уже несколько лет. А предприниматель Anna Wickham, которая провела 14 месяцев в путешествиях рассказала в интервью[11] BBC о причине своего решения о возвращении домой так: *«Ты приезжаешь в новую страну один, заводишь новых друзей и уезжаешь из страны снова один, без разницы, кого ты в этой стране встретил»*.

Кратко:

— **Работающим удаленно часто не хватает самоорганизации, живого общения с коллегами, а также понимания со стороны близких и родных.**

Нанимай глобально

Как только ты пытаешься сделать что-то чуть более выходящее за пределы обыденного, ты получаешь распределенную команду. Либо твой клиент оказывается далеко-далеко, либо твой менеджер по продажам оказывается за 12 часовых поясов. Либо твой коллега-программист.

Дмитрий Ивченко, CEO, True Positive Lab

Задайте себе вопрос: насколько для бизнеса действительно важно то, где физически находится сотрудник, если он может делать свою работу не хуже, а может, и лучше тех, кто есть рядом? Если вы нанимаете удаленно — значит, вы нанимаете глобально.

Компания Automattic (создатель технологии Wordpress, которая используется на каждом 4-м сайте в мире[12]) хотя и оценивается уже в более чем \$1 миллиард, но по-прежнему работает как удаленная команда: более 510 сотрудников, работающих из 52 стран (США, Канада, страны Европы, Австралия и многие другие) по всей планете[13]. Формальный офис у компании Automattic есть, но он используется как коворкинг, место встреч сотрудников и проведения конференций. Насколько мне известно, Automattic является самой крупной распределенной компанией по численности сотрудников.

И таких компаний все больше! У молодой компании TopTal, занимающейся поиском инженеров для крупных компаний, работает более 400 удаленных сотрудников из 30 разных мест на планете и нет вообще ни

одного офиса[14]. Отсутствие даже формального офиса не мешает компании иметь среди клиентов и крупные банки, и транснациональные компании[15].

«Полностью распределенная компания означает, что я могу открыть LinkedIn или другую социальную сеть и нанять там кого угодно. Задумайтесь просто на секунду. Всего несколько компаний могут сказать такое. Если вы ограничиваете себя при найме какой-то территорией, то вы практически точно не будете нанимать лучших людей, потому что вы будете рассматривать только небольшую часть потенциальных сотрудников», — рассказал Breanden Beneschott, Co-founder / COO, TopTal, в интервью[16] сайту Remote.co.

А вот у компании Buffer (мобильное приложение для работы с социальными сетями и 1 миллион долларов оборот в месяц) вначале был офис в Сан-Франциско, но в 2015 году он был закрыт за фактической ненадобностью[17]. В компании все 79 сотрудников сейчас работают удаленно из 7 разных городов.

Вот реальные примеры разных сотрудников, которых я находил и с которыми успешно работал над разными проектами:

- контент-маркетолог (Бали);
- e-mail-маркетолог (Таиланд);
- специалисты по Wordpress (США, Канада, Казахстан);
- программист с опытом специальной обработки изображений (Индия);
- специалисты по нейронным сетям (Индия, Япония, Казахстан);
- специалист по исследованиям рынка (Индия);
- специалист по сбору данных — нужно было собрать информацию о разных компаниях и представить ее в виде таблицы (Пакистан).

Почти все перечисленные сотрудники (за исключением, наверное, последнего) были уникальными и соответствовали моим специфическим требованиям. Например, для e-mail-маркетолога в первую очередь требовались навыки работы именно с заданным сервисом рассылки. Важно ли было, где сотрудник физически находится? Совершенно неважно я и сам во время переписки путешествовал и вел переписку то с ноутбука, то с телефона, то из аэропорта, то из кафе, а то из дома.

В следующий раз, когда вы будете искать сотрудника, попробуйте не ограничиваться размещением объявления о поиске там, где удобно вам (например, в любимой социальной сети). А вместо этого попробуйте разместить объявление на нескольких фриланс-биржах. Вы будете приятно удивлены разнообразием и качеством откликов из разных точек земного

шара на ваше объявление.

Кратко:

— **Удаленно можно найти практически любого специалиста.**

Голливудский подход

Команда, работающая над сценой [фильма], никогда ранее не собиралась вместе, но сегодня их общая работа требовала, чтобы все сложные вещи делались слаженно: освещение, грим, прически, костюмы, съемка сцены. И в то же время не было никаких перерывов, все работали вместе и одновременно. Постановщик сцен рассказал мне об оттеняющем белом оттенке стен, как это поддерживает ощущение от всей сцены. Костюмер подыскивал, какие именно сандалии будут надеты на главного героя. Они рассказывали все это мне, но им не было необходимости говорить об этом друг другу. Они просто работали, и каким-то образом их работа была гармоничной.

Такой подход к делам иногда называют «Голливудская модель». Проект определен, команда собрана, и она слаженно работает ровно столько, сколько потребуется для решения задачи, и затем команда распускается. Эта проектно ориентированная бизнес-структура является альтернативой корпоративной модели, в которой капитал в самом начале сразу расходуется на создание компании, а компания затем нанимает сотрудников для долгосрочной работы, и у этой работы нет точной даты окончания, она длится годами, а то и всю жизнь. В то же время этот подход отличается и от проектной экономики в стиле «Убер», которая больше ориентирована на выполнение очень коротких задач, реализуемых одним-единственным исполнителем и, как правило, в течение дня. — Adam Davidson, The New York Times, What Hollywood can teach us about the future of work[18]

«Голливудская» модель в наше время активно используется для запуска и реализации проектов в рекламе, создания приложений, сервисов и при запуске новых стартапов. Привлечение звездной команды профессионалов позволяет форсированно и качественно создать и запустить проект, который затем передается в управление для развития и дистрибуции с помощью постоянной команды. Использование же для запуска проекта постоянной команды без специализированного опыта с высокой вероятностью погубит новый проект или как минимум сильно затянет его реализацию.

Эта модель отличается и от модели с наймом агентства-аутсорсера тем, что команда собирается и управляется вами самостоятельно.

Используется этот подход и предпринимателями в России. Например, такой подход применяется компанией DocSourcing, Полины Качуриной (г. Москва), с которой я побеседовал в ходе работы над книгой. Полина, по ее словам, привлекает удаленных экспертов для работы над сложными исследовательскими проектами в своей компании, где от качества реализации проектов напрямую зависит и доход компании, т. к. бизнес-модель привязана к успеху бизнес-проектов ее клиентов. В связи с этим требуется высокий уровень привлеченных экспертов, что, кстати говоря, помогает также и привлекать дополнительных самих экспертов в команду, ведь им хочется работать в команде таких же звезд. Если продолжать проводить параллели с Голливудом, то и фильмы, в которых подобран звездный актерский и режиссерский состав, собирают самую большую кассу в прокате.

Мой опыт показывает, что именно для запуска новых проектов всегда лучше собрать новую команду профессионалов, имеющих опыт в аналогичных проектах, и именно они помогут сделать первые уверенные шаги в проекте. А дальше можно двигаться и самостоятельно, привлекая экспертов только для решения специфических задач.

По моему опыту можно выделить следующие достоинства и недостатки «голливудского» подхода.

Достоинства:

- Значительно выше качество первой версии проекта.
- Наем лучших из лучших снижает риски провала проекта.
- Меньше ситуаций, когда «не сошлись характером», потому что опытные профессионалы, как правило, умеют работать в команде хотя бы в течение короткого периода времени.
- После реализации основных этапов проекта возможно передать весь проект на поддержку постоянной команде, привлекая (и оплачивая) дорогостоящие услуги профессионалов как консультантов и только по мере необходимости.

Недостатки:

- Будьте готовы к более высокой стоимости экспертов, в 2—3 раза больше по сравнению с обычными специалистами. Но вместе с этим задумайтесь о том, что в конечном счете обучение постоянной команды и реализация своими силами может обойтись еще дороже в результате или вообще сорваться.
- Не рассчитывайте, что сможете таких сотрудников «поучать», а скорее наоборот: опытные профессионалы смогут указать на нюансы, о которых вы и ваша команда еще и не задумывались.

- Будьте готовы предоставить (и вложить деньги) в инструменты и сервисы, которые попросят предоставить «звезды», даже если их требования вам покажутся лишними, устаревшими или, наоборот, чересчур рискованными. Профессионалы работают с проверенными на своей практике инструментами, чтобы быстрее и качественнее реализовать проект.

- Инструменты и подходы, используемые «звездными» профессионалами, могут оказаться несовместимыми с теми, которые использует ваша основная команда. Поэтому важно обсудить заранее то, как проект будет передан вашей основной команде.

Для того чтобы работал «голливудский подход», необходимо наличие постоянной команды, готовой к работе со сторонними, приглашенными профессионалами. Вот пример из моего опыта: необходимо было перенести сайт со старой платформы на Wordpress. Вместо того чтобы делать это своими силами, я нашел профессионала, специализирующегося именно на переносе сайтов. Эта работа стоила как два месяца работы обычного сотрудника, но в результате сайт был перенесен за полторы недели. Специалист по переносу сайта сам предложил наиболее подходящие сервисы для нового сайта, а также проверил, как сайт работает на новом месте. Параллельно в этом проекте участвовал и сторонний специалист по интернет-рекламе, проверяя, чтобы рекламные («лендинг») страницы правильно работали на новом сайте. После завершения переноса сайта, что вместе с тестированием заняло около месяца, он теперь уже более года обслуживается и обновляется постоянной командой. Существуют и компании, предлагающие такого рода услуги, но с ними, по опыту, «прорывной» проект либо стоит очень дорого, либо затягивается на долгое время. С удаленными специалистами вы можете сами найти и собрать команду лучших из лучших под конкретные требования сложного проекта. А после успешной реализации основного и самого сложного этапа далее развивать своими силами, привлекая сторонних специалистов только для консультаций.

Где же искать таких суперпрофессионалов? Прежде всего, даже и не надейтесь, что такие люди сидят без дела и ждут вас. Они высоко ценятся рынком и другими предпринимателями и практически всегда уже заняты в другом проекте или работают на ваших конкурентов. Придется их искать, привлекать и мотивировать не просто деньгами, а еще и интересными задачами. Хотя деньги не являются главным мотиватором для таких людей, все же подразумевается, что вы сможете обеспечить высокую оплату таким сотрудникам. В том же Голливуде даже начинающий

электрик зарабатывает минимум на 40% больше[19] средней ставки среди электриков в США). Главным же параметром поиска этих «звездных» профессионалов является опыт реализации проекта, подобного вашему проекту.

Кратко:

— «Голливудский» подход заключается в том, что «костяк» проекта создается временной командой приглашенных супер-профессионалов. А затем проект развивается силами постоянной команды.

Культура удаленной работы

Василий Петрович объяснял миссию своего небольшого стартапа по ремонту квартир так: наливал водки, выпивал и тяжело дыша с паузами говорил: «Ну... короче, эт самое... Не все так просто... Клиенты — они ведь это... не шутки... Ясно, что ли?»

Новый сотрудник кивал головой и отвечал: «Я понимаю, Василий Петрович, буду стараться». И молча тоже выпивал водки.

В офисе правила работы и взаимодействия, особенно в небольшой команде, передаются в том числе и невербально: взглянули в глаза, поговорили по душам. И самое главное, при работе лицом к лицу предприниматель сам по себе часто является основным носителем культуры и миссии компании, передавая их специально или неспециально сотрудникам. Сотрудники смотрят на предпринимателя и перенимают его манеру работы с клиентами, с партнерами, с производством и так далее.

При удаленном же взаимодействии с самого начала передача культуры и обучение сотрудников не могут произойти сами по себе. Именно поэтому формирование взаимного доверия с новым членом команды и проверка того, насколько новый сотрудник (несмотря на его опыт и предыдущие заслуги) соответствует существующим ценностям и подходам в компании, важны как никогда. И именно поэтому необходимо искать людей с подходящей именно вам культурой и работать именно с ними. А тех, кто не соответствует культуре, обучать, особенно удаленно, увы, выходит плохо.

Поэтому задача предпринимателя состоит в том, чтобы сформулировать основные ценности компании, ее миссию, ее особенности. И сделать это прежде всего для того, чтобы при найме производить сверку нового сотрудника на соответствие существующей культуре. Многие компании публикуют эти правила и инструкции

публично, тем самым любой человек, даже если он еще не думал о работе в этой компании, может познакомиться с культурой компании еще до фактического найма.

Одной из самых известных презентаций, посвященных культуре, является презентация[20] компании Netflix. Вот небольшая выдержка из этой презентации.

Мы стремимся к совершенству

Наша культура сосредоточена на том, чтобы помочь нам добиться совершенства.

Семь аспектов нашей культуры

- Ценности — это то, что мы ценим*
- Высокая эффективность.*
- Свобода и ответственность.*
- Контекст, а не контроль.*
- Тесно увязаны и свободно соединены.*
- Платим выше рынка.*
- Карьерное продвижение и развитие.*

А компания GitLab сделала не презентацию, а настольную книгу (handbook)[21] в виде большого списка, в которой описано практически все: от ценностей компании и общих принципов и вплоть до того, как писать электронные письма другим членам команды и до таких, казалось бы, мелочей, как просьба не использовать двойной пробел при разделении предложений в сообщениях.

«Основная проблема большинства компаний состоит в том, что они работают так же, как работали их предшественники 50 лет назад — несмотря на то, что мир изменился. Вторая большая проблема в том, что они не создают свою культуру именно для сотрудников. Культура — это не про „печеньки“ и вечеринки. Она о том, во что вы верите и как себя ведете», — сказал Dharmesh Shah, СТО, HubSpot, в интервью[22] изданию Business Insider. По его словам, созданный «культурный код» не является постоянным, он обновляется, корректируется и используется в качестве эталона для оценки производительности сотрудников: *«Мы относимся к презентации с описанием культуры как к написанной программе — мы постоянно пересматриваем этот код и понимаем, что она никогда не бывает законченной. Мы также используем ее при найме и при интервьюировании кандидатов. И в конечном счете — что самое важное, мы используем ее для оценки работы. У нас специально создан процесс, когда мы оцениваем людей по тому, как они подходят к нашей культуре. Ключевыми являются искренность и самоосознание. Если кто-то*

из сотрудников чувствует, что какая-то часть является „отстойной“ — они могут (и делают) отзыв этой части. Поэтому в этой презентации (сейчас) так много заметок».

Я тоже создал документ с описанием моих правил и ценностей команды при командной работе. Это просто текстовый документ, который хранится в Google Docs и ссылка на который посылается новому члену команды с просьбой подтвердить прочтение и согласие (или несогласие):

Общие правила

1. Полное доверие, не бояться потерять лицо, не бояться сказать что-то неприятное (без перехода на бытовые вещи, конечно). Но и не бояться показывать эмоции, быть готовым принимать эмоции других тоже. Глушить свое эго, интересы продукта прежде всего.

2. Не бояться обсуждать различные рабочие вопросы (аргументированно, не переходим на личные качества и т. п.). Наша цель — создать качественный продукт, небольшие «конфликты» только помогают выработать более качественное решение.

3. Вовлеченность: чтобы добиться серьезных целей, необходимо, чтобы всем ключевым людям это было интересно. Участвовать в принятии решений. Как только решение принято — действовать для его достижения, даже если были сомнения в его реализации.

4. Не бояться поражений: без них невозможно достичь победы.

5. Ритм — необходимо формировать и поддерживать ритм работы.

6. Решения — не бояться спорить и обсуждать возможные решения, но без эмоций и обсуждение ограничено по времени. Как только решение принято, необходимо (всем) реализовывать это решение со всей отдачей.

7. Scrum / agile — в производстве используем подход (протокол) scrum / agile с разделением ролей.

Есть ли у вас подобные документы? Если еще нет, то для начала просто запишите общие принципы и ценности компании в одном предложении («миссия компании»). Может быть, вы сами напишете, а может, возьмете какое-то известное высказывание. Наверняка вы так или иначе думаете об этих принципах и при общении с сотрудниками, и с партнерами, и с потенциальными инвесторами, когда объясняете им, почему вы поступили бы именно так в какой-то ситуации, а не иначе. На ценности компании, зафиксированные в письменном виде, кстати, можно и нужно ссылаться при обсуждении принципиальных моментов в работе.

Для начала достаточно всего лишь записать ответы на два вопроса, которые могут задать или уже задают будущие сотрудники: «Чем ваша

компания лучше других?» и «Почему я должен работать именно у вас?»

Кратко:

— Даже небольшой список принципов или короткая презентация о ваших принципах и ценностях поможет не тратить время по несколько раз, объясняя одно и то же.

— Многие компании открыто публикуют свои принципы и правила работы. Это позволяет привлекать новых сотрудников, которым эти принципы и правила близки.

Какой сотрудник не может быть удаленным

Какие задачи вы бы не отдали удаленному сотруднику? Этот вопрос я задал разным предпринимателям из разных городов и стран. По мнению Павла Анненкова (компания «Флориста»), управление финансами неэффективно поручать удаленному сотруднику: «Все-таки человек, который управляет финансами компании, должен чувствовать бизнес и он должен внутри компании находиться. Он должен видеть, как функционируют все подразделения компании, как она работает. Не получится, если финансист может сидеть на отдельном участке, заниматься, не вникая в деятельность всего бизнеса. Финансы я бы не отдал на сторону никогда». Также неэффективно поручать продажи сложных продуктов: «У нас были эксперименты вывода продаж на сторону — они не сработали. Что бы ни говорили люди, продавая продукт, нужно его тоже чувствовать и понимать и в нем разбираться хорошо. Сидя дома, качественно продавать невозможно, нужно быть в ауре этого бизнеса, понимать этот продукт, услугу. Видеть рядом людей, все окружение, видеть, что ты продаешь».

Со сложностью удаленных продаж и развития бизнеса в корпоративном и госсекторе согласен и Дмитрий Ивченко (True Positive Lab): «Есть задачи, для решения которых нужно встретиться физически. Первый тип, который на поверхности, который у любого бизнеса возникает, — это налаживание партнерства. То есть крупная продажа — это то же самое. Ты не можешь продать государственной службе что-нибудь, не приходя туда. Трудно продать кому-то в крупной корпорации, не приходя туда. Малый бизнес может покупать маленькие штучки по заявке в Интернете. А крупному бизнесу обычно нужно все-таки поговорить, „мы видели, да, это живые люди действительно“, и так далее. Это работает и в России, и за рубежом». Алексей Павленко (Immigrant.Today[23], Канада и Украина) также отметил, что для эффективных продаж услуг его компании просто необходим офис: «Одно

дело, когда продается софт, то клиентам часто без разницы, где и как он делается, лишь бы работал. А в случае иммигрантских услуг уже нужен офис, чтобы клиентам было куда прийти, подержаться за пуговицу, те же самые документы оставить на перевод».

Ольга Катина (Школа бега Леонида Швецова[24]) в свою очередь отметила эффективность очных встреч между партнерами, особенно в условиях стартапа: «Каждую субботу мы с моим партнером работаем вместе три-четыре часа. Мы каждый день удаленно решаем большое количество текущих вопросов, а очно обсуждаем самые сложные или прорабатываем стратегические вопросы. Очные встречи — бесценные. Мне бы хотелось, чтобы раз в месяц очно собирались рабочие группы для обсуждения текущих вопросов, брейнштормов. Например, рабочая группа — я, продавец, маркетолог. Все-таки очное общение укрепляет связи, плюс происходит обмен энергией — идей рождается больше, чем когда мы общаемся в рабочем режиме. Мы стартап, поэтому у нас основная часть времени — отладка процессов; идей для развития много, но чтобы их запустить, иногда требуется не только понимание, что они важны, но и какая-то искра, вера, вдохновение. Этой искры проще всего добиться во время очной встречи».

А компания «ГдеЭтотДом.Ру»[25], хотя и перевела почти всех сотрудников на удаленный режим, но все-таки оставила секретаря и менеджеров по продажам в офисе: «Мы сделали вывод, что некоторые должности не должны быть удаленными. Например, один секретарь нужен в офисе всегда, чтобы лично работать с клиентами. Второй может делать это из дома. Отделы продаж по Москве и Петербургу ежедневно работают в офисе. Так как в их случае личное присутствие, а также контроль являются важными элементами», — говорит Павел Шашкевич, CEO компании.

Итак, можно подытожить, какие сотрудники не могут быть удаленными:

- Менеджеры по продажам — потому что им необходимо погружение в ауру бизнеса и понимание, что они продают, когда нужен централизованный контроль над ходом сделок с клиентами. А также в случае, когда клиентам необходим личный контакт или работа с личными данными и они хотят увидеть конкретных людей, с которыми имеют дело. Наличие офиса может быть важно крупным организациям, которые хотят иметь с вами дело только при наличии у вас офиса.*

- Финансисты, т.к. им необходимо глубокое погружение в бизнес и в происходящие в компании процессы.*

- Менеджеры, участники рабочих групп, партнеры в стартапе — для обсуждения и решения сложных вопросов, проведения «мозговых штурмов», если не постоянно, то хотя бы на уровне еженедельных встреч.

Кратко:

— **Партнеры, основатели стартапа, менеджеры по продажам эффективнее работают в офисе.**

Идеальный удаленный сотрудник

Если говорить об идеальном удаленном сотруднике для постоянного сотрудничества, то можно нарисовать следующую картину его личности: это сотрудник с семьей, детьми, собственным жильем, живет в небольшом городе, где затраты меньше по сравнению со столичными городами.

- Это женщина. Если задачи связаны с сайтом, с маркетингом, SEO-оптимизацией, работой с клиентами — обратите внимание на женскую аудиторию. Традиционно в странах СНГ женщины — это самый недооцененный ресурс. Они реже жалуются на свою недооцененность, прилежно подходят к работе и более ответственные. Так исторически сложилось, и многие компании — например, колл-центры и отделы обслуживания клиентов, отделы переводов, административные отделы — по большей части состоят из женщин. Многие женщины ищут и успешно находят удаленную работу и подработку, а не читают советы, как работать дома и не сойти с ума. Для того, чтобы обратиться к женской аудитории, попробуйте разместить объявление на различных женских форумах.

- С семьей — значит, на него можно положиться и он не пропадет.

- С детьми — значит, существует определенный режим, хочется или не хочется, но человек будет ему следовать и будет предсказуем. Вообще, все, у кого есть семья и дети, как правило, более предсказуемые.

- С собственным жильем: значит, настроен на долгосрочное сотрудничество. В странах бывшего СССР те, у кого уже есть свое жилье (досталось от родственников, как нередко бывает), и те, кому необходимо зарабатывать на свое жилье, могут сильно отличаться в мотивации к работе.

- Живет в небольшом городе — значит, сможете с ним найти уровень оплаты, который устроит и вас, и его. В столичных городах много своих компаний с привлекательными зарплатами, с ними трудно соревноваться, даже если существенная часть этой зарплаты у сотрудников уходит на аренду жилья.

- Возраст: от 25 лет. До 25 лет, как правило, еще нет профессионального опыта, и учиться они будут именно у вас. Конечно,

бывают исключения.

- Сотрудник уже пробовал работать удаленно в течение года или больше. Если же такого опыта еще нет, перестройка на удаленную работу (особенно после традиционного офиса) может происходить болезненно.

- На момент обсуждения возможного сотрудничества он или она еще работает на старом месте и пока не собирается уходить. Это означает, что интерес к новой работе возник прежде всего в связи с поиском более интересных проектов и новых перспектив, и есть возможность не делать резких изменений, а сначала проверить, как вам работается вместе над небольшим пробным проектом.

Кстати, обратите внимание, что согласно законодательству многих стран запрещается спрашивать сотрудника о семейном положении и о других личных обстоятельствах или давать преимущество перед другими исходя из семейного положения или возраста. Это может считаться дискриминацией.

Кратко:

— **Идеальный сотрудник в России это женщина из небольшого города.**

— **Даже идеального сотрудника необходимо сначала проверить в работе над небольшим проектом.**

Где искать

Сам я в последние годы ищу сотрудников на фриланс-биржах, потому что те, кто там уже хотя бы немного поработал, более уверенно себя чувствуют при удаленном формате, более дисциплинированы. Также онлайн-биржа выступает гарантом в случае неудачи с пробным проектом. Важно знать, что аудитория разных онлайн-бирж не обязательно пересекается и поэтому на одной бирже вы быстрее найдете программиста, а на другой — дизайнера.

Если поиск ведется вне фриланс-биржи — через рекомендации знакомых и друзей. К сожалению, такой поиск идет достаточно медленно, по моему опыту. *«У нас два источника — это фриланс-биржа и личные контакты. Еще мы часто пишем запросы в Facebook. Например, что нам нужен такой подрядчик, такой специалист — люди откликаются»*, поделился Павел Анненков (компания «Флориста»).

Если говорить об основных ресурсах поиска сотрудников (на постоянное сотрудничество) и для коротких проектов, то можно выделить следующие онлайн-биржи:

Глобальные фриланс-биржи

- Upwork.com — известная онлайн-биржа с 12 миллионами зарегистрированных фрилансеров, около 1 миллиарда долларов составляет ежегодный оборот сделок. На этой бирже много технических специалистов с оплатой по часам, по этапам проекта, а также с фиксированной платой в месяц. Эта биржа является лучшим ресурсом для поиска технических специалистов.

- Freelancer.com — другой крупнейший игрок среди онлайн-фриланс-бирж, общее число зарегистрированных пользователей — более 20 миллионов. В свое время эта биржа объединила около десятка различных фриланс-бирж со всего мира.

- Fiverr.com — онлайн-биржа для небольших заказов стоимостью от \$5. Отличие от остальных бирж в том, что это своего рода «витрина» где фрилансеры со всего мира предлагают свои услуги по выполнению более 3 миллионов различных типовых работ (например, написать отзыв, записать короткое видео, придумать слоган и так далее). Но нужно понимать, что если, например, предлагается привести 10 тысяч подписчиков на вашу страницу в социальной сети всего за 5 долларов, то эти подписчики будут «липовыми».

Русскоязычные сайты и биржи

- FL.ru (Free-lance.ru) — старейшая русскоязычная фриланс-биржа с 1,5 миллионами фрилансеров и сервисом безопасной сделки. К сожалению, мой опыт с этой биржей не очень позитивный из-за мошенничества и обмана со стороны фрилансеров.

- Work-zilla.ru — фриланс-биржа с более чем 800 тыс. фрилансеров. Интересно, что качество фрилансеров на этой бирже помогает поддерживать система регистрации, требующая пройти обучение за небольшую плату. По моему опыту это лучшее место для поиска исполнителей для коротких задач, связанных с переводами, исследованиями, разных рутинных задач.

- YouDo.ru — еще одна молодая, но быстро развивающаяся онлайн-биржа с 90 тыс. зарегистрированных исполнителей. Удаленная работа на YouDo соседствует с заданиями по бытовому ремонту, уборке, перевозке грузов, курьерскими услугами.

- Freelansim.ru — сайт-сателлит знаменитого среди программистов сайта Habrahabr.ru, который публикует в основном задания, связанные с программированием, но не обеспечивает (пока) проведение платежей. Поэтому этот сайт нельзя назвать полноценной фриланс-биржей, это больше доска объявлений.

- Pravoved.ru — специализированная онлайн-биржа юристов, где

ежедневно находятся не менее 400 юристов и ответ на свои вопросы можно получить в течение получаса.

- HH.ru — лидер рынка по поиску работы в России, который размещает объявления о поиске как работы в офисе, так и удаленной работы и благодаря своей огромной базе позволяет быстро выйти на контакт с квалифицированными сотрудниками. Но не является фриланс-биржей и не обеспечивает оплату найденным сотрудникам.

Какие еще, кроме перечисленных источников, используют предприниматели для поиска новых сотрудников?

Ряд предпринимателей, с которыми я поговорил, также отметили эффективность поиска через учебные заведения. Например, Дмитрий Ивченко (True Positive Lab) ищет и привлекает талантливых студентов. А Полина Качурина (DocSourcing) вкладывает силы в пиар проектов компании, которые в результате также привлекают к себе внимание нужных специалистов. А вот Алексей Павленко (Immigrant.today) нашел сотрудника на форуме, посвященном фантастике. Другими словами, все источники хороши!

Мой опыт говорит о том, что при поиске удаленного сотрудника самое главное — охватить как можно шире аудиторию подходящих под ваши требования кандидатов. Работает правило «одного процента»: ваше объявление прочитали 10 тысяч человек, откликнулись 100 (т. е. 1%), из них только трое подошли по всем требованиям и сделали тестовое задание на нужном уровне. И в конечном счете только один (1% от 100) сделал тестовое задание, как требуется, и с ним вы смогли работать дальше. Как охватить аудиторию нужного размера — зависит уже от вас. Можете использовать нетворкинг и пиар, а можете купить премиальное размещение вашего объявления на том или ином ресурсе. Практически все сайты по поиску работы и онлайн-биржи предлагают такую услугу. Пока не попробуете разные источники, не сможете понять, насколько они работают именно для вас.

А также не забудьте написать интересное объявление. Подумайте сами, на какое объявление вы соберете больше откликов:

«Нужен человек, который сможет делать скучную работу в еще одном скучном проекте»

или на такое:

«Срочно! Уникальная возможность поучаствовать в интересном проекте! Спешите, тестовое задание реально тяжелое и его смогут пройти не все!»

Кратко:

— Фриланс-биржи, специализированные сайты и социальные сети являются основными инструментами для поиска удаленных сотрудников.

— Пробуйте сформулировать объявление о поиске интересно.

— Для получения хороших результатов необходимо охватить своим объявлением наибольшую онлайн аудиторию.

Зачем нужны фриланс-биржи

В мире насчитывается[26] около 300 различных фриланс-бирж. Они появились как логичное дополнение сайтов с объявлениями о работе и предлагают не только поиск сотрудников и клиентов, но и следующие дополнительные услуги:

- **Удобство оплаты и получения оплаты**, которое обеспечивается за счет поддержки множества различных средств оплаты и вывода денег.

- **Арбитраж** и помощь в разрешении конфликтов между клиентом и исполнителем. Само по себе наличие арбитража уже влияет на дисциплину отношений между клиентами и исполнителями.

- **Escrow-сервис**: крупные биржи обеспечивают т. н. «безопасные сделки», когда денежные средства хранятся самой биржей до одобрения результатов проекта клиентом. Таким образом, в случае, если исполнитель пропал по тем или иным причинам и проект не завершен, то деньги за проект вернутся заказчику. Для почасовой оплаты часто также возможно оспорить потраченные часы в течение двух недель.

- **Биржи соединяют клиентов и исполнителей из разных стран и разных юрисдикций**, обеспечивая легальную сторону для обеих сторон независимо от физического расположения.

- **Обеспечение конкуренции среди исполнителей**. Аукционный подход при поиске исполнителей дает возможность клиентам выбрать наиболее подходящего исполнителя, готового взяться за работу именно сейчас.

- **Передача интеллектуальной собственности**. Многие биржи (в особенности крупные международные) в своих соглашениях по использованию сервиса обязывают исполнителя передать все права на созданную интеллектуальную собственность клиенту после оплаты. Конечно, лучше всегда посмотреть условия работы конкретного сервиса и дополнительно подписать отдельное соглашение с исполнителем. Проконсультируйтесь с юристом для вашего конкретного проекта.

- **Биржа требует следовать правилам**: в случае нарушения правил фрилансер может потерять аккаунт на бирже. Эти правила обычно

включают в себя запрет на регистрацию второго аккаунта, оскорбления, конечно, запрет любых видов мошенничества.

Биржа может бесплатно предоставлять простейшие инструменты для совместной работы онлайн: онлайн-чат, обмен документами, аудио- и видеозвонки.

- **Биржей обеспечивается сбор отзывов о результатах работы** как со стороны работодателя, так и со стороны клиента. Причем на некоторых биржах запрашивается и скрытый отзыв — потому что не все желают открыто писать негативные отзывы. В интересах онлайн-биржи поддерживать качество исполнения проектов.

- **Различные платные опции**, например, можно «закрыть» заявки фрилансеров друг от друга, чтобы они не видели, сколько просят за проект другие. Есть и платная опция с требованием к фрилансеру сначала подписать NDA (соглашение о неразглашении) перед просмотром объявления.

Недостатки фриланс-бирж

- **За свои услуги биржа берет проценты с каждой сделки и транзакции.** Размер комиссии может достигать 20%.

- **Переписку по сложным и долгосрочным проектам вести не очень удобно на самой бирже.** Встроенные инструменты онлайн-бирж, как правило, это простой онлайн-чат и простейший обмен файлами. Этот недостаток решается использованием сторонних сервисов для ведения проектов, а на самой бирже можно пересылать друг другу краткий дайджест по результатам недели. Онлайн-биржи, как правило, требуют вести (или дублировать) переписку по проекту на своей платформе для использования этой переписки в случае конфликтов.

- **В случае получения низких рейтингов со стороны исполнителей вы будете получать меньше качественных заявок.** Не только клиенты изучают отзывы об исполнителях, но и сами исполнители изучают отзывы о потенциальном работодателе. Будьте уверены, что если отзывы о вас негативные, то хороший специалист задумается, прежде чем связаться с вами.

«Исполнители, как и заказчики, обращают пристальное внимание на рейтинг автора заказа. По статистике, заказы от новичков получают меньше предложений, чем задания от проверенных заказчиков. Перед началом работы необходимо обсудить все условия, обозначить критерии и сроки выполнения задания (лучше зафиксировав в письменной форме). Исполнитель также всегда может запросить предоплату за свои услуги под расписку», — поделилась со мной взглядом со стороны онлайн-биржи

Ксения Зиновьева (YouDo).

- **Хорошие специалисты часто уже заняты и могут не увидеть объявление о новом проекте.** Выход состоит в том, чтобы и самому активно приглашать фрилансеров в свой проект, а не ждать, когда они сами придут и оставят заявку.

Онлайн-биржи представляют собой работающий инструмент для поиска и найма удаленных сотрудников и позволяют сделать это быстро и безопасно. Это особенно помогает в новых бизнес-проектах.

Кратко:

— **Фриланс-биржи являются посредником, гарантирующим исполнение обязательств обеими сторонами.**

Подготовка к поиску сотрудника

Ключевое отличие удаленного сотрудника — это специализация. В удаленной команде будет эффективнее найти отдельного человека для каждого направления. В результате одного сотрудника в офисе могут заменить трое удаленных, каждый из которых будет работать по несколько часов в день строго по своей узкой специализации.

Прежде всего, перед наймом необходимо сформулировать, зачем конкретно нужен сотрудник, что он будет делать, какие у него будут задачи и как будет измеряться результат. Если вы не можете найти сотрудника для крупного направления (например, маркетинг), то лучше произвести *декомпозицию* и выделить поднаправления. Например, одну большую задачу онлайн-маркетинга для проекта можно разделить на три направления: e-mail-маркетинг, контент-маркетинг, платная реклама. И вместо одного широкого специалиста искать трех узких.

Опишите для каждого специалиста на одной странице:

- **Как будет измеряться результат работы.** Например, для контент-маркетинга результатом может быть написание 2 новых статей для сайта в неделю объемом не менее 2 тысяч знаков. А для e-mail-маркетинга это могут быть 4 рассылки в неделю.

- **Как должен выглядеть идеальный процесс работы над проектом.** Например, обсуждаем раз в неделю новые темы для статей. Специалист тратит на создание статей не более 6 часов в неделю.

- **Какие исходные данные и материалы уже есть для проекта, а каких не хватает.** Например, уже есть краткие заготовки статей, несколько черновиков. Не хватает иллюстраций к статьям, но их можно купить в онлайн-фотобанке.

- **Ежемесячный или еженедельный бюджет** на решение данной

задачи. Необходимый бюджет можно также выяснить в ходе поиска исполнителей.

- **Кто является идеальной кандидатурой** с точки зрения опыта, расположения, затрат времени. Например, бывший или действующий менеджер по маркетингу с как минимум полугодовым опытом написания собственных статей..

Затем, выделите небольшой тестовый проект по теме основного проекта и проверьте, как сотрудник с ним справится и как он будет строить свою работу. Возможно, пока у вас еще нет идей для таких тестовых проектов. Но я уверен, что если немного подумать и подождать, то вы обязательно такие сможете найти среди текущих задач. Важно, чтобы задание не было напрямую привязано к основным проектам. Иначе неудача с новым сотрудником и его тестовым проектом может принести проблемы в основном проекте

Риск неудачи с тестовым проектом нужно воспринимать как риск найма. обязательно оплачивать сделанную работу вне зависимости от результата. Конечно, это не касается случаев грубого мошенничества. Например, я встречался с ситуацией, когда программисты выдавали чужой код за свой или копирайтеры выдавали текст чужой статьи за свой оригинальный текст.

Для уже обсуждавшегося направления по контент-маркетингу можно начать, например, с задания написать небольшую заметку по заданной вами теме. Если результаты вас устроили, то уже можно дать задание на создание одной полноценной статьи. И уже только потом, если все хорошо, перейти к режиму постоянного сотрудничества, заказывая несколько полноценных статей каждый месяц. Что делать если Вы все-таки затрудняетесь составить требования к тестовому проекту? Вы можете просто-напросто, попросить самого кандидата сформулировать небольшое задание, за которое бы он взялся.

Обязательно посмотрите задания, размещенные ранее другими компаниями. Просто сделайте поиск по ключевым словам на фриланс-бирже и посмотрите, как задание формулировали другие заказчики. Я уверен, что 90% проектов уже выполнялись в том или ином виде.

Только в тестовом проекте можно увидеть, как будущий сотрудник будет в реальности работать, и только так можно оценить его фактическое соответствие вашим требованиям. Красивое резюме сотрудника может отличаться от его реального опыта, а может так получиться, что опыт есть, но взаимные ожидания не совпадают.

При публикации задания на фриланс-бирже на сайте объявлений или

даже просто в тематической группе в соцсетях учитывайте время и день публикации. Лучше всего работает размещение объявления с утра или поздним вечером. Но чтобы точно оценить, какое время работает для вас лучше всего, используйте возможность сделать «перепост» вашего объявления, т. е. повторно разместить его. Такая возможность на многих биржах предоставляется бесплатно.

Кратко:

— **Одного сотрудника в офисе могут заменить три сотрудника удаленно.**

— **Даже если вы ищете постоянного сотрудника, начинайте с небольших тестовых проектов.**

Как отбирать

Определите для себя, сколько специалистов необходимо собрать для начального общения. Если вы будете сидеть и в реальном времени отслеживать новые отклики на ваше объявление, то будете только терять время.

Подождите, когда наберется 5—7 заявок, и после этого отвечайте на набравшиеся новые заявок подряд. Как правило, после получения заявки необходимо задать несколько уточняющих вопросов кандидату или ответить на встречные вопросы. Лучше это делать «пачкой» для экономии времени.

Что делать, если вы опасаетесь публично писать о вашем проекте по той или иной причине? В этом случае разместите короткое общее описание проекта, например «*нужно сделать мобильное приложение*» или «*нужно сделать веб-сайт*», и в объявлении напишите, что детальное описание проекта вы предоставите по запросу. Некоторые фриланс-биржи позволяют даже само объявление открывать только после подписания соглашения о неразглашении (NDA)[27]. Но, это сильно снижает число заявок и поднимает стоимость выполнения задания. Как правило, опытные фрилансеры готовы подписать NDA и позже, после обсуждения проекта и перед началом непосредственной работы.

Учтите, что хорошие и качественные фрилансеры, как правило, уже заняты. По моему опыту никогда не помешает зайти в каталог фрилансеров на бирже и вручную отослать приглашения оставить заявку тем, кто на ваш взгляд, подходит. Потратив не более часа, вы сможете получить более высокий уровень откликнувшихся специалистов.

Пётр Щекочихин (сооснователь сервиса Work-zilla.com) поделился со мной тем, как работает процесс удаленного найма в его компании:

В нашей компании все сотрудники работают удаленно. И за 7 лет работы сервиса мы разработали схему, благодаря которой нанимаем только тех людей, которые нам действительно подходят. Если совсем коротко, алгоритм такой: резюме => анкетирование => собеседование => тестирование => испытательный срок.

На первом этапе мы объявляем об открытой вакансии везде, где только можем, и собираем пачку резюме. Тех кандидатов, чьи резюме нас заинтересовали, мы просим заполнить небольшую анкету. Для этого создаем форму в Google Drive с десятком вопросов. Мы просим соискателя описать свой опыт в интересующей нас сфере. Также предлагаем указать желаемые часы работы по московскому времени (и смотрим, насколько мы пересекаемся графиками; важно, чтобы наложение было не менее 4 рабочих часов). Мы всегда включаем в анкету ситуационные вопросы: «Представьте, что вы попали в такую рабочую ситуацию. Ваши действия». Итак, на этом этапе у нас обычно формируется список из 3—5 достойных кандидатов. Мы благодарим всех за участие в опросе и продолжаем работу с лучшими. Затем мы проводим собеседование в Skype, в ходе которого предлагаем небольшое тестовое задание, раскрывающее профессиональные качества (что-то вроде знаменитого «Продай мне ручку»). После этого начинается оплачиваемый испытательный период.

Для небольшого бизнеса подходит еще одна схема. Мне нравится думать, что ее разработали наши заказчики. Сначала они размещают на сервисе несколько небольших заданий, например «обзвонить 25 контактов». И присматриваются к исполнителям. Прослушивают их звонки, составляют общее мнение. Если исполнитель им понравился, предлагают ему работу на постоянной основе. Минус этого способа в том, что фрилансер может быть и не заинтересован в работе fulltime. Тогда вы зря потратили время. Плюс в том, что вы сразу проверили кандидатов в деле, не тратя время на резюме и собеседования.

Исходя из собственного опыта, я считаю, что никогда нельзя ориентироваться только на впечатление от резюме или от профиля удаленного сотрудника на фриланс-бирже, написанного, по сути, им самим. Основными показателями должны быть, в порядке нарастания важности: отзывы клиентов по предыдущим проектам, ваше собственное впечатление от качеств вопросов по проекту, качество ответов на ваши вопросы и, наконец, качество исполнения тестового проекта. Вы должны оценивать

только практические результаты.

Кратко:

— **Выделяйте отдельный блок времени на общение сразу с несколькими кандидатами подряд.**

— **Не забывайте про активный поиск: сами также приглашайте хороших специалистов поучаствовать в проекте.**

На что обратить внимание при найме

5 признаков того, что ваш удаленный сотрудник — психопат:

1) *отвечает на письма в любое время суток в течение 5 минут максимум;*

2) *сразу после письма «вдогонку» пишет в Skype, WhatsApp, Facebook одновременно;*

3) *раз в три месяца внезапно пропадает на несколько суток, не отвечая даже на телефон;*

4) *уже 12 лет ведет блог для коллекционеров редких гусениц;*

5) *когда звоните ему по скайпу с утра — постоянно запивает какие-то таблетки (говорит, это витамины!).*

ДОВЕРИЕ. Если по какой-то причине вы чувствуете, что не доверяете сотруднику, лучше сразу остановиться и отказаться от сотрудничества. При удаленной работе у вас очень мало возможностей для контроля, поэтому работайте только с тем, кому доверяете.

ОПЫТ И ПРЕДЫДУЩИЕ ПРОЕКТЫ. В идеале необходимо, чтобы исполнитель проект, аналогичный вашему, уже реализовал один или еще лучше несколько раз, узнав все «шишки» и сложные моменты. Новички без опыта могут задачу реализовать дешевле, но риски провала проекта будут выше. Посудите сами: у какого автомеханика вы предпочтете отремонтировать автомобиль — у того, который делает это в первый раз (даже и под присмотром мастера), или у мастера, который занимается ремонтом десять лет каждый день?

ОТЗЫВЫ и РЕПУТАЦИЯ. Обратите внимание на отзывы других клиентов об этом исполнителе. Особенно обратите внимание на подробные положительные отзывы. Чем более подробные и более эмоциональные, в положительном смысле, отзывы об исполнителе — тем он качественнее..

Отзывы о плохом фрилансере: «Сделали проект, все хорошо», «Нормально», «Сделано в срок, цена нормальная».

Отзывы о хорошем фрилансере: «Супер! Будем продолжать работу», «Оказалось, что не так уж и просто сделать это приложение, много

разных трудностей — но все получилось! Спасибо за терпение!!!», «Наконец-то нашел нормального исполнителя, всем доволен! Буду обращаться еще!».

Думаю, вы сами уже поняли, на какого кандидата лучше обратить внимание

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ. Конек фрилансеров — это узкая специализация. Проекты в профиле фрилансера без специализации выглядят так: *«набрать текст в ворде», «сделать мобильное приложение», «сделать сайт на вордпрессе», «перевести десять страниц на 45 разных страниц», «нарисовать крокодильчиков для игры»* — т. е. все проекты на разные темы, от набора текста и перевода до создания сайта и рисования персонажей для игры.

Проекты в профиле узкоспециализированного фрилансера: *«нарисовать героев для игры», «нарисовать персонажа для печатного буклета», «сделать рисунки по мотивам сценария».* В данном случае все проекты связаны с рисованием персонажей для разных проектов. Лучше работать именно с таким специалистом.

ПРОВЕРКА КВАЛИФИКАЦИИ. Хороший специалист ответит честно и подробно о том, как он будет решать задачу. Даже если вы его не наймете, такие ответы могут дать вам новую информацию о способах реализации и новый взгляд на проект. Качеств ответа можете оценить с помощью знакомого эксперта или с помощью другого фрилансера.

Например, вам необходимо исправить меню на сайте. Вы задаете вопрос: *«Как вы будете исправлять сайт?»*

Плохой фрилансер: *«Я что-нибудь придумаю! Не делал такого никогда, но сделаю, не волнуйтесь! все будет хорошо!».*

Хороший фрилансер: *«Я уже делал такое для одного клиента. Оказалось, что нужно было настройки сайта поменять и обновить скрипт, чтобы он заработал с новыми настройками».*

КОММУНИКАЦИЯ и ВЛАДЕНИЕ ПИСЬМЕННОЙ РЕЧЬЮ. Обратите внимание на скорость ответа исполнителя: если он отвечает быстро — это означает, что сейчас у него есть возможность заняться вашим проектом. Опасайтесь троллей и психопатов, которые пишут неожиданно длинные, но бессмысленные письма и рассказывают о своей личной жизни еще до начала проекта. Для тех, кто взаимодействует удаленно, жизненно важно уметь писать быстро и понятно. Для работы обычно не нужен «Лев Толстой» (если только это не сотрудник, который пишет статьи), а нужен тот, кто умеет четко и быстро переписываться. *«Если вы выбираете между несколькими кандидатами на одну и ту же позицию, всегда нанимайте*

того, кто лучше пишет. Подразумевая, что все кандидаты примерно одинаковые по уровню и квалифицированы в целом, всегда нанимайте того, кто лучше пишет», — обращает внимание[28] Diana Larsen, сотрудник компании 37 Signals, сотрудники которой работают удаленно из 32 разных городов[29].

ПЛАНИРОВАНИЕ И СРОКИ. Обязательно уточните, какие сроки необходимы исполнителю для решения вашей задачи. В 95% проектов сроки не соблюдаются, но у вас будет хотя бы примерный ориентир. По тому, как совпадают сроки, озвученные сотрудником, и реальные сроки вы позднее сможете оценить навыки планирования. Если в предложенном плане встречаются этапы длиной более недели, предложите обсудить, как разбить такие этапы на недельные этапы. Чем больше у вас отсчетных точек и этапов, тем меньше риск провала проекта.

Написание первых 90% программы в разработке программного обеспечения занимает 90% времени. Для оставшихся 10% понадобится еще 90% времени.

Правило 90 на 90[30], Том Каргилл, Bell Labs

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ПРАВА. Уточните перед началом работы готовность исполнителя подписать соглашение о неразглашении или договор о передаче авторских прав. Для некоторых творческих профессий это может быть принципиальным моментом, поэтому обговорить это лучше сразу, перед началом работы. Обратите внимание, что если вы работаете напрямую с сотрудником как с субподрядчиком и не заключаете соглашение о передаче интеллектуальных прав, то они остаются у него. Многие фриланс-биржи уже включают в своем пользовательском соглашении автоматическую передачу интеллектуальных прав в случае, если платежи за проект проходят через них. Немаловажно, что договор с сотрудником может также предусматривать ответственность в случае, если сотрудник скопировал или попросту украл чужую интеллектуальную собственность и выдал ее за свою.

ОБСУДИТЕ СО ВСЕМИ, КТО ВАМ НАПИСАЛ. Если пользуетесь фриланс-биржей, то, как правило, там применяется аукционная система и никто не обязывает вас делать проект именно с тем, кто первым написал вам или ответил. Пообщайтесь со всеми, и не принимайте поспешных решений. Несколько дней или даже недель на поиск сотрудника для работы над проектом. Избегайте тех, кто торопит вас с принятием решений.

Плохой подход: вы разместили описание проекта, но никого не нашлось именно с этим опытом. Зато было 5 заявок от исполнителей,

которые сказали, что, хотя у них опыта нет — но «разберутся». И вы решили работать с тем, кто написал первым.

Хороший подход: после размещения объявления никто не нашелся с требуемым опытом работы. Вы разместили еще одно объявление, откликнулись несколько человек, но все равно без опыта работы. Тогда вы чуть дополнили описание проекта, чуть поменяли название — и наконец-то нашелся специалист, который делал очень похожий проект, и у него 5 отзывов от клиентов со словами благодарности.

Кратко:

— **Очень важны: взаимное доверие, опыт работы в очень похожем проекте, хорошие навыки переписки.**

— **Если не нашелся подходящий человек, попробуйте поиск еще раз. И еще раз. Чем больше соискателей увидит ваше объявление, тем быстрее найдется подходящий сотрудник.**

Поиск удаленных менеджеров

Риски при найме неправильного менеджера более высокие, чем при найме рядовых специалистов. Поэтому на наем и поиск удаленных менеджеров должно тратиться больше времени и больше усилий. Не забывайте американскую поговорку «hire slow, fire fast»[31] (нанимайте медленно, увольняйте быстро). Вполне нормально потратить десятки часов на общение с будущим менеджером, и чем выше позиция менеджера, тем больше времени придется потратить. Но лучше потратить это время до совместной работы, чем позже на «разбор полетов» и на исправление фатальных ошибок.

По моему опыту удаленных менеджеров лучше всего искать среди тех, с кем вы лично знакомы и совместно уже работали прежде. В том числе сюда входят и удаленные сотрудники, которые хотели бы попробовать менеджерскую позицию. Не всем по душе переход из специалистов в менеджеры, и очень важно, чтобы кандидат сам заявлял о желании совершить такой переход. Если такой переход (с вашей помощью и наставничеством) происходит, то результаты могут быть очень хорошие. Если же такого желания у кандидата нет, но вы по какой-то причине видите этого кандидата менеджером, то вы идете на большой риск.

Если с будущим менеджером вы не были ранее знакомы, то попросите его подтвердить готовность предоставить 3 устные рекомендации от предыдущих работодателей или сотрудников. Если человек нормально расстался с предыдущими работодателями, то он без проблем предоставит вам контакты и доступ к рекомендателям. Что интересно, уже сама реакция

на такую просьбу[32] поможет понять, действительно ли кандидат обладает заявленным опытом. Если вы попросили предоставить контакты рекомендателей и кандидат пошел навстречу готовности, то нужно эти рекомендации действительно проверить. У меня был случай, когда будущий менеджер был готов предоставить рекомендации, но я поленился их проверить, написать и позвонить, решив, что раз это не пугает кандидата — значит, все в порядке. В результате, после начала работы выяснилось что заявленные навыки не соответствуют ожидаемым.

Как и с обычными специалистами, менеджеру нужно поручить тестовый проект. Такой тестовый проект должен включать в себя задачу по организации и управлению каким-то небольшим и коротким заданием, не связанным (это опять важно!) с основным бизнесом. Для отслеживания хода работ просто попросить делать вам копии всех сообщений. Таким образом вы сможете наблюдать и ход работ, и результат. Как вариант, тестовый проект может быть нетривиальным, чтобы посмотреть, как менеджер справится с трудностями.

Ключевыми качествами менеджера при удаленной работе являются готовность к самостоятельной работе и умение работать самостоятельно, а также самодисциплина, планирование, обучаемость и доверие. Но прежде всего менеджер должен быть активным, т.е. не вы ему должны предлагать те или иные действия, а он вам.

Не давайте менеджеру полный неконтролируемый доступ, передавайте полномочия и доступ к данным по мере реальной необходимости.

Кратко:

— **Не забывайте про принцип: «нанимай медленно, увольняй быстро».** Потратить несколько десятков часов на общение с будущим менеджером — это нормально.

— **Рекомендации необходимо проверять, а начинать сотрудничество нужно с тестового проекта.**

Троллям вход запрещен

5 признаков сотрудника-тролля

- *Работу над проектом он начинает с обсуждения личности своего предшественника, даже если не знаком с ним лично.*

- *Через пару дней работы уже сообщает по секрету свое мнение о низких профессиональных и личных качествах других.*

- *Разбирает письма других на отдельные предложения и на каждое предложение отвечает длинным абзацем.*

- *Если вы выходите из себя и начинаете орать — откидывается на спинку стула и наблюдает с довольным лицом.*

- *Несмотря на то, что, по его словам, «в этой компании одни уроды», покидать компанию самостоятельно не собирается.*

Веб-энциклопедия Urban Dictionary дает следующее определение слову «троллить»: «*троллить — означает быть паршивцем в Интернете просто потому, что вы можете им быть. Как правило, это означает отпустить один или несколько циничных или саркастичных комментариев невинному человеку, просто потому, что это же Интернет, да и просто потому, что, в конце концов, вы же можете это сделать!*»[33]

Интернет-тролли легко разрушают хрупкую культуру и доверие в удаленной команде. Как избежать троллей? Посмотрите, о чем потенциальный сотрудник пишет в социальной сети. Если, судя по написанному в социальных сетях, вам покажется, что потенциальный сотрудник неадекватный и любит «троллить», то так оно и есть. Лучше лишний раз ошибиться и не нанять хорошего человека, чем рискнуть и нанять неадекватного сотрудника или тролля.

Мой опыт показывает, что сложнее как раз пропустить «тревожный звоночек» из-за усталости, возникшей от долгого поиска нужного сотрудника и впечатления, что выбора нет, а сотрудник уже нужен. Впрочем, после нескольких таких ошибок быстро приходит понимание, что лучше работать с меньшей по размеру командой, но зато без «токсичных» сотрудников. Просто надо стремиться к максимальному использованию всех источников при поиске новых сотрудников, чтобы в конечном счете «дотянуться» до нужного человека.

Кратко:

— Не нанимайте троллей и «токсичных» людей. Распределенные команды хрупкие и легко разрушаются троллями.

Основные ошибки при поиске сотрудников

Вы можете значительно снизить стоимость своего проекта, если привлечете тех, для кого ваш проект не просто рутинная работа, а любимое занятие. Но при этом вы сами тоже не должны совершать следующие ошибки:

- **Не ищите дураков среди удаленных сотрудников.** Среди тех, кто еще не нанимал удаленных сотрудников и фрилансеров, иногда бытует стереотип, что фрилансеры и удаленщики — это возможность реализовать чудеса за копейки. Конечно, чудеса бывают при грамотном подходе, но не за копейки. Некоторые предприниматели забывают про здравый

смысл и начинают желать невозможного, например, сделать социальную сеть как Facebook или «ВКонтакте» за 50 долларов. Фрилансеры и удаленные сотрудники, естественно, ненавидят такие проекты и если и соглашаются, то только с надеждой, что они все-таки смогут так или иначе заставить клиента заплатить больше.

- **Не верьте «волшебникам».** Бывает, что среди кандидатов появляется агентство, компания или даже фрилансер, которые заявляют, что они — самый лучший исполнитель такого сложного проекта. Они отвечают, что опыт в таких проектах у них был, но отказываются рассказывать детали. При этом они делают акцент на том, что именно с ними работать будет хорошо и приятно. Дело в том, что часто начальную переписку ведут менеджеры по продажам, не владеющие непосредственными знаниями и навыками. Их задача состоит в том, чтобы продать, а непосредственными исполнителями будут уже другие.

- **Отдать и забыть про проект не получится.** Если у вас большой и сложный проект, реализация которого может занять несколько месяцев, то очень рискованно отдать проект и забыть про него, чтобы через несколько месяцев получить результат. Если вы отстранитесь от коммуникаций во время работы проекта, то, вероятнее всего, получите на выходе не совсем то, на что рассчитывали. Выделяйте из проекта части, этапы, а из этапов блоки задач. В идеале вы должны получить недельные блоки задач, тогда максимальный риск сведен к потерям всего лишь одной недели. Проводите еженедельный звонок или чат с исполнителем.

Неопытные заказчики составляют плохие, расплывчатые технические задания. Часто они нарываются на мошенников, потому что соглашаются на сотрудничество вне сервисов, гарантирующих безопасность финансов. Также многие заказчики не назначают контрольные точки (дали поручение и расстались до дедлайна), в результате не могут своевременно внести коррективы и никак не контролируют следование графику работ. Непонимание критериев качества работы часто затрудняет процесс приема работы.

Петр Щекочихин (Work-zilla)

- **Уход с онлайн-биржи и работа с незнакомым пока исполнителем напрямую.** Плохо, если вы начинаете работать напрямую с фрилансером, с которым едва знакомы. Фриланс-биржи незаменимы для начала работы и обеспечивают гарантии на случай, когда фрилансер пропадает или делает задачу не так, как необходимо. Вы можете через какое-то время сотрудничества начать работать с проверенным фрилансером напрямую, но это уже другая история.

- **Отклонение от плана проекта и стремление выжать все соки из исполнителей.** У многих начинающих предпринимателей еще до окончания проекта часто появляется неудержимое желание добавить еще задачи в существующий проект. В этом случае исполнитель, скорее всего, конечно, скажет, что *«клиент всегда прав»*, и переключится на реализацию ваших новых идей, даже не завершив основной этап. Если вы оплачиваете дополнительно время и дополнительные усилия, то пострадаете только вы. Но если будете пытаться в рамках изначально оговоренной оплаты сделать больше, чем изначально запланировано, то не ждите, что исполнитель захочет сотрудничать опять. Написанное не относится, конечно, к стартапам. В случае, если ваш проект — стартап, постарайтесь разбить его на логические этапы, и лучше сразу сообщите о своем проекте как о стартапе, в котором может все поменяться. Исполнитель, скорее всего, предложит в этом случае использовать почасовую оплату, а не оплату за результат. Самым простым способом разбиения на этапы в таком случае будет разбиение на блоки по несколько часов (например, по 5 часов).

В одном из проектов мы создавали новый онлайн-сервис по хранению файлов. После того как был реализован костяк, но не все основные функции, возникли новые классные идеи. Что, если интегрировать сайт с другими онлайн-сервисами, связанными с файлами? А что, если сделать еще и мобильную версию? А что, если сразу добавить поддержку файлов очень больших размеров? В итоге мы стали отклоняться от начального плана все больше и больше, ведь реализация новых идей требовала внесения изменений и в уже созданные части. В итоге проект был затянут в два раза по срокам, и был получен продукт, в котором было много функций и все они работали плохо. Он так и не был запущен в результате. А на переделку уже не было средств.

- **Спешка и работа с первым встречным.** Вы только разместили проект на доске объявлений или на бирже и вам сразу написал исполнитель, подходящий под ваши требования. Не спешите, подождите несколько дней, пообщайтесь со всеми остальными кандидатами. Если проект не сверхсрочный, то по моему опыту ожидание и терпеливое общение со всеми исполнителями как минимум дают вам больше знаний о проекте, а как максимум позволяют найти именно того, кто обеспечит наилучшее соотношение цены и качества. Не стоит спешить, рано или поздно всегда находится удаленный специалист или даже несколько, которые идеально подойдут к требованиям проекта.

Самая главная ошибка, которую может совершить заказчик, — это

игнорирование профиля исполнителя и ориентация исключительно на предложенную им цену выполнения задания.

В первую очередь заказчик должен доверять тому, кому поручает выполнение той или иной задачи. Именно доверие должно стать основным фактором при принятии решения о выборе исполнителя. На YouDo.com этот вопрос решается системой рейтингов и отзывов. Каждый заказчик по завершении работы оставляет отзыв об исполнителе и наоборот. Мы настоятельно рекомендуем заказчикам уделять внимание профилю исполнителя, где опубликованы примеры работ и отзывы о ранее выполненных им заданиях..

— Ксения Зиновьева, YouDo

Самым главным, как я вижу из своего многолетнего опыта поиска и отбора специалистов, является как можно раньше начало самого поиска вместе с охватом максимально возможного количества кандидатов. В идеале вы уже сегодня должны начать поиск сотрудников, которые понадобятся вам только полгода.

Кратко:

— **Не ищите дураков, не верьте «волшебникам», не забывайте о контроле, особенно в самом начале совместной работы.**

— **Начинайте поиск заранее и постарайтесь, чтобы ваше объявление увидело как можно больше кандидатов.**

Пример с Банком Тинькофф

Банк Тинькофф уже несколько лет открыто набирает[34] удаленных сотрудников для ответов на звонки своих клиентов в распределенный колл-центр. Целевую аудиторию рекламы, судя по фотографиям на странице вакансии, составляют домохозяйки и женщины в отпуске по уходу за ребенком. Реклама сразу обращает внимание на то, что работа ведется по свободному графику и что можно работать в любое время дня и недели. Но в то же время указывает и на то, что важно не потраченное время, а результат. Это делается с целью фильтрации только тех, кто готов сразу ориентироваться на результат, а не просто на потраченное время.

Если судить по ряду отзывов бывших сотрудников на сайте Otvovik.ru, оплата производилась исходя из количества оформленных заявок и достижения минимального недельного плана. Сотрудничество с банком регулируется сверхсрочным договором[35] на 30 дней с автоматическим продлением. Отдельно в рекламных материалах на сайте подчеркивается, что сотрудникам не нужно будет искать новых клиентов. Такое заявление, по моему мнению, особенно важно тем, кто уже искал работу

со свободным графиком, но «обжегся» на сетевых компаниях, в которых прежде всего приходится искать новых покупателей.

Экспресс-обучение операторов колл-центра, если верить отзывам[36] на сайте, проводится под руководством личного наставника удаленно через Skype. Сначала высылаются обучающие материалы и презентации для самостоятельного изучения будущим сотрудником. Затем проводится групповой звонок через Skype с участием новичков и наставников, и, в конце концов, проводится реальный звонок клиенту вместе с наставником. При работе с клиентами записи звонков контролируются постфактум, в случае отклонения от сценария оператор может быть оштрафован — так описывают процесс обучения в бывшие сотрудники.

В сообщениях от 2015 года участники обсуждения утверждали, что банк оплачивал по разному работу с клиентами, которые пришли сами через сайт и отдельно с клиентами, которых привлекли через «холодный» звонок (т.е. оператор сам позвонил клиенту). «Холодные» звонки, согласно этим же отзывам, могли осуществлять только те операторы, которые уже получили опыт работы с существующей базой клиентов.

Основной проблемой, с которой столкнулись операторы, судя по обсуждениям, явилось требование полной тишины во время звонков. Пишет Алена[37] из Екатеринбурга:

«Как я справлялась с ребенком? На дверях обеих комнат (у нас двухкомнатная квартира) размещала по толстому одеялу, чтобы обеспечить звукоизоляцию. Муж работал тоже по утрам, перед основной работой, на кухне, на двери которой также висело одеяло. То есть ребенок спит, мы работаем. Если приблизительно знала, что ребенок скоро проснется, — прекращала работать. Конечно, было непросто. Возникали ситуации, когда дочь просыпалась в соседней комнате и я ее слышала, она не может вылезти из кровати, а у меня клиент. Муж уже на работе. Я в таких случаях очень нервничала, после завершения диалога мчалась к ребенку».

Насколько мне известно, это единственный банк в России, который официально использует распределенный call center. Но почему бы и нет, если это позволяет банку работать эффективнее и экономить деньги вкладчиков?

Уроки, которые можно извлечь из данного примера

- **Фокусируйтесь на конкретной аудитории.** При создании объявления или рекламы для найма удаленных сотрудников нацельтесь на конкретную аудиторию, например, домохозяйки, студенты первых курсов, женщины в отпуске по уходу за ребенком. Примерный «профиль»

будущего сотрудника поможет сразу понять, где и как его можно найти.

- **Будущие сотрудники опасаются «лохотронов»**, где прежде всего требуется продавать или искать новых клиентов. Если сотруднику этого делать не нужно (по крайней мере на первом этапе), — это будет большим плюсом, который обязательно нужно подчеркнуть.

- **Подготовьте материалы для обучения и тестирования сотрудника:** презентации, инструкции. Они также послужат и первым фильтром: если сотрудник может самостоятельно обучаться, значит, сможет и самостоятельно работать и поднимать свою квалификацию.

- **Привлекайте наставника** для ускорения подготовки сотрудников. Он будет поддерживать сотрудника при выполнении первых заданий и ускорит его обучение. Таким наставником можете быть и вы сами.

- **Для работы со звонками необходим детальный сценарий**, которому сотрудник будет следовать. Технические средства позволяют вести запись звонков (не забудьте предупредить клиента о том, что ведется запись) для последующего анализа.

Кратко:

- При поиске удаленных сотрудников ваше объявление должно быть нацелено на конкретную аудиторию.

- Проводите обучение с помощью материалов для самостоятельного изучения и с помощью наставника.

Способы контроля удаленных сотрудников

При работе с постоянной командой удаленных сотрудников методы сводятся в основном к организационным и включают в себя:

- **Ежедневные короткие планерки** (видео, аудио, на крайний случай e-mail или онлайн-чат). В результате как минимум раз в день у вас есть информация о текущем состоянии. В качестве альтернативы может выступать короткое письмо сотруднику или короткая переписка в чате.

- **Раз в неделю или две недели проводится общее обсуждение**, где каждый сотрудник делится тем, что хорошего было сделано за прошедшую неделю, какой план на новую неделю и что блокирует его работу. На эти три вопроса нужны короткие ответы, только самое важное. Если нет возможности делать общую виртуальную встречу, используйте звонок «один на один».

- **Централизованное хранение документов и электронной почты.** Хорошо работает Google Drive, в котором возможно создать бизнес-аккаунт (от \$5 за аккаунт в месяц) с дополнительными аккаунтами для членов команды. Все документы при этом хранятся централизованно

и управляются главным аккаунтом, и в случае, если сотрудник уходит, документы остаются доступными. Есть аналогичный сервис для бизнеса и от Dropbox. Для электронной почты также хорошо работают Google Gmail и Zoho Mail, где можно очень быстро создать электронный почтовый ящик для нового сотрудника, и этот почтовый ящик останется в вашем управлении даже после ухода сотрудника. Также, бывает, что не так важно контролировать доступ, сколько отслеживать историю изменений документов — чтобы можно было посмотреть, кто, что и когда изменил. Многие сервисы (например, тот же Wordpress, Dropbox, Google Docs, GitLab) позволяют не только отслеживать историю изменений, но еще и «откатываться» к предыдущим версиям.

- **Юридическое соглашение** с сотрудником, предусматривающее ответственность в случае нарушения. Если сотрудник добросовестный и у вас есть взаимное доверие, то проблем с подписанием договора не возникает, и конечно, проконсультируйтесь с юристом.

Еще у некоторых предпринимателей возникает ситуация, когда сам предприниматель уже работает удаленно, а вот команда еще продолжает работать в офисе. В такой ситуации помогают заранее запланированные общие встречи всего коллектива, например раз в квартал. *«Мы проводим такие общие встречи раз в квартал, в ходе этой встречи любой из коллектива может задать вопрос по той или иной теме. Сотрудники также готовят вопросы для обсуждения в ходе встречи заранее»*, — рассказал мне Павел Анненков (компания «Флориста»). Многие полностью удаленные компании проводят общие встречи раз в полгода или чаще. Полгода является важным и знаковым интервалом, потому что уже через полгода согласно исследованию, проведенному среди 1,2 миллиона сотрудников в 52 компаниях в США, мотивация сотрудников падает на 85% [38].

Предпринимателю, управляющему своей компанией удаленно, очень важно найти баланс между недостаточным и излишним уровнем контроля со своей стороны и со стороны менеджеров. В одной команде может быть достаточно раз в неделю проконтролировать как идут дела, а в другой нужно и каждый день.

Кратко:

- **Ежедневные видеозвонки помогают понимать как обстоят дела и настроение у сотрудника.**

- **Использование облачных сервисов и централизованное хранение документов позволяет держать контроль над данными.**

- **Главным является взаимное доверие. При отсутствии**

взаимного доверия никакие технологии контроля не помогут.

Способы контроля в краткосрочных проектах с большим числом исполнителей

Для краткосрочных проектов, когда необходимо привлечь многочисленную группу фрилансеров для выполнения массового разового проекта (например, сбор информации по определенной тематике с сотен разных сайтов в течение короткого периода времени) и нет возможности детально пообщаться с каждым, задача контроля сводится к следующему:

- **Начальный отсев исполнителей на основе онлайн-анкетирования.** Удобно использовать бесплатный Google Forms и создать онлайн-анкету для самостоятельного заполнения кандидатами. Результаты опроса в этом сервисе автоматически сохраняются в виде онлайн-таблицы в Google Docs. В этой анкете нужно указать и общий регламент работы, и детально описанные шаги по реализации задания, спецификации с просьбой поставить галочку, что все прочитанное понятно и исполнитель будет следовать требованиям. Пример такой анкеты:

- *Впишите «да», если вы готовы написать оригинальный текст для статьи: _____*

- *Впишите «готов», если готовы написать две статьи на заданные темы: _____*

- *Напишите «да», если у вас есть компьютер и текстовый редактор для работы с текстом в формате Word: _____*

Вы будете удивлены, что до 80% кандидатов не могут успешно пройти даже этот первый шаг с чтением инструкции.

- **Запись происходящего на экране сотрудника.** Есть специализированные приложения, которые делают снимок экрана на компьютере исполнителя каждые несколько секунд и сохраняют их на сервере для просмотра менеджером проекта. Если у вас множество исполнителей делающих рутинную задачу, то нет смысла просматривать всех исполнителей. Но у тех, кто показывал низкую производительность, screenshots помогут понять, в чем дело. Также эти скриншоты помогают взглянуть на то, как в реальности ведется работа над задачей, чтобы понять, как можно изменить задание.

- **Использование онлайн-чата** (Slack, Telegram, Skype, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger) в качестве временной виртуальной «комнаты» для общения по проекту. Достоинствами онлайн-чатов являются быстрое погружение в контекст проекта, и самое главное — взаимопомощь временных сотрудников друг другу. Не менее важна и возможность быстро

добавлять и отключать новых сотрудников такого проекта, что экономит ваши силы при большом числе временных сотрудников или при их большой «текучке».

• **Подписанное соглашение о неразглашении (NDA) с временным сотрудником.** Такое соглашение можно разместить на сервисе Google Docs, DropBox, дать на этот файл ссылку в описании проекта, и также требовать подписать соглашение перед началом работы. Также можно воспользоваться такими сервисами как HelloSign, RightSignature которые позволяют ускорить подпись документов. Если вы работаете с агентством, то такое соглашение может быть только с агентством и предусматривать ответственность как агентства, так и его сотрудников, в том числе привлеченных со стороны. По опыту таких проектов замечу, что не все фрилансеры подписывают соглашения аккуратно, могут неверно написать свои данные, поставить чужую подпись или вообще не подписать. Если работа ведется с ценными данными и необходим контроль и ответственность, то, возможно, лучше сразу обратиться за помощью в агентство.

В распределенных командах главный секрет контроля заключается в том, что самый лучший контроль — это увлеченность сотрудников, высокая самомотивация и прозрачность внутри команды. А задачи предпринимателя и менеджеров состоят в обеспечении удобных и работающих каналов коммуникаций внутри команды, создании атмосферы взаимного доверия и пропаганды культуры и миссии компании среди сотрудников.

Кратко:

— Когда проект требует использовать десятки или даже сотни исполнителей одновременно, необходимо сразу написать инструкцию или даже записать видео где показываете что нужно делать.

— Фильтровать входящий поток исполнителей можно с помощью простой онлайн анкеты,

— Используйте групповые чаты как масштабируемый инструмент для общения внутри временной команды большого размера.

Юридическая сторона отношений с сотрудниками

Для этой книги интервью дал Игорь Моцный, в течение многих лет подряд рекомендованный международным юридическим рейтингом BestLawyers (R) в категориях «Информационные технологии» и «Интеллектуальная собственность» в России[39], г. Москва.

Какие типичные ошибки допускают предприниматели при найме дистанционных сотрудников?

И. Моцный: Самая частая ошибка — дистанционных сотрудников нанимают без каких-либо договоров, без трудового договора либо без гражданско-правового договора (например, договор подряда, договор оказания услуг и т. п.). В результате этого непонятен статус, взаимоотношения и права и обязанности двух сторон.

Обязательно ли нужен бумажный договор для дистанционной работы? Или достаточно переписки по скайпу или электронной почте?

И. Моцный: Нужно заключить договор. Это может быть трудовой договор либо гражданско-правовой договор. Простого общения (по скайпу или e-mail) недостаточно.

Чем отличается работа с сотрудником через онлайн-биржу и напрямую в юридическом плане?

И. Моцный: Обычно у биржи есть некий набор документов, который регулирует отношения сторон. В этом плане у биржи есть определенные плюсы, в отличие от работы напрямую, когда стороны часто работают вообще без договора и подтверждающих документов. Однако мы всегда рекомендуем делать дополнительные документы к договорам (и иным документам), представленным биржей, т. к. их документы не учитывают местные особенности (в частности, законодательство и реалии России и других государств).

Если делается творческая работа (сайт, рисунок, пишется текст, делается фотография), то какой необходимый минимум документов для защиты от возможных претензий и передачи авторских прав?

И. Моцный: Любая творческая работа должна подтверждаться договором (например, договором авторского заказа). Очень важно, чтобы заказчик обеспечил получение всех необходимых для дальнейшего использования прав — либо получение исключительного права в полном объеме, либо получение лицензии на использование в нужном ему объеме. Требования к творческой работе также закрепляются в договоре либо

приложении к нему (чтобы не было вопросов по поводу того, что же на самом деле создается). Также кроме договора мы рекомендуем подписывать акт о выполнении работ, который подтверждает и фиксирует окончание процесса и передачу результата заказчику (вместе с передачей необходимых прав). Это и есть необходимый минимум документов: договор (плюс возможное приложение к нему) и акт о создании и передаче творческой работы.

Как оформляются отношения с сотрудниками, которые находятся вне России (Беларусь, Украина, Казахстан)?

И. Моцный: Обязательно заключайте договор. Конкретный тип договора определяется обстоятельствами и отношениями сторон.

И несколько вопросов, связанных с ситуацией, когда компания сама выступает в роли «фрилансера», продавая свои услуги удаленно.

Как обезопасить себя от чрезмерных претензий со стороны удаленного заказчика?

И. Моцный: В интересах «фрилансера» заключить договор, который четко определит права и обязанности сторон и будет регламентировать требования к разработке и срокам выполнения работ. Грамотно составленный договор позволит избежать споров и вопросов, которые неизбежны, когда общение сторон ограничивается только соцсетями, скайпом и т. п.

Можно ли заниматься фрилансом без регистрации фирмы или юридического лица?

И. Моцный: В случае, если фриланс является регулярным и систематическим (т. е. можно говорить о предпринимательской деятельности), нужно зарегистрироваться (в зависимости от вашей страны выбрав наиболее удобную форму, где-то это ИП, где-то ООО).

Что делать, если заказчик получил выполненную работу, но отказывается ее оплачивать?

И. Моцный: Здесь опять же сложно что-то сделать, если между

сторонами не заключен договор. Нужно перед выполнением работ заключить договор, в котором предусмотреть четкий график оплаты (например, часть — предоплата либо оплата по этапам выполнения работ с правом исполнителя отказаться от договора и прекратить его, если оплата одного из этапов не будет сделана). В договоре важно предусмотреть порядок и модель оплаты, а также четкие основания для его прекращения. Самая плохая ситуация — когда договора нет вообще либо он очень неконкретный.

Можно ли использовать отсканированные документы?

И. Моцный: В самом договоре можно указать, что стороны обмениваются экземплярами договора путем пересылки по электронной почте и такие экземпляры признаются подлинными. Однако я бы все равно рекомендовал высылать традиционные бумажные экземпляры (пусть не сразу), т. к. банки, налоговые и т. п. все равно могут требовать то, к чему привыкли.

Если говорить о мировом рынке, то все знают, что ведущим рынком цифровых товаров и услуг в мире является Северная Америка. Поэтому важно отметить и ряд ошибок, связанных с оформлением прав на интеллектуальную собственность, характерных для русскоязычных стартапов, выходящих на глобальный рынок. Такие истории из своей практики рассказал в своем блоге юрист и предприниматель Юлий Зегельман (Сан-Франциско)[40]:

Ситуация первая — отсутствие документов, юридически передающих права на интеллектуальную собственность от разработчиков. Вот история одного клиента: стартап нанял разработчиков в Беларуси для создания онлайн-игры. Был заключен договор на разработку, но он не включал в себя передачу прав на интеллектуальную собственность. Кроме этого, некоторые из доменов были зарегистрированы разработчиками, но не переданы заказчику. После того как игра набрала популярность, наш клиент получил предложение продать компанию. В ходе юридической проверки компании покупатель обнаружил, что права на игры и домены формально не принадлежат нашему клиенту. Клиент обратился к своим разработчикам и был очень неприятно удивлен их ответом — они заняли позицию, что права принадлежат им, были лишь лицензированы заказчику и они готовы продать их покупателю за нерезонно завышенную сумму. Переговоры привели в тупик и закончились судебным разбирательством. Естественно, покупатель решил не рисковать и отказался от сделки.

Ситуация вторая — недействительные документы. В США специфика передачи прав на интеллектуальную собственность различается в зависимости от объекта интеллектуальной собственности. Например, определенные документы и формулировки необходимы для передачи патента, другие — для торгового знака или домена и так далее. Более того, законы о владении интеллектуальной собственностью и порядке ее отчуждения в России отличаются от подобных законов в США или, например, Германии. То есть если ваши сотрудники или посторонние разработчики находятся в разных странах, важно составить документы таким образом, чтобы они имели силу и в стране, где находятся разработчики, и там, где находится ваша компания. Однажды я наблюдал следующую ситуацию: компания имела договор с сотрудником в России о том, что сотрудник передает права на интеллектуальную собственность американской компании. Вместе с этим с юридической точки зрения он никогда не работал в американской компании, а работал в российской «дочке», согласно трудовому договору, составленному по Российскому праву. После того как он был уволен и случился конфликт, работник подал в суд в России и США, мотивируя это тем, что по российскому трудовому законодательству оригинальный договор о передаче прав не имел силы. Компании пришлось уплатить значительную компенсацию, чтобы решить спор и получить права на разработки этого сотрудника.

Ситуация третья — посторонние обязательства одного из разработчиков. Достаточно распространенная ошибка начинающих предпринимателей в США — работник крупной компании в рабочее время строит свой стартап либо консультирует другие компании. Согласно условиям стандартного трудового договора в США, все, что сотрудник компании делает в рабочее время либо используя ресурсы или информацию работодателя, принадлежит работодателю. Один из наших клиентов столкнулся со следующей проблемой — один из основателей работал в крупной компании и в то же время строил прототип для своего стартапа. Через некоторое время, после подачи патентной заявки на этот прототип, несмотря на то, что все основатели уже официально работали на свой стартап, наши клиенты получили грозное письмо с угрозами судебного иска от бывшего работодателя одного из основателей. Работодатель провел тщательное расследование и задокументировал, что наш клиент использовал конфиденциальную

информацию работодателя и их оборудование для построения прототипа. Это фактически убило любые шансы клиента привлечь финансирование и продолжить разработки.

Когда ваш бизнес-проект начинает приносить прибыль, то самое время задуматься о юридической стороне бизнеса. А когда только начинаете новый проект, просто заведите отдельную папку в Dropbox или Google Drive и складывайте туда все документы: соглашения о неразглашении, контракты, важные письма. Договоренности и соглашения хотя бы минимально фиксируйте в письменном виде, даже если о них совсем не хочется (или некогда) задумываться.

Мой опыт показывает, что, так же как и с другими специалистами, наиболее качественного результата вы добьетесь, только привлекая юристов с опытом решения именно тех задач, которые встают именно перед вашим проектом.

Кратко:

- **Не забывайте проконсультироваться с юристами.**
- **Не забывайте заключать договора, которые определяют у кого из сторон находятся права на интеллектуальную собственность.**

Инструменты виртуального офиса

Что такое виртуальный офис? Виртуальный офис вашей компании — это совокупность всех документов, инструментов, сервисов, правил и взаимосвязей, с помощью которых распределенная команда взаимодействует друг с другом, с партнерами и клиентами.

Все сервисы, перечисленные ниже, я сам использую или ранее использовал и могу рекомендовать для удаленной работы в команде.

Электронная почта

- Google Gmail — электронная почта, удобно пользоваться на телефоне и на компьютере. Хорошо фильтрует спам. Можно настроить свой собственный адрес (имя@названиекompании.ком) за небольшую ежемесячную плату. Можете настроить почтовые ящики для всей команды и контролировать доступ к ним при необходимости. Рекомендуется для небольших команд.

- Zoho Mail — электронная почта от известного индо-американского провайдера. Есть возможность создать почту с названием компании бесплатно.

Ведение проектов

- Trello.com — популярный бесплатный онлайн-сервис командного ведения виртуальной «доски» с карточками. Также есть полноценные

мобильные приложения. Заменяет физическую доску с наклеенными заметками или написанным планом.

- Google Docs — многие команды используют бесплатный Google Docs для ведения проектов с помощью онлайн-таблиц, в которых есть и комментарии, встроенный чат и так далее.

Офисные программы

- Google Docs — бесплатный онлайн-сервис для совместной работы с Excel, Word, Powerpoint документами. Лидер среди подобных сервисов и по качеству, и по функциональности. Подавляющее большинство команд использует этот сервис.

- Zoho Docs — бесплатный сервис работы с документами, аналог Google Docs.

- Microsoft Office 365 — платный сервис работы с документами с ежемесячной подпиской и интеграцией с установленными на компьютере программами.

Хранение файлов

- Dropbox — онлайн-сервис для хранения файлов, виртуальная флешка для файлов. 5 Гб бесплатно, лидер среди сервисов.

- Google Drive — второй после лидера сервис, кроме хранения файлов имеет встроенные редакторы для офисных документов.

- Slack — бесплатные онлайн-чаты для бизнес-команд. Отличается широкими возможностями по настройке внутренних чатов и отличными мобильными приложениями. До 10 тыс сообщений хранит бесплатно.

- Skype — известное бесплатное приложение, которое есть практически у каждого. В нем также можно создавать групповые чаты, хотя не так удобно, как в других мессенджерах.

- Telegram, WhatsApp, Viber — бесплатные приложения для онлайн-чатов. Больше заточены на переписку между отдельными людьми, но могут использоваться и для групповых чатов.

Видеоконференции

- Google Hangouts — бесплатно до 10 человек, возможность видеозаписи конференц-звонка.

- Skype — бесплатно до 5 человек одновременно, качество связи и соединения не всегда хорошее.

- GoToMeeting — до 100 человек одновременно, возможность модератору включать и отключать участников, возможность видео- и аудиозаписи.

- Zoom.us — качественные видеозвонки, возможность видео- и аудиозаписи.

Автоматизация рутинных операций

- Zapier.com — связывает различные бизнес-сервисы в облаке. Например, можно автоматизировать копирование документов из одного сервиса в другой.

Хранение кода

- GitHub — хранение и совместная работа над кодом приложений и веб-сайтов, платный.

Создание веб-сайта

- Wordpress.org — мировой лидер среди платформ по созданию личных и бизнес-сайтов, на нем работают более 27% сайтов в мире[41]. Что это означает для бизнеса? Это означает, что специалиста по работе с вашим сайтом вы сможете найти буквально в любом городе. Для размещения сайта используйте хостинг сервисы Wordpress.com, Pagely.com, WPEngine.com, GoDaddy.com и другие.

Обработка большого объема входящих писем и вопросов

- Google Gmail — самый простой (и бесплатный) способ, когда можно сделать почтовый ящик и настроить совместный доступ к одному почтовому ящику для нескольких пользователей.

- Zendesk — сервис для организации поддержки пользователей через Интернет и электронную почту. Основная ценность таких сервисов — это объединение всех писем от одного и того же человека в одной папке и возможность отвечать на входящие письма разным операторам, настраивать различные правила обработки. Используется ведущими компаниями и стартапами.

- Intercom — аналог Zendesk, но с возможностью более тонкой персонализации общения на стороне покупателей. Компания с переводчиками и редакторами 300 Editors[42]Ольги Высотской (США) использует сервис Intercom для взаимодействия не только с клиентами, но и с удаленными сотрудниками — членами команды.

Почтовые рассылки

- Mailchimp — платный ведущий мировой сервис e-mail-рассылок. Интерфейс простой и понятный, вместе с тем у него лучшие показатели доставки писем пользователям.

- ActiveCampaign — платный сервис, обладающий всеми возможностями Mailchimp, отличается тем, что позволяет создавать визуальные схемы многоступенчатых рассылок.

- MadMimi — платный, более простой сервис рассылок.

- Yet Another Mail Merge for Google Docs / Gmail[43] — бесплатная надстройка на Google Sheets, которая умеет брать адреса из таблицы

и отсылать письма на основе шаблона через ваш GMail почтовый ящик. До 50 писем в день бесплатно.

Ведение сделок с клиентами

- Trello (бесплатно) — удивительно, насколько универсальным инструментом является виртуальная доска в этом сервисе. Можно сделать колонки для карточек, где каждая колонка для отдельного этапа сделки, и в каждой карточке собирать информацию о клиенте.

- Google Docs (бесплатно) — можете использовать для создания таблиц с клиентами, для создания счетов в виде таблиц в Google Sheets. Коммерческие предложения можете создавать в Google Presentation.

- Pipedrive.ru (платно) — русскоязычный онлайн-сервис, представляющий собой очень похожую на Trello онлайн-доску для отслеживания клиентов и сделок. Но с той разницей, что этот сервис заточен именно под продажи.

Личная продуктивность

— SelfControlApp[44] (Mac OS X), SelfRestraint[45] (Windows), ColdTurkey[46] (платная, Mac OS X, Windows) — приложения для блокировки веб-сайтов на определенное время, например, можете заблокировать доступ к социальным сетям, новостным сайтам на 3 часа.

- DropVox App[47] (iOS, платная) — диктофон, который автоматически после записи закачивает аудиозапись в папку в Dropbox.

- Hours[48] (iOS) — удобное приложение для учета потраченного времени по проектам.

- LICEcap[49] — бесплатная программа для записи того, что происходит на экране, в виде анимированных GIF-картинок. Удивительно, насколько бывает проще записать видео с экрана в виде анимированной картинки, которая открывается на любых компьютерах и телефонах.

- F.lux[50] (бесплатно) — небольшая утилита для Windows и Mac OS X, которая меняет цветовую гамму экрана в зависимости от положения солнца. Вечером, после захода солнца, программа делает экран желтоватым, подобным цветовой гамме при заходе солнца, а после восхода делает экран постепенно белым и ярким, таким образом как бы следуя натуральному природному ритму. Различные научные исследования показали, что даже простое чтение перед сном в течение 1—2 часов с яркого экрана нарушает выработку мелатонина и снижает качество сна[51]. Эта программа как раз позволяет снизить вред от экрана при использовании в ночное время.

Эти инструменты, по сути, являются золотым стандартом для удаленных команд. Среди этого списка очень мало российских сервисов,

потому что, если вы работаете на глобальный рынок, то лучше использовать с самого начала и глобальные онлайн инструменты.

Кратко:

— **Используйте проверенные инструменты.**

— **Основные онлайн инструменты полностью или частично бесплатные.**

Онлайн-чаты как самый быстрый канал связи

Написала свой телефон, но предупреждает: «трубку не беру, лучше в WhatsApp». Написал в Whatsapp, а она не отвечает. Айфон если есть — значит, и аймеседж работает? Вдруг Telegram показывает, что добавился пользователь. «Привет, как дела?» Молчит. Ладно, нашел в Facebook, а там фотки из Instagram, значит, есть и аккаунт в инсте, лайки, комментарии. Вдруг стучится в ВК, а в «ВКонтакте» на стене ссылка на альбом в «Одноклассниках». Открыл «Одноклассники», а в «Одноклассниках» — «ура, я завела твиттер!» и линк. Открыл Twitter, там видео с Youtube, а под видео написано: «вот мой ник в Снапчате!».

Удаленные команды, как правило, используют следующие каналы коммуникаций в порядке убывания скорости ответа:

- телефон;
- СМС;
- онлайн-чаты;
- электронная почта;
- сервисы ведения проекта или документации.

Онлайн-чаты, возникшие еще в прошлом веке, в последние несколько лет вернулись назад в виде онлайн-платформ, которые включают не только сами чаты и возможности по их тонкой настройке для конкретных задач, но и множество готовых интеграций с различными онлайн-сервисами.

Для онлайн-чатов удаленные команды обычно используют следующие приложения и сервисы: Skype, Telegram, WhatsApp, Viber, Slack, «ВКонтакте сообщения», Facebook Messenger, Google Hangouts. Все эти сервисы бесплатные. Но самой популярной платформой для онлайн-чатов среди бизнес-команд является Slack. В нем разрешается бесплатно подключать неограниченное число пользователей при условии хранения только 10 тысяч последних сообщений. В остальных мессенджерах, как правило, таких ограничений нет. Но в них, в отличие от Slack, отсутствуют различные бизнес-функции и интеграции с различными бизнес-сервисами. Slack интегрируется практически со всеми основными онлайн-сервисами,

используемыми для маркетинга, аналитики, поддержки клиентов, онлайн-редактирования документов и так далее. Если вам не нужна интеграция с другими сервисами, а необходимо только общение, то Skype, Telegram, WhatsApp вполне успешно справятся с такой задачей и полностью бесплатно.

На конец 2016 года все ведущие мессенджеры обеспечивают качественную и быструю работу основных функций: переписка, аудио сообщения, пересылка файлов и так далее. Но в последнее время появилась и новая функция: организация единого информационного пространства для быстрого общения как по рабочим, так и по нерабочим вопросам.

В онлайн-чатах удобно использовать так называемые каналы (или чат-комнаты) для разделения переписки по темам. Каналы могут быть:

- *открытыми публично* (любой может вступить);
- *открытыми только для команды* (любой из команды может вступить);
- *закрытыми* (содержимое видят только участники, которые добавляются только владельцем канала).

Я собрал примеры различных каналов вместе с описанием задач и функций каналов. В названиях каналов используют знак хештега «#».

- **Канал #arrival**, в который сотрудники сообщают всем остальным о времени начала / окончания работы.

- **Канал #meetings** для ежедневных коротких совещаний, в который каждый участник команды пишет краткий отчет и план. Для Slack существует даже чатбот SprinterBot[52], который автоматически регулярно спрашивает каждого участника о его планах и результатах и затем создает отчет для менеджера.

- **Канал #announcements** для важных анонсов, в котором пишут только менеджеры и делают важные объявления.

- **временный канал #tempProject** (название канала зависит от названия проекта) для обсуждения новых идей по новому проекту. Создается своего рода проектная группа, и обсуждение ведется в рамках канала среди приглашенных модератором участников. После обсуждения канал либо остается для дальнейшего обсуждения по проекту, либо архивируется.

- **Канал #project1** для обсуждения хода работ по конкретному проекту (название зависит от названия проекта). В таком канале могут быть подключены не только сотрудники, но и клиенты компании. Таким образом, клиенты могут наблюдать ход работ и задавать вопросы практически в реальном времени. Дмитрий Ивченко (True Positive Lab) рассказал мне

о том, как его клиенты пользуются такими возможностями: «Один из наших клиентов принципиально не хотел использовать чат для общения с командой проекта, но как только увидел, что может практически мгновенно получать ответы на свои вопросы, быстро делать замечания по проекту, то сразу изменил свое отношение и стал с тех пор использовать чат».

- **Канал #public.** Некоторые стартапы делают[53] публичный канал (как правило, в Slack) и дают на него ссылку всем клиентам, чтобы они общались в этом канале не только с представителями компании, но и друг с другом. Таким образом, создается онлайн-комьюнити. Например, в публичном чате[54] платформы для публикации контента Ghost[55] уже есть несколько тысяч участников.

- **Каналы #humor, #music, #food, #travels, #movies, #kids** и другие каналы по нерабочим интересам. Каналы для обсуждения музыкальных новинок, сериалов, новых рецептов, спортивных занятий, путешествий — все эти «развлекательные» каналы помогают объединять членов команды не только по рабочим вопросам, но и хобби.

- **Каналы #moscow, #spb, #london** — такие каналы помогают общаться участникам, расположенным в одном городе или регионе.

- **Канал #random,** куда пишется разная всячина

Каналы помогают быстро создавать не только рабочие группы сотрудников, но и группы по нерабочим интересам. Последние помогают повысить общее вовлечение сотрудников в общение друг с другом.

Ключевые преимущества чатов:

- сам по себе формат онлайн-чата помогает сделать общение более неформальным в отличие от электронной почты;

- в отличие от электронной почты внутренний чат закрыт от спама;

- скорость общения наиболее близка к общению голосом;

- высокая скорость создания и сворачивания групповых чатов (каналов);

- удобство использования на мобильных устройствах. Slack, Facebook Messenger, WhatsApp, Skype, Viber, Telegram работают и на ноутбуках, и на телефонах разных моделей;

- многим знакомо и понятно, как работают онлайн-чаты, потому что у основных чат-платформ пользователей больше, чем у четырех основных соцсетей[56];

- низкие затраты на администрирование, включая подключение новых участников и их отключение;

- множество готовых интеграций со сторонними сервисами

(в частности, в чатах Telegram, Slack);

- одни и те же онлайн-чат-платформы могут использоваться как для рабочего, так и для личного и вне рабочего общения.

Недостатки онлайн-чатов:

- Формат чата подразумевает синхронность работы сотрудников и пересекающийся режим работы. Многие команды на самом деле используют т. н. «замедленный» чат, когда каждый отвечает тогда, когда ему удобно. Подумайте, действительно ли вам необходимо, чтобы все общение происходило в реальном времени или вполне нормально, если ответ приходит через несколько часов.

- Использование чата может привести к большой фрагментации накопленной переписки и знаний. Это может быть особенно критичным при ведении сложных и долгосрочных проектов, когда материалы проекта (документация, медиафайлы, программный код) хранятся в разных местах. В итоге приходится дублировать переписку в чате и в других сервисах.

- Если клиенты вашей компании предпочитают электронную почту или телефон, а не онлайн-чат для общения, то вам придется дублировать информацию из чата в виде электронных писем.

- При отсутствии культуры общения в чате некоторые сотрудники могут постоянно отвлекать других по нерабочим вопросам (впрочем, ничто не мешает им делать это с помощью других программ или электронной почты при желании). Многие компании просто создают правила для переписки в чате и доводят до каждого сотрудника.

- К сожалению, не все чат-сервисы предоставляют полноценный поиск по содержимому пересылаемых в чате документов. Имеется в виду ситуация, когда в чате пересылался документ и затем необходимо найти его не по названию, а по тексту, который был внутри документа.

- Конфиденциальность и хранение файлов: если вы используете чаты для рабочей переписки, то вам необходимо учитывать, что практически все перечисленные чат-сервисы хранят пересылаемые документы, изображения и текст на своих серверах без дополнительной защиты. Время их хранения зачастую неограниченно, а также часто отсутствует возможность самостоятельно удалить эти файлы с серверов. Этим чаты отличаются от сервисов работы с документами, где, как правило, есть возможность удалить выбранный документ. Решается данное ограничение пересылкой ссылок на документы из Google Docs, Dropbox, Google Drive или аналогичных сервисов вместо пересылки самих документов непосредственно.

В последнее время чат часто выбирается как основной инструмент

коммуникаций в распределенной команде. Например, Михаил Гуревич, отвечающий за развитие популярного российского ресурса Fishki.net (18 миллионов посетителей в месяц), так рассказал в интервью[57] сайту Sostav.ru о построении полностью виртуальной команды вокруг чатов на платформе Slack:

«Финансовые расчеты и уже сложившаяся ситуация привели к выводу, что решено было строить виртуальную редакцию.

С начала 2015 года свои силы в работе редакции попробовали более 80 человек. [...] Все удаленно: собеседования, тесты, притирки и даже рабочие скандалы. [...] В итоге на сегодняшний день мы имеем творческий костяк из 10 человек и уже думаем про новобранцев. Неважно, где они проживают, ведь сегодня, помимо упомянутых городов, наши люди работают из Омска, Пензы, Майкопа, Нижнего Новгорода, Хайфы, Украины и Мексики... По мере развития редакции усовершенствовались и инструменты общения. Сначала был Viber, потом дополнился Skype для ежедневных летучек. Потом наконец-то появился Slack, и кое-как мы смогли сконцентрироваться на одном инструменте. Skype еще используем, хотя уже пару раз пробовали интегрированные с Slack альтернативы».

Все большее количество удаленных команд используют онлайн-чаты, потому что они реализуют самый простой способ общения, максимально близкий к естественному общению людей. Даже электронная почта требует больше усилий: нужно создать письмо, выбрать адресата, написать заголовок письма, отправить письмо. В онлайн-чате отправка и получение сообщений делается быстрее и проще.

— **Онлайн-чаты могут использоваться как основной канал коммуникаций внутри распределенной команды.**

— **Использование рабочих чатов для обсуждения на вне-рабочие темы помогает сплотить распределенную команду.**

Подключение нового сотрудника

Когда сотрудник только начал работать в команде и начал с тестового проекта, не спешите сразу подключать его ко всем сервисам, которые используются в вашей компании. Точно так же как в реальном офисе новичку не отдаются копии ключей сразу от всех кабинетов и дверей. Начать можно с подключения к онлайн-чату (к выбранным каналам), электронной почте, а также частичного доступа к нужным документам в Google Drive или Dropbox. А к остальным сервисам подключайте сотрудника постепенно, по мере реальной необходимости.

Хорошо, когда у вас есть документы с миссией компании (хотя бы

кратко) и с информацией о продуктах и услугах. Если таких документов нет, то быстрым и эффективным способом является аудио- или видеозвонок по скайпу новому сотруднику. В ходе этого звонка вкратце расскажите о вашей компании, о целях компании и о том, над чем ваша команда работает. Такая короткая самопрезентация будет намного эффективнее долгой переписки и пересылки файлов, а вам поможет лишний раз для самого себя потренироваться в презентации своей компании.

«Везде, где можно, надо создать шаблоны для типовых задач и проектов, поэтапно описать все действия, а также ответственных за них. Это позволит новичкам быстрее освоиться», — пишет[58] Анна Усова, менеджер по маркетингу в компании Wrike.

Если вы принимаете на работу сразу нескольких удаленных сотрудников и делаете общий звонок, то обратите внимание на обратную связь от новичков. Если вопросов нет и *«все понятно»*, то это точно не очень хороший знак. Ведь активность и вовлеченность являются ключевыми показателями хорошего удаленного сотрудника.

«Обратите внимание на тех, кто говорит и кто говорит мало, и просите принять участие тех, кто вообще ничего не говорит. Постарайтесь, чтобы последним было комфортно сразу задавать вопросы в случае, если они не понимают того, что говорят другие», — советует доцент Harvard Business School Tsedal Neeley в интервью изданию Inc. Com.[59]

Идеальный прием нового удаленного сотрудника на работу в компании начинается еще задолго до фактического начала работы. Он начинается с того, что будущий сотрудник узнает о компании из СМИ, блогов или от коллег.

Именно поэтому в последнее время многие распределенные компании открыто рассказывают о том, как они работают. Например, компания с полностью удаленной командой Buffer — частная и не торгуется на бирже, но на специально созданном портале Open.Buffer.com компания регулярно публикует статьи о ценностях компании, о том, как ведется работа в компании, как происходит командная работа, и даже публикует расчеты зарплат своих сотрудников[60] и описание того, как они выплачиваются[61]. Таким образом, новые сотрудники еще до фактической работы в компании могут просто зайти на сайт и решить, подходит им эта компания или нет. А компания Automattic предлагает посмотреть видеоролики, где ее сотрудники рассказывают о себе[62]. И множество компаний, работающих удаленно, принимают участие, спонсируют или даже организуют самые настоящие встречи, конференции, вечеринки

в городах по всему миру.

Кратко:

— Подключение и обучение удаленного сотрудника происходит дешевле и быстрее по сравнению с офисной компанией.

— Публичные рассказы о том, как работает распределенная компания помогают привлекать новых сотрудников.

Мифы и правда об особенностях сотрудников из разных стран

Клиент: нужно сделать сайт

Через месяц:

Российский программист: мы вам написали с нуля систему управления сайтом на ассемблере! Все просто летает, в 100 раз быстрее вордпресса и прочего отстой! А если что поправить нужно будет — обращайтесь, всегда поможем — просите позвать меня или Петю! С вас 10 тыс. рублей.

Индийский: наша компания из 50 человек трудилась весь месяц, kindly посмотрите первую страницу, которую мы сделали. Следующие полгода мы посвятим тестированию этой первой страницы и созданию новых. Вот счет на \$500 за первый месяц, очень надеемся на продолжение сотрудничества.

Американский программист: мы сделали вам сайт на вордпрессе, вот счет на оплату, \$3 тыс. Кстати, 9 центов с каждой тысячи долларов мы отправляем в фонд помощи голодающим в Африке.

Китайский программист: мы взяли сайт вашего конкурента, просто поменяли логотип и название на ваши, и готово! С вас \$5.

Фриланс-онлайн-биржи и вообще Интернет позволяют привлекать сотрудников из практически любой точки планеты, поэтому рассмотрим несколько мифов, связанных с сотрудниками из разных стран.

Миф: российские фрилансеры обманывают и «кидают», ненадежные, часто пропадают.

Реальность: культура удаленной работы только развивается, поэтому многие исполнители тоже только развиваются и находятся в начале пути. Помимо обычных «тревожных звоночков» (ругает предыдущих работодателей, обещает все сделать за очень небольшие деньги и быстро, часто переходит к эмоциональному обсуждению) обращайте внимание на то, насколько эффективно сотрудник общается письменно. При отсутствии у сотрудника большого опыта письменного общения, возможно, более эффективно будет выстроить коммуникацию через аудио- и видеозвонки, особенно если этот специалист ценный. Конечно,

предпочтительно работать с сотрудниками, работающими год и более удаленно и имеющими отзывы от реальных клиентов.

Миф: индийские фрилансеры делают «тяп-ляп» и неважного качества.

Реальность: одних программистов в Индии более 2,3 миллиона[63] (чуть больше, чем в США, и примерно в 7 раз больше, чем в России), поэтому среди них встречаются исполнители совсем разного уровня. Стоимость разработки ПО или сайта на английском языке может выйти дешевле в конечном счете, чем в России. По моему опыту индийские специалисты подходят более ответственно к процессу реализации проекта (даже если не могут обеспечить сверхкачество), не пропадают и общение с ними отличается позитивностью, которой, увы, часто так не хватает нашим соотечественникам!

Миф: американские специалисты очень хорошо и качественно делают, хотя и стоят дорого.

Реальность: американские специалисты очень хорошо умеют себя «продавать» и, как правило, создают очень хорошее и красивое резюме. Поэтому, даже если резюме такое, что вдруг покажется, что вам несказанно повезло, все равно не отступайте от правил и сначала делайте проверку на пробном, небольшом, проекте, чтобы оценить сотрудника не эмоционально, а на основе конкретных результатов.

Миф: китайские специалисты воруют идеи и клонируют.

Реальность: от клонирования вашего проекта и воровства идей, к сожалению, нет страховки. Если изучить вопрос, то обнаружится, что от клонирования проектов страдают во всех странах, даже в тех, где к интеллектуальной собственности относятся очень серьезно.

Мой многолетний опыт показывает, что если вы нашли специалиста, который работает не первый год, если у него есть отзывы от таких же, как вы, клиентов и этот специалист, по отзывам других, умеет делать именно то, что вам необходимо, то совершенно неважно, из какой он (или она) страны.

Кратко:

— **Мифы об особенностях удаленных специалистов из разных стран часто являются именно мифами. Найти плохого и хорошего сотрудника можно на любом континенте.**

История с чужими фотографиями на сайте

Поговорим о фотографиях и картинках в Интернете. Рассказывает[64] Kari DePhillips, сооснователь компании The Content Factory: «Один из наших писателей написал заметку в блоге клиента, в котором была

фотография города. Примерно через три месяца клиент получил письмо, в котором было сказано, что на клиента подали в суд и просят выплатить \$8 000 долларов за использование на сайте фотографии, защищенной авторским правом». Чуть меньше пришлось потратить[65] Rick Sloboda, старшему веб-копирайтеру проекта WebCopy+, после использования непроверенной фотографии на сайте клиента: «Наш копирайтер нашел фотографию в Интернете и использовал ее для блога нашего клиента в статье о туризме. Через несколько месяцев клиент получил письмо от юриста, названное „Жалоба о нарушении авторских прав“. Ситуацию удалось уладить за \$4 000».

История с фотографиями типична для тех, кто работает с фрилансерами. Знакомый предприниматель рассказывал мне, что несколько лет назад его небольшая компания обновляла сайт и удаленный дизайнер, работавший над проектом, подобрал красивую фотографию для размещения на главной странице. На вопрос об авторских правах он ответил, что «все нормально», и никто не стал углубляться в детали. Через несколько лет после размещения этой фотографии на главной странице компания получила письмо от представителя правообладателя, владеющего авторскими правами на использование данного фото. Конфликт удалось уладить только после того, как было потрачено несколько тысяч долларов на юристов и покупку лицензии. Этих затрат можно было бы избежать, если бы лицензия была куплена с самого начала! И обошлась бы она в сотни раз дешевле уплаченной в результате суммы.

А вот если фотография принадлежит известному фотографу, то последствия могут стать и вовсе катастрофическими. Предприниматель и юрист Юлий Зегельман[66] (Сан-Франциско) рассказал мне такую поучительную историю из своей практики: «Один из моих клиентов однажды взял фото из Интернета и разместил на своем веб-сайте, не убедившись в том, что фото являлось публично доступным. Другими словами, он не проверил, кому принадлежат права, и его засудил известный фотограф, который был автором этой фотоработы. В итоге эта простая ошибка стоила клиенту около 50 тысяч долларов, что в числе прочих обстоятельств привело к закрытию компании и ее банкротству».

Такие истории происходят не только с англоязычными сайтами. Известный российский фотограф и блогер Илья Варламов рассказывал[67] в своем блоге о результатах защиты своих авторских прав: «Одновременно у меня идут десятки процессов против разных жуликов. За последний год только за нарушение авторских прав я отсудил 2 000 000 рублей».

Многие фрилансеры, особенно начинающие, авторскими правами попросту пренебрегают, думая, что все, что есть в Интернете, можно использовать без разрешения. Они могут делать это не со зла, а просто потому, что не привыкли платить за музыку, видео и прочие авторские материалы — по крайней мере для личного использования.

Но именно предприниматели и менеджеры должны прежде всего понимать, что все такого рода риски несет на себе конечный заказчик проекта, вне зависимости от того, что пообещали фрилансеры. Если ваш удаленный сотрудник использовал чужие авторские материалы, то претензию пришлют вам, а не фрилансеру.

Поэтому всегда, когда в вашем проекте используете контент (фото, картинки, видео, текст, программный код), обязательно обращайтесь внимание на то, кому принадлежит лицензия и что она разрешает делать, а что не разрешает. А в случае необходимости получите такую лицензию. Обязательно консультируйтесь с юристом по поводу лицензирования сторонних материалов.

Как можно предварительно оценить оригинальность контента самостоятельно?

- **Фото, картинки, видео:** на сайте images.google.com можно загрузить картинку и запустить поиск похожих картинок. Для неоригинальной картинки, как правило, будут найдены такие же картинки или похожие. Если картинка оригинальная, то ничего найдено не будет. Лицензионные фото и видеоматериалы можно приобрести в так называемых онлайн-фотобанках: 123rf.com, [DepositPhoto](https://DepositPhoto.com), [Shutterstock](https://Shutterstock.com), [GettyImages](https://GettyImages.com), [Fotolia](https://Fotolia.com).

- **Текст:** возьмите из текста несколько предложений, по одному, вставьте в поисковой строке в Google и посмотрите результаты поиска. Поисковые системы, в том числе Google, могут отличить оригинальный контент и «переписанный» и могут показывать вам похожие статьи. Учтите, что бывает так называемый re-writing («переписывание»). Есть и сервисы для анализа оригинальности текста: CopyScape.com, Text.Ru, ETxt.Ru, ContentWatch.Ru. Два последних помогают даже проанализировать существующий сайт на наличие плагиата с других источников. Но учтите, что авторский контент может быть просто не опубликован в Интернете.

- **Аудио:** самый простой способ — это проверка музыкального отрывка мобильным приложением Shazam, которое «узнает» композиции. Так можно узнать, не вырезал ли фрилансер аудиочасть из чьей-то известной композиции. Даже если Shazam композицию не распознал, в любом случае важно, чтобы фрилансер предоставил подтверждение лицензионной

чистоты звуков, семплов, музыкальных отрывков, которые он использовал, и документ о передаче лицензии или о передаче авторских прав на этот отрывок.

- **Программный код:** проверка программного кода — это, конечно, более сложная задача и лучше привлекать экспертов для анализа кода. Они, как правило, делают поиск аналогичного кода на Github, GitLab, Code.Google.com, SourceForge.

Опытные фрилансеры с хорошими отзывами от клиентов не рискуют своей репутацией и отдельно спрашивают разрешение на использование сторонних материалов, предлагая стоимость лицензирования или покупки таких материалов включить в стоимость проекта.

— **Если вы работаете на международном рынке, то нарушение авторского права на может вылиться в большие затраты и даже привести к закрытию бизнеса. Уважайте авторские права.**

История быстрой раскрутки сайта

«Я ждал. Год с половиной я ждал. Доход продолжал падать. Это был долгий и ужасный процесс — потерять половину дохода буквально за ночь и затем терять еще по примерно 3% каждый месяц в течение полутора лет. Я дошел до точки, когда уже не мог платить по счетам. Тогда я опять связался с Matt Curtis (глава команды антиспама в Google — прим. перевод.) «Что-то ничего не улучшается». А он такой: «Что, правда? Мне жаль». Он посмотрел на сайт и ответил: «Ой, да, не стало лучше. А ведь должно было поменяться. Вас просто случайно поместили в плохой список», — рассказал Matt Haughey, основатель некогда успешного и популярного онлайн-коммьюнити MetaFilter, в интервью[68] изданию Indie.vc. После ноября 2012 года его сайт резко потерял 90% ежемесячных посетителей (а вместе с посетителями и 90% дохода) и продолжал падать несколько последующих лет. И только потом обнаружилось, что в «черный список» поисковой системы Google сайт попал по ошибке. Как легко увидеть из этого примера, отношение поисковых систем к сайту значительно может повлиять на результаты бизнеса интернет-компании, как в положительную, так и в отрицательную сторону.

До 90% посетителей сайтов приходят именно через поисковые системы, и любой компании хочется, чтобы ее сайт был на первых местах в поисковых запросах или хотя бы на первой странице. Первые места помогают в конечном счете больше продавать!

Опыт нескольких моих знакомых предпринимателей, работающих на глобальном рынке, был печальным: они не могли силами своих

специалистов добиться повышения позиций своих сайтов в поисковых системах и поэтому стали искать удаленную команду, которая взялась бы за задачу раскрутки.

В одном случае раскрутка сайта, ориентированного на западную аудиторию, проводилась дешевым небольшим агентством из Восточной Европы, но в результате выяснилось, что эта работа была проведена с помощью «черных» методов (покупка ссылок и генерация фальшивых сайтов со ссылками на конечный сайт), которые, хотя еще и работали для Яндекса, но при использовании для Google и западной аудитории привели к резкому падению рейтинга сайта после небольшого взлета.

Во втором случае договоренность была в увеличении числа посетителей, и число посетителей действительно кратно увеличилось! Аналитические отчеты по сайту и собственные измерения показывали красивые графики с ростом посещаемости. Но, к сожалению, число покупателей не увеличилось, несмотря на увеличение числа посетителей. После прекращения работы с агентством выяснилось, что этот трафик создавался так называемыми «ботами», т. е. набором специализированных приложений, имитирующих реальных пользователей.

Игорь Шойфот[69], серийный предприниматель и один из создателей Fotki.com, так рекомендовал вести работу над SEO в своей лекции начинающим предпринимателям:

«SEO — это целая наука!

Золотые правила общения со специалистами по поисковой оптимизации сайта:

- 1) пусть сначала покажут свой сайт и что он в топе;*
- 2) пусть покажут портфолио своих клиентов и каких результатов там добились;*
- 3) должен быть тестовый период, чтобы проверить, как они работают для вашего проекта».*

Если средств бизнеса не хватает на наем экспертов со стороны и раскрутку сайта, вы решаете делать своими силами, то лучше проверяйте каждый из каналов привлечения пользователей зараз (например, блог, гостевые статьи в блогах других сайтов, видеоблог, социальные сети, Twitter) и сравните результаты работы разных каналов, чтобы выбрать именно тот, который позволяет привлекать покупателей наиболее выгодно. Не верьте тем, кто обещает взлет сайта в поисковиках всего через несколько месяцев! Результаты правильной работы над содержимым сайта видны, как правило, только через полгода, а то и год.

Кратко:

— Большинство посетителей на сайт приходят, как правило, через поисковые системы. Не пытайтесь обмануть поисковую систему, это очень опасно.

— Тестируйте разные каналы привлечения покупателей чтобы найти наиболее выгодный.

[1] <https://www.bitrix24.ru/blogs/notice/rossiya-sekonomit-bolee-1-trln-rublej-ot-perekhoda-na-distantionnuyu-.php>

[2] <http://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

[3] <http://www.kommersant.ru/doc/3023556>

[4] <http://secretmag.ru/article/2016/05/24/locals/>

[5] <http://colorpilot.ru>

[6] <https://www.womenwhocode.com/blog/235>

[7] <http://www.nonverbalgroup.com/2011/08/how-much-of-communication-is-really-nonverbal>

[8] <http://truepositive.ru>

[9] <http://pinxterdigital.com>

[10] http://ru.wikipedia.org/wiki/Интроверсия_—_экстраверсия

[11] <http://www.bbc.com/capital/story/20160706-the-problem-expats-find-with-returning-home>

[12] <http://venturebeat.com/2015/11/08/wordpress-now-powers-25-of-the-web/>

[13] <https://automattic.com/about/>

[14] <http://www.businessinsider.com/toptal-founder-braenden-beneschott-2016-9>

[15] <https://remote.co/company/toptal/>

[16] <https://remote.co/company/toptal/>

[17] <https://open.buffer.com/no-office/>

[18] http://www.nytimes.com/2015/05/10/magazine/what-hollywood-can-teach-us-about-the-future-of-work.html?_r=1

[19] http://www.nytimes.com/2015/05/10/magazine/what-hollywood-can-teach-us-about-the-future-of-work.html?_r=1

[20] <http://ideanomics.ru/articles/290>

[21] <https://about.gitlab.com/handbook/>

[22] <http://www.businessinsider.com/hubspot-slidedeck-on-company-culture-2013-3>

[23] <http://immigrant.today>

[24] <https://leonidshvetsov.ru/>

[25] <http://gdeetotdom.ru>

- [26] Karpie Andrew, The Future of Talent Acquisition in the Emerging Platform Economy. The Research Platform blog, September 23, 2015. <http://blog.theresearchplatform.com/?p=2969>
- [27] https://wikipedia.org/wiki/Non-disclosure_agreement
- [28] https://signalvnoise.com/archives2/hiring_tip.php
- [29] <https://basecamp.com/about>
- [30] https://wikipedia.org/wiki/Ninety-ninety_rule
- [31] <https://hbr.org/2014/03/hire-slow-fire-fast>
- [32] Topgrading, 3rd Edition: The Proven Hiring and Promoting Method That Turbocharges Company Performance by Bradford D. Smart Ph. D.
- [33] <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=trolling>
- [34] <https://www.tinkoff.ru/freelance/work-at-home/>
- [35] <https://freelance.tinkoff.ru/Content/dogovor.pdf>
- [36] http://otzovik.com/reviews/operator_domashnego_call-centra_tinkoff
- [37] http://otzovik.com/review_1535985.html
- [38] <http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html>
- [39] <http://www.kommersant.ru/doc/3017196>
- [40] <http://www.startupmir.com/bloghome/2014/9/15/v722q8roqslzz8wony>
- [41] <https://w3techs.com/technologies/details/cm-wordpress/all/all>
- [42] <http://300editors.com>
- [43] <https://yet-another-mail-merge.com/>
- [44] <http://www.selfcontrolapp.com>
- [45] <https://github.com/ParkerK/selfrestraint/>
- [46] <https://getcoldturkey.com/>
- [47] <https://itunes.apple.com/us/app/dropvox-record-voice-memos/id416288287?mt=8>
- [48] <http://www.hourstimetracking.com>
- [49] <http://www.cockos.com/licecap/>
- [50] <http://justgetflux.com>
- [51] <https://www.scientificamerican.com/article/blue-leds-light-up-your-brain/>
- [52] <http://sprinterbot.com/>
- [53] <https://wiredcraft.com/blog/using-slack-as-a-public-chat/>
- [54] <https://slack.ghost.org>
- [55] <https://ghost.org/about/>
- [56] <http://www.businessinsider.com/the-messaging-app-report-2015-11>
- [57] <http://www.sostav.ru/publication/fishki-20936.html>
- [58] <https://habrahabr.ru/company/wrike/blog/302894/>
- [59] <http://www.inc.com/ilan-mochari/bridging-social-distance-remote->

teams.html

[60] <https://open.buffer.com/transparent-salaries/>

[61] <https://open.buffer.com/international-pay/>

[62] <https://www.youtube.com/playlist?list=PLQFhxUeNFfdJqXqfkh8AZAaWhHJROinzk>

[63] <http://www.computerworld.com/article/2483690/it-careers/india-to-overtake-u-s--on-number-of-developers-by-2017.html>

[64] http://www.prdaily.com/Main/Articles/How_using_Google_Images_ca

[65] <http://blog.webcopyplus.com/2011/02/14/legal-lesson-learned-copywriter-pays-4000-for-10-photo/>

[66] <http://startupmir.com>

[67] <http://varlamov.ru/781254.html>

[68] <https://medium.com/strong-words/a-lifestyle-business-can-kill-you-2e45add4107f>

[69] <http://www.shoifot.com>

Удаленные партнеры

Партнер или часть команды?

Удаленные команды — это не только удаленные сотрудники, но и различные партнеры, помогающие этим командам. Начиная от технической поддержки инфраструктуры и заканчивая юридическими вопросами и физической доставкой. Под партнером понимается компания, у которой вы постоянно покупаете одни и те же услуги.

Удаленные партнеры могут обеспечить:

- продажи;
- маркетинг;
- проведение рекламных кампаний;
- поиск сотрудников;
- поиск клиентов;
- юридические вопросы;
- первичную поддержку клиентов;
- бухгалтерию и отчетность в налоговую службу;
- техническое обслуживание инфраструктуры;
- физическое производство и доставку;
- курьерские услуги и доставку;
- обслуживание и поддержку веб-сайта;

- производство тех или иных товаров;
- доставка товаров клиентам;
- разработка программного обеспечения;
- написание документации.

Удаленные партнеры помогают даже компаниям отказаться от офиса за счет передачи части функций партнерам. Представьте себе офисную компанию, которая передала бухгалтерию одному партнеру, маркетинг — другому партнеру, инфраструктуру переносит в облако и в ней остаются только сотрудники, работающие над цифровым продуктом, которым уже и офис, может быть, не нужен. Еще одним преимуществом передачи задач партнерам является то, что некоторые задачи партнеры могут выполнять быстрее и качественнее. И такой партнер не обязательно должен быть локальный, он может быть и удаленным!

Преимущества удаленных партнеров

- Можете найти удаленного партнера с хорошим соотношением цены и качества, и с нужным опытом потому что круг поиска не ограничивается местными компаниями.
- Возможность найти команду узкоспециализированных специалистов, которых можно привлечь только на время проекта. Например, если вам надо составить десяток договоров с клиентом из Китая и провести эффективные переговоры, лучше всего найти юридическую компанию именно с таким опытом.

Недостатки удаленных партнеров

- Часто переписка не очень эффективна при обсуждении сложных задач, но на помощь приходит бесплатный Skype и аналогичные программы для аудио и видео звонков. После разговора всегда полезно зафиксировать кратко то, что обсуждалось в ходе звонка, и переслать краткое резюме беседы друг другу по электронной почте.
- Необходимо проверять партнера тщательно: читайте его историю, отзывы, спросите рекомендации у других клиентов партнера. Эти правила, в общем-то, касаются любых партнеров, с которыми собираетесь сотрудничать, — даже если будущий партнер сидит в соседнем офисе.

Вы и сами можете стать таким удаленным партнером. Например, я познакомился с опытом небольшой типографии, которая работает с удаленными клиентами из разных точек Восточной Европы. Дмитрий Цыбин, руководитель компании, так описывает преимущества своего подхода:

«Наше преимущество состоит в том, что мы сразу говорим, что мы полностью заменяем рекламно-производственный отдел и делаем это

полностью удаленно. Мы выделяем менеджера, который выступает единой точкой входа для всех вопросов. Клиенту также оказывается и экспертная поддержка. И конечно, мы всегда ищем, чтобы возникала „вилка-розетка“ между нами и удаленным клиентом».

Компания не просто предлагает свои услуги, а изначально позиционируют себя как удаленного партнера, который понимает бизнес клиентов и может не просто исполнять поручения, а интегрироваться в бизнес-процессы клиента, делая все это удаленно.

А компания DocSourcing.ru (Москва) не просто выступает в качестве партнера, но еще и знакомит клиентов друг с другом.

«У нас такой женский бизнес, особенная женская атмосфера. Мы знакомим своих клиентов друг с другом, они общаются друг с другом. И самое главное — у нас искренний интерес к тому, что делает клиент, общаемся постоянно как заочно, так и очно. Например, один из клиентов пригласил недавно на новое производство, показывал новые устройства и рассказывал о них несколько часов. Другим это могло бы показаться скучным, но нам действительно интересно узнавать больше о том, чем занимается клиент», — рассказала мне Полина Качурина, CEO компании.

Обе эти компании не просто предлагают свои услуги, а изначально позиционируют себя как партнера, который понимает бизнес клиента и может не просто исполнять поручения, а интегрироваться в бизнес-процессы.

По моему опыту, когда проект вырос и по объему задач и по доходам, то выгоднее сформировать собственную команду. Но когда бизнес только начал развиваться, партнеры смогут обеспечить необходимую поддержку, в том числе и в удаленном режиме. Таким образом, можно запускать бизнес быстрее и дешевле.

Кратко:

— Хорошие удаленные партнеры могут заменить целые отделы в вашей компании.

Партнеры, помогающие продавать

Для любого бизнеса, безусловно, самым главным являются продажи. Когда в бизнесе растут продажи, хорошо живется и предпринимателям, и инвесторам, и, как правило, сотрудникам. Но если же продаж нет, то, какой бы замечательной не была команда, продукт или услуга — такой бизнес погибает. Прежде всего, помогают продавать так называемые редиистрибьюторы (или *resellers*). Главным преимуществом редиистрибьюторов является наличие доступа к целевой аудитории

покупателей, которым они продают ваш продукт или услугу, в обмен забирая процент с продаж. Также, нередко крупные глобальные компании делают покупки только через определенных реселлеров. Михаил Филипенко, со-основатель и глава компании Fast Report, уже много лет продает свои приложения по всему миру. Он поделился со мной опытом работы с реселлерами:

«Реселлеры — у них есть КАНАЛЫ. У них есть клиент, у нас — товар, на котором они могут заработать свою прибыль. Но с ними надо держать ухо востро — проценты от сделки, контроль, часто предоплата. У нас был опыт на ранних стадиях, когда очень серьезные с виду реселлеры, авторитетные — оказывались ненадежными партнерами. Как мы находим реселлеров? Мы шерстим весь рынок — кто именно продает то же, что использует и наш клиент (должно быть 10% попадание в наш рынок и канал), — и склоняем его к партнерству. Или, наоборот, к нам приходят и хотят продавать, обычно встречается два типа: энтузиасты, выросшие из наших пользователей, и профессиональные реселлеры. Договоры обязательно заключать с обоими. :) У нас даже часть внутренней CRM (Customer Relationship Management — система управления отношениями с клиентами) ориентирована именно на работу с партнерами, и есть их деление на кредитруемых и некредитруемых. Кредитруемые — это те, кто платит по результатам месяца, а некредитруемые — дающие нерегулярные и малые объемы либо по каким-либо причинам не вызывающие доверия. Им лицензии на наши приложения продаются по предоплате».

По моему опыту самый простой способ найти реселлеров состоит в том, чтобы найти аналогичную компанию и изучить список ее реселлеров, как правило, находящийся в публичном доступе. Затем стоит написать электронные письма этим реселлерам с предложением продавать ваш продукт или услугу. Если у вас востребованный клиентами цифровой продукт или услуга, то первые реселлеры сами выйдут на контакт. Комиссия реселлеров составляет от 5—20% и более процентов от суммы покупки, в зависимости от общей суммы сделки. Помогает продавать больше и партнерство с другими компаниями. Вы можете объединиться с компанией, продающей той же аудитории клиентов, что и вы, и на том же рынке, но не конкурирующей с вами напрямую. Как заметил Михаил Филипенко:

«Необходимо хорошо знать тех, кто не является твоим прямым конкурентом. К примеру, в нашем случае это нашими партнерами могут быть компании, продающие что-то для программистам работающим

с базами данных».

Вы можете объединиться и продавать так называемые *bundle* (пакеты), когда несколько продуктов или подписок от разных компаний продается по единой выгодной цене или просто предоставлять скидки на покупку у партнера (а партнер, в свою очередь, предоставляет своим клиентам скидку на ваши продукты и услуги).

Кратко:

— Существует множество компаний, удаленное партнерство с которыми поможет вам больше продавать, находить новых клиентов, принимать платежи, успешно конкурировать на рынке.

Различные сервисы приема платежей

Эти сервисы обеспечивают удобство покупки и, как правило, аккумулируют платежи от множества покупателей. Затем они присылают вашей компании единый платеж раз в месяц или реже (в зависимости от суммы). В России это также удобно тем, что договор заключается только с одним зарубежным контрагентом. Сервисы приема платежей можно разделить на несколько групп.

- Для мобильных приложений платежи принимают онлайн-магазины Apple AppStore и Google Play Market, забирая до 30% в качестве комиссии и выплачивая остальное производителю. Также существует возможность реализовывать покупку внутри приложений и подписки (ежемесячные автоматические платежи).

- Небольшие платежи от \$2 до \$100 в основном от частных лиц и с пластиковых карт, как правило, принимают через такие сервисы, как Stripe, PayPal. Они забирают до 5% комиссии с каждого платежа, дают возможность возврата платежей и автоматических платежей по подписке.

- Для больших платежей (от несколько сотен долларов и больше), а также приема платежей от крупных компаний по всему миру существуют такие сервисы, как MyCommerce, Avangate, PayPro, CleverBridge и прочие. Эти сервисы дают возможность приема платежей не только с пластиковых карт, но еще и банковским переводом, факсом, чеком.

- Также существует множество различных специализированных онлайн-магазинов, например, ThemeForest для продажи веб-скриптов, Amazon Kindle для продажи книг, Apple iTunes для продажи музыкальных произведений. Такие сервисы не только помогают принимать платежи, но нередко также имеют собственную аудиторию постоянных покупателей.

Технологические партнеры

Как правило, в роли технологических партнеров выступают различные

платформы, на основе которых вы можете построить свой цифровой продукт или услугу. Производится не просто предложение скидок и совместные продажи, а глубокая технологическая интеграция. Для уже упомянутой компании Fast Reports таким партнером служит компания Microsoft, с продуктами которой они интегрируются. Популярны онлайн-сервисы Salesforce, Zendesk, Wordpress, Slack, Telegram, PandaDoc, создают свои собственные онлайн-магазины надстроек, в которых их клиенты могут приобрести надстройку с дополнительными функциями.

Кратко:

— Технологические партнеры помогают получить доступ к нужной аудитории покупателей, которые уже пользуются платформой партнера и готовы платить.

Отношения с партнерами в стартапе

По мнению Paul Graham (Y Combinator), именно единственный основатель является главной причиной провала стартапов[1]:

«Никогда не замечали, как мало успешных стартапов было основано всего одним человеком? Даже в компаниях, в которых, как вы думаете, всего один основатель, например в компании Oracle, обычно на самом деле их несколько. И мне не кажется, что это совпадение.

Что не так, когда только один основатель? Прежде всего, это знак неуверенности. Возможно, это означает, что создатель стартапа не смог уговорить ни одного из своих друзей создать компанию вместе. Это достаточно тревожный знак, потому что его друзья — это те, кто его знает лучше всех.

Но даже если друзья основателя были все неправы и компания успешная, все равно он в плохих условиях. Запуск стартапа слишком тяжелый для одного человека. Если даже вы можете делать всю работу сами, вам нужны коллеги для мозговых штурмов, для того, чтобы отговаривать от глупых решений и чтобы поддерживать, когда дела идут плохо.

И последнее, что самое важное. Испытания в стартапе бывают такими сложными, что только немногие могут справиться с ними в одиночку. Когда у вас есть несколько основателей, то командный дух связывает их так, что они нарушают законы самосохранения. Каждый из них думает: «Я не могу подводить своих друзей». Это одна из самых сильных сил в человеческой натуре, и она отсутствует, если есть только один основатель».

Не забывайте про зафиксированные договоренности с партнерами,

иначе даже успешный проект может развалиться буквально за несколько недель. Вот одна характерная история, рассказанная[2] Юлием Зегельманом (Сан-Франциско) в своем блоге:

«Вот пример из практики — несколько человек написали мобильное приложение и запустили его в app store. Продукт оказался успешным, начал генерировать прибыль, примерно 6 месяцев партнеры по устным договоренностям распределяли прибыль. Затем к проекту возник интерес посторонних инвесторов, да и команда была не прочь привлечь деньги на расширение. В ходе первых же переговоров с инвестором возник вопрос о регистрации компании и долях/роли каждого из участников команды. Их было всего три. В первую же неделю после этого все разругались в хлам — у каждого оказалось совершенно диаметрально противоположное мнение по поводу своей доли, роли в компании и будущей компенсации. Повоевав друг с другом, в ходе чего один отключил зарабатывающий продукт напроочь, второй скопировал его и запустил в app store от своего имени, а третий попытался собрать новую команду, выбросив двух предыдущих партнеров, они упустили шанс как продолжать зарабатывать на своем продукте, так и построить компанию вокруг него. Инвесторы быстро потеряли интерес, и проект закрылся. Мораль простая — этого можно было избежать, обсудив все острые моменты гораздо раньше и закрепив договоренности в виде юридически грамотного соглашения, например, создав компанию и распределив доли, после того как пошла первая прибыль. Если проект перешел из разряда хобби в разряд бизнеса, пусть и малого, время подумать о его юридической защите».

Многие находят партнеров для запуска нового проекта среди друзей и знакомых. По моему мнению, самое главное качество партнера состоит в том, чтобы ему искренне нравился проект и чтобы он в него и в вас верил. Многие эксперты также советуют искать партнеров, которые бы дополняли вас как личность. А в качестве великого исторического примера успешного партнерства для меня лично выступает бывший учитель английского языка Jack Ma и его 17 друзей, с которыми он запустил компанию Alibaba в 1999 году в Китае. С самого начала они поставили целью построить глобальную компанию, понимая, что *«конкуренты компании не в Китае, а в американской Кремниевой Долине»*[3]. Компания три года работала без прибыли, но через 15 лет вышла на IPO в США и сейчас оценивается в несколько сотен миллиардов долларов. Несколько тысяч сотрудников компании стали миллионерами[4].

Кратко:

— С партнерами в стартапе очень важно обсудить ключевые

моменты и принципы еще до запуска проекта.

— Хорошие партнеры вместе могут построить многомиллиардную компанию

Виртуальные клубы предпринимателей

Предпринимателям, работающим удаленно, тоже требуются социализация и общение с такими же предпринимателями. В случае с офисом или коворкингом это часто происходит само собой, но что делать, если предприниматель живет в небольшом городе или путешествует? Многие предприниматели общаются в неформальных клубах в ходе занятий спортом или просто собираясь с друзьями. Но что делать, если хочется создать клуб именно для обсуждения бизнеса, но не получается найти единомышленников там, где вы находитесь физически? А если вам нужно найти тех, кто работает в вашей индустрии, то задача еще сильнее усложняется.

Выход состоит в создании постоянной виртуальной группы предпринимателей (т. н. *mastermind group*). Такая группа раз в неделю или раз в две недели совещается и обсуждает планы, результаты работы за прошедшие недели, новости индустрии. Как правило, для 1—2-часовых виртуальных встреч эффективной является группа не более 4 человек. Будьте готовы к тому, что не все смогут в ней регулярно участвовать. И будьте готовы к тому, что более половины из тех, кто на словах был готов, в реальности принимать участие не будет по той или иной причине, и это нормально.

По моему опыту в ходе виртуальных встреч важно следовать заранее оговоренному расписанию разговора. Например, на практике часто используется такой подход: 5 минут в начале каждый участник делится своими результатами и планами, затем оставшиеся 40 минут кто-то один рассказывает о своей текущей проблеме, а остальные обсуждают и дают советы. Самое сложное в такой группе — это собрать именно тех, кто не конкурирует друг с другом, но в то же время находится на одной «волне» и готов поделиться знаниями и опытом с другими.

Кратко:

— Виртуальные встречи групп предпринимателей помогают участникам добиваться лучших результатов при практически нулевых затратах на организацию и проведение совместных встреч.

[1] The 18 Mistakes That Kill Startups by Paul Graham — <http://paulgraham.com/startupmistakes.html>

[2] <http://www.startupmir.com/bloghome/2014/9/15/u58xf4vxgu46872z3e0l>

[3] <http://www.businessinsider.com/jack-ma-first-speech-to-alibaba-employees-2014-9>

[4] <https://www.bostonglobe.com/business/2014/09/19/alibaba-ipo-creates-thousands-new-millionaires-china/fOQ1xwIXJBY76kSVVJpEnJ/story.html>

Удаленные клиенты

Как искать удаленных клиентов на фриланс-бирже

47% всех проектов на бирже Freelancer.com отдаются тому, кто запросил среднюю стоимость или выше, т. е. клиенты ищут качественных исполнителей, а не просто выбирают того, кто дешевле.

Джо Гривстон, директор, Freelancer.com

На всех крупных фриланс-биржах вы можете зарегистрироваться не только как физическое лицо, но и как компания или агентство. Агентство отличается от компании тем, что сотрудники агентства тоже регистрируются на сайте биржи. А компания просто может быть представлена одним сотрудником.

Если вы продаете свои услуги удаленно, то делайте следующее:

- Выберите одну специализацию. Как ее выбрать? Просто зарегистрируйтесь на бирже и пролистайте ее в течение пары часов, чтобы найти, за решение каких задач клиенты платят другим и готовы платить. Например, помощь с сайтами на Wordpress.

- Подготовьте текст для своего профиля на фриланс-бирже. Сделайте акцент именно на вашем опыте, связанном с выбранной специализацией.

- Создайте профиль исполнителя с созданным текстом. Чтобы возникло доверие, поставьте свою фотографию в профиль. Избегайте фотографий знаменитостей и выдуманных имен (за это, как правило, биржа рано или поздно блокирует), подберите фотографию, которая будет привлекать клиентов, по вашему мнению.

- Начните мониторинг новых проектов. Для этого составьте список фраз или ключевых слов для поиска проектов и выделите 2 блока по 1 часу в день на поиск новых клиентов: 1 час с утра и 1 час вечером. В каждом блоке первую половину уделяйте поиску новых проектов, а вторую половину — на то, чтобы написать ответы в существующей переписке. По каждому проекту, на который вы подаете заявку, старайтесь

формулировать один или два наводящих вопроса (даже если вам и так все понятно, как кажется). Правильный вопрос сразу выгодно выделит вас среди остальных заявок.

- Чтобы сделать профиль на онлайн-бирже привлекательным для клиентов, необходимо набрать 2—3 хороших отзыва. Для быстрого получения хороших отзывов попробуйте следующую стратегию «прокачки» профиля: найдите проект по выбранной специализации и, если проект небольшой, предложите выполнить его со значительной скидкой, напрямую объяснив клиенту, что вы новичок и вам нужно набрать опыт и отзывы. Перед завершением проекта попросите клиента написать для вас положительный отзыв, а еще лучше сами предложите подготовить текст отзыва. Многие на это соглашаются, потому что легче взять готовый текст и доработать его, чем писать с нуля. Попросите поставить высокую оценку вместе с отзывом, а если клиент недоволен, то предложите просто устранить недочеты в проекте. Клиент это оценит.

- Повторите эту стратегию для 2—3 проектов, и ваш профиль на бирже будет выглядеть привлекательно для новых клиентов.

По моему опыту самое сложное представляет собой систематическое выделение времени на поддержку профиля в актуальном состоянии и поиск новых проектов. Но всего несколько часов в месяц, способны принести несколько новых клиентов. Если же сама работа по обновлению профиля на онлайн-бирже для вас представляется тяжелым занятием, делегируйте эту работу фрилансеру, умеющему красиво описывать достижения.

Кратко:

— **При системном подходе можно успешно находить клиентов на глобальных фриланс-биржах;**

Как выбирать клиентов

Идеальный удаленный клиент:

- *предпочитает написать письмо вместо телефонного звонка;*
- *с пониманием относится, если не получает ответа на свое письмо в выходной день;*
- *не пугается оплаты в Интернете и платил картой уже не раз;*
- *не просит дать ему прямой телефон главного менеджера, чтобы мог тому звонить в любое время дня и ночи;*
- *не пишет длинные письма, рассказывая о своих личных проблемах;*
- *согласен использовать отсканированные документы или электронную подпись вместо пересылки бумажных документов;*

- умеет четко выразить свои мысли в письменном виде;
- не впадает в панику, после нескольких лет сотрудничества узнав, что у вас нет реального офиса.

Обязательно проверяйте отзывы о клиентах от других исполнителей! Бывает так, что клиент пишет о том, как он готов хорошо заплатить. Но в то же время, по отзывам от фрилансеров или других компаний, он может вести себя нечестно или выжимать все силы.

Если клиент не может сформулировать требования к проекту, предложите сформулировать требования и согласовать их перед началом работы. Если проект предстоит сложный, то нормально предложить сформулировать проектные требования и задание за отдельную плату, возможно, даже с почасовой оплатой.

Все общение с клиентом вне биржи кратко записывайте и посылайте клиенту для подтверждения. При разрешении конфликтных ситуаций эти протоколы обсуждений помогут быстрее разобраться в ситуации.

Многие клиенты просят подписывать соглашения о неразглашении, соглашения о передаче авторских прав и так далее. Это нормальная бизнес-практика, просто будьте готовы к подписанию документов. Консультируйтесь с юристом по поводу содержимого договора перед подписью документов. Юриста также можно найти на одной из онлайн-бирж.

Ведение портфолио

О каждом проекте сохраняйте краткий отзыв клиента, краткое описание и скриншот (если есть) в отдельную папку в Google Docs или Dropbox. Считайте обновление своего портфолио ритуалом успешного окончания проекта и информацию о каждом проекте добавляйте в этот общий документ или презентацию. Этот документ как раз и будет вашим портфолио.

Ссылку на этот документ или презентацию отсылайте всем потенциальным клиентам и держите ее под рукой. Считайте, что это ваша визитная карточка. Ссылку можно сделать короткой с помощью бесплатного сервиса Goo.gl[1]. Конечно, не забывайте, чтобы там были и ваши актуальные контакты (e-mail, Skype и, может, даже телефон). Такое портфолио, по сути, всего один документ, может успешно заменить веб-сайт на первых порах.

Удержание клиентов

Удержать старого клиента, по статистике, стоит в 5—25 раз дешевле, чем найти нового[2]. Поэтому просто сохраняйте контакты каждого клиента в таблицу в Google Sheets. Поставьте себе напоминание в телефоне или календаре, чтобы каждые 3 месяца писать клиентам по четвергам и спрашивать, как у них дела, не нужна ли помощь, делиться кратко новым опытом и положительными новостями. Вполне возможно, то, что вы успешно сделали какому-то новому клиенту, будет интересно и «старому» клиенту. И не стесняйтесь написать письмо с поздравлением на Новый год или другой праздник. Клиенты тоже люди, и поздравление от того, с кем вы работали, всегда и всем приятно, а хорошие отношения — залог долгосрочных отношений и о вас вспомнят в первую очередь при поиске исполнителя для нового проекта.

Ошибки при работе с удаленными клиентами

Первого удаленного клиента я нашел так: нашел электронный адрес для связи на упаковке и написал по электронной почте. Сразу же пришел ответ с просьбой сделать и прислать расчет. Расчет мы сделали, но я решил позвонить, как-то неудобно, надо же поговорить «вживую». Но когда набрал номер и представился, то услышал: «Мы же обсудили все в почте, зачем повторяться по телефону и терять время?» Я положил трубку и сказал сам себе: «Класс!» Ни разу не встречаясь с этим клиентом лично, мы успешно работали 4,5 года.

Дмитрий Цыбин, руководитель «Типографии №1», г. Пенза

Если вы работает с удаленными клиентами, обратите внимание на следующие типовые ошибки:

Пренебрежение важностью коммуникаций. При удаленном сотрудничестве коммуникация с клиентом встает на первое место. Даже если у вас возникли проблемы по проекту, личные проблемы, проблемы со связью, что угодно — просто держите вашего клиента в курсе. В современном мире, когда вы можете просто с телефона послать e-mail, отсылка сообщений займет всего несколько минут или даже секунд. Иначе клиент, не обладая телепатическими способностями, сразу предполагает, что вы просто пропали навсегда.

Когда настроена четкая коммуникация — она и является основой для построения хороших рабочих отношений.

Джо Гривстон, директор, Freelancer.com

Обсуждайте все детали до начала проекта. Зачастую клиенты

подгоняют, или вы сами можете поторопиться и запустить проект без должного обсуждения всех деталей и условий. Но спешка может обернуться конфликтами и недопониманием в ходе проекта.

Неопытные исполнители не читают техническое задание достаточно серьезно. Не обсуждают на берегу все важные детали. В сложных ситуациях они стараются выкрутиться на свое усмотрение, и эта инициатива не всегда будет оценена заказчиком. — Пётр Щекочихин, Work-Zilla

Стремление получить сразу большой проект. Да, может быть, у вас команда из 20 сотрудников и хочется сразу получить большой контракт с большой компанией. Но реальность состоит в том, что чем больше проект — тем больше риски. Хотите зацепиться за крупного клиента? Начните с небольших проектов и постепенно берите все более крупные.

Слишком долгие этапы проекта или отсутствие этапов. Все крупные онлайн-биржи позволяют создавать этапы различного размера с оплатой после каждого этапа. Разбиение проекта на этапы позволяет не только получать оплату после каждого этапа, но и создать предсказуемость для обеих сторон.

Основной ошибкой является прежде всего игнорирование нашей системы оплаты по майлстоунам (по этапам проекта). Поэтапный подход гарантирует безопасность для обеих сторон.

Джо Гривстон, директор, Freelancer.com

Если клиент не прав — не надо ему это доказывать и спорить, тем более удаленно. Клиенты бывают разные, но большинство из них твердо помнят, что «клиент всегда прав». Старайтесь не переходить к эмоциям и обсуждениям конкретных личностей, тем более удаленно. Когда возникают разногласия, вместо эскалации конфликта попробуйте сформулировать и предложить список действий, которые необходимо совершить. И не забудьте добавить конкретные контрольные показатели, которые будут использоваться при оценке результатов. Получите подтверждение, что клиент согласен со всеми этими пунктами также. Довольный клиент скажет спасибо и вернется к своим делам, а недовольный клиент будет рассказывать везде и всем (в Интернете) просто из принципа. Конечно, никто вас не заставит работать с этим конфликтным клиентом снова, но постарайтесь завершить текущий проект без конфликтов. Немало случаев, когда всего лишь один обиженный клиент портил онлайн-репутацию компании.

Пренебрежение важностью отзывов от клиентов. Неопытные

предприниматели могут и просто забыть взять у клиента отзыв, особенно если проект завершился удачно и на нем удалось хорошо заработать. Однако, именно для таких проектов и нужно собирать отзывы. Просите клиентов оставлять отзывы даже о коротких проектах. Большинству клиентов удобнее, если вы сами заранее подготовите текст отзыва, а клиенту останется только его дописать и подтвердить.

Нарушение правил работы на сторонних площадках. Конечно, общение через онлайн-площадки и биржи не всегда удобно, биржи берут комиссию, и так далее. Но если онлайн-площадка осуществляет безопасность сделки для клиента, то ваше предложение уйти с этой площадки и работать напрямую клиент может расценить как нарушение договоренности с площадкой. Что в общем-то означает и то, что вы можете нарушить и прямые договоренности и с самим клиентом в дальнейшем! Не говоря уже о том, что онлайн-биржа может вообще заблокировать ваш аккаунт из-за нарушения правил.

Отсутствие сфокусированности. Выберите всего несколько специализаций и проверьте, как вам работается в этих каждой из выбранных ниш. Поверьте, что в случае конкуренции с другими удаленными командами клиенты обращают внимание именно на тех, кто специализируется на определенном заданном направлении. Узкая специализация — это одно из главных конкурентных преимуществ на глобальном рынке. И чем более узкая специализация, тем дороже стоят услуги.

Не пытайтесь казаться больше, чем вы есть, — если у вас небольшая команда, то не нужно этого стесняться! И не надо изображать большую корпорацию. Клиенты сразу это раскусят или, например, захотят приехать в гости. А если вы стесняетесь, что компания у вас небольшая или вы вообще пока работаете один, то просто говорите, что у вас — «бутик».

Кратко:

— **Фокусируйтесь на определенном направлении, это поможет конкурировать глобально и быстрее расти.**

Как продавать цифровые продукты удаленно

Когда вы продаете клиентам услуги на заказ (например, разработка веб-сайта, разработка документации), то, с одной стороны, вам будет легче начать бизнес и найти клиентов, а с другой стороны — будет труднее масштабировать бизнес, потому что рано или поздно рост сервисного бизнеса ограничивается числом сотрудников.

В отличие от услуг так называемые «цифровые продукты» могут быть

созданы небольшой командой и продаваться неограниченное число раз клиентам по всему миру. Самый известный пример цифрового продукта — это Microsoft Windows, для использования которого необходимо покупать лицензию.

Важно заметить, что цифровой продукт, как правило, не продается, а *лицензируется*. Проще говоря, продукт как бы сдается в аренду. При лицензировании каждый покупатель получает свою копию продукта и использует ее в соответствии с лицензионным соглашением. Благодаря Интернету и низкой стоимости передачи данных цифровые продукты могут распространяться практически с нулевыми затратами на тиражирование. Таким образом, вы можете продавать (лицензировать) свои цифровые продукты практически неограниченному множеству покупателей глобально. Почти всегда под словом «*продать*» для цифрового продукта подразумевается «*продать лицензию на использование*» или «*предоставить доступ*» (в случае подписки).

Вот примеры реальных цифровых продуктов:

— Фотографии и видео. Например, фотографии животных для продажи через сайт с фото в эксклюзивном виде.

— Шаблон таблиц для Excel. Например, шаблоны расчета безубыточности компании в определенной сфере или финансовая модель.

— Шаблоны документов, например, шаблон коммерческого предложения, договора с сотрудниками, шаблон счета. За отдельную плату можно продавать настройку под конкретного клиента.

— Оригинальные музыкальные или звуковые отрывки.

— Аудиокнига или аудиолекция.

— Книга в электронном виде по узкой тематике. Например, руководство по ремонту какого-то электронного прибора.

— Заранее записанное обучающее видео по той или иной теме. Например, как починить какое-то электронное устройство.

— Онлайн-курс (может включать текст, видео, фото, консультации). Например, курс, обучающий основам программирования.

— Набор рецептов, например, набор рецептов для приготовления диетической пищи + готовый список продуктов для покупки.

— Готовое меню со списками продуктов для покупки на неделю на семью из 4 человек[3].

— Выкройки одежды. Например, выкройки оригинальных платьев для кукол[4].

— Шаблоны рисунков для одежды.

— Дизайн для сайта.

- Готовый сайт с дизайном и частью готового текста.
- Авторские обои на рабочий стол компьютера или планшета.
- Аналитические отчеты и исследования. Например, отчет о состоянии определенного рынка с анализом основных участников.
- Обучающие вебинары (интерактивная видеолекция через Интернет в прямом эфире).
- Онлайн-конференция, где все участники и лекторы принимают участие через Интернет (продаются билеты на участие в конференции и доступ к аудио- и видеозаписям).
- Чертежи и 3D-модели. Например, русскоязычный предприниматель Аида Легранд из США рассказала мне, как она создает 3D-модели авторских кукол и продает их как в напечатанном на 3D-принтере виде, так и в виде 3D-моделей для самостоятельной печати[5]. Среди покупателей — коллекционеры авторских кукол со всего мира.
- Аудиорингтоны.
- Цифровые стикеры (наборы картинок на заданную тему для использования в мессенджерах).
- Конструктор английских имен для детей на основе выбранных качеств[6].
- И конечно, все знают приложения и игры для Android / iOS / Windows.

А вот несколько популярных онлайн-площадок для продажи цифровых товаров:

- Amazon Kindle KDP[7] — продажа книг в электронном виде для Amazon Kindle.
- Craftsy[8] — продажи шаблонов выкроек в формате PDF.
- GumRoad[9] — продажа аудио, видео, книг в электронном виде.
- Udemy[10] — продажа онлайн-курсов.
- Pixiefaire[11] — продажа выкроек одежды для кукол.
- Theme Forest[12] — продажа шаблонов для сайта, аудио, видео, 3D-моделей, фото.
- Adobe Stock[13] — продажа фотографий на сайте от Adobe (создателей Photoshop).
- Shutterstock[14] — крупнейший онлайн-магазин для продажи фотографий, аудио-, видеоматериалов.
- DepositPhotos[15] — для продажи фотографий, видео.
- Apple iTunes — крупнейший онлайн-магазин для продажи аудио-, видеозаписей.
- Apple AppStore — единственный онлайн-магазин для продажи

приложений для iOS (iPhone, iPad).

— Android Marketplace — онлайн-магазин для продажи приложений для Android.

— Windows Marketplace — онлайн-магазин для продажи приложений для Windows.

В целом отношения с покупателями цифровых товаров из разных стран составляют отдельную большую тему. Важно заметить, что покупатели массовых цифровых товаров могут не ждать 100% внимания со стороны производителя, но при этом будут ждать, что процесс покупки, возврата и реагирования на недостатки продукта будет максимально дружелюбным и эффективным.

Кратко:

— **Цифровой продукт или приложение может быть создано небольшой командой и продаваться огромному множеству покупателей через Интернет.**

Создание сайта для международного рынка

Если вы решили создать компанию, работающую на международный рынок, то учтите несколько правил, которые помогут сделать это успешно.

Адрес сайта: для глобальных сайтов стандартом де-факто является домен в зоне .com. Наилучшим для глобального сайта является адрес вида MyCompany.com. Адреса с окончанием на .com по умолчанию автоматически используются в браузерах на компьютере и мобильных устройствах при вводе названия сайта. Если адрес .com уже занят, проверьте популярные приставки, например, MyCompanyHQ.com, MyCompanyApp.com и другие. Для поиска названия на основе ключевых слов используйте бесплатные сервисы Domainr.com и LeanDomainSearch.com. Название нового сайта может, конечно, использовать оригинальное название компании, например LyubimieGribochki.com, но подумайте, как оно будет восприниматься на английском языке, и обязательно спросите мнение носителей языка. Для этого можете нанять нескольких фрилансеров — носителей языка в данной стране и поручить им написать отзывы о ваших вариантах. Можно также воспользоваться специализированным сервисом, где фрилансеры подбирают названия домена, например VotImenno.ru[16] или RiskyDomains.com[17]. Лучше потратиться на название, чем попасть в неприятную ситуацию с названием. А если средств нет, то не теряйте много времени на поиск названия — потратьте его лучше на поиск клиентов.

Хорошее название веб-сайта обладает следующими качествами:

- оно состоит из одного существующего и известного слова;
- оно пишется точно также, как и произносится. Если продиктовать его по телефону, то ваш собеседник наберет адрес сайта его на своем телефоне или компьютере правильно с первого раза;
- оно заканчивается на .com;
- оно совпадает с названием вашей компании;
- оно отражает идею того, чем вы занимаетесь;

Идеальный пример название — Alibaba (одноименная компания и интернет-сайт, позволяющий заказать множество товаров онлайн). А вот как это название было придумано:

«Я с самого начала понимал, что Интернет глобален. И у нас должно быть глобальное название. И название должно быть интересным. Я думал об этом много дней и подумал что „Алибаба“ хорошо подходит. Я как раз был в Сан Франциско в этот день. Я обедал в кафе и когда подошла официантка, я спросил: „Вы знаете слово Алибаба?“ Она ответила „Да!“ Я снова спросил: „А что такое Алибаба?“ Она ответила: „Сезам откройся!“ Я ответил — хорошо! И я пошел на улицу и спросил еще 20 человек и они все знали об Алибабе и сорока разбойниках и о „Сезам, откройся!“. И я подумал: вот это хорошее название и к тому же начинается с буквы „А“ поэтому о чем бы Вы не говорились — Алибаба будет всегда в самом начале.»

— рассказал в интервью на международном экономическом форуме в Давосе основатель компании и миллиардер Jack Ma[18].

Перевод веб-сайта и маркетинговых материалов. Если вы хотите, чтобы ваш сайт не выглядел коряво в глазах покупателя, заказывайте перевод у носителей языка. С одной стороны, в СНГ очень много переводчиков на английский язык, но зачастую качество перевода оставляет желать лучшего: даже если перевод сделан по всем правилам, сайт выглядит, как если бы русскоязычный сайт перевели на старославянский.

Скорость веб-сайта. Даже в наше время скорость доступа к сайту может варьироваться в зависимости от его физического расположения. То, что он открывается быстро у вас — совсем не означает, что сайт откроется быстро у ваших клиентов через океан. Поэтому лучше арендуйте размещение веб-сайта ближе к потенциальным покупателям на проверенных крупных глобальных площадках: WPEngine, Pagely, Amazon AWS, Microsoft Azure, Digital Ocean. Эти площадки являются проверенными сервисами по размещению веб-сайтов. По результатам

исследований, медленная скорость при открытии веб-сайта может послужить причиной отказа посетителя от его просмотра.

Е-mail-рассылка. Для e-mail-рассылки рассмотрите использование глобальных сервисов рассылки, таких как MailChimp, т. к. глобальные почтовые сервисы Gmail, Yahoo и другие будут реже отправлять письма из MailChimp в папку «Спам».

Раскрутка сайта. Наймите сотрудников для раскрутки сайта в стране потенциального клиента или хотя бы найдите сотрудников с опытом оптимизации и раскрутки веб-сайта на западную аудиторию. Обязательно верьте только фактам и рекомендациям и не верьте обещаниям.

Обслуживание клиентов. Для обслуживания глобальных клиентов организуйте отдельный (пусть даже и простой) процесс. Лучше всего, если это будет отдельный сотрудник, проживший некоторое время в той же стране, что и клиенты, со знанием культурных особенностей клиентов и, возможно, находящийся в том же часовом поясе.

Двуязычные сайты и профили в соцсетях: если у вас уже есть русскоязычный сайт, то первое, что вам, наверняка, предложат программисты, — это сделать двуязычный сайт! А точнее, взять существующий русскоязычный сайт и добавить в него второй язык: пользователь будет заходить, язык будет переключаться на нужный и так далее. **Не делайте двуязычные сайты!** Лучше сделайте англоязычный сайт отдельно, русскоязычный сайт отдельно. Так будет проще ими управлять, обновлять, развивать, продвигать. То же самое касается и профилей в соцсетях: создайте англоязычный профиль отдельно, а русскоязычный отдельно. Иначе, по моему опыту, будет только неразбериха.

Кратко:

— **Выход на международный рынок с цифровым продуктом или цифровой услугой в настоящее время намного упростился. Самым сложным для компаний является не сам выход на глобальный рынок, а создание действительно конкурентоспособного и востребованного цифрового продукта или услуги.**

Как переписываться с клиентом

От: Василий Петрович («СтройМатериал»).

Здравствуйте!

Меня зовут Василий Петрович. Я представляю компанию, которая занимается продажей различных стройматериалов. Мы подумали и решили, что хотели бы попробовать пользоваться Вашим сервисом для

создания договоров. Стоимость в 25 тыс. рублей в месяц кажется большой, но может, у вас сейчас есть какие-то скидки или акции в этом месяце?

Заранее спасибо,
с уважением, Василий Петрович, директор компании
«СтройМатериал»

Ответ плохой компании (через 3 дня)

От: «Плохая Компания».

Кому: Василий Петрович («СтройМатериал»).

Скидок нет.

«Плохая Компания»

Ответ хорошей компании (автоматический ответ через 5 минут)

Кому: Василий Петрович («СтройМатериал»).

От: «Хорошая Компания».

Уважаемый Василий Петрович!

Спасибо за обращение в нашу компанию «Любимые Договоры». Ваше обращение получено (номер обращения 3456), и наши специалисты ответят Вам в течение 2 рабочих дней. Это письмо является автоматическим.

В случае срочных вопросов, пожалуйста, обратитесь по телефону 8 (495) 123456 или просто ответьте на это письмо.

С уважением, «Хорошая Компания»

Ответ хорошей компании (через 1 рабочий день)

Кому: Василий Петрович («СтройМатериал»).

От: Ирина («Хорошая Компания»).

Уважаемый Василий Петрович!

Спасибо за обращение в нашу компанию! Меня зовут Ирина, и я менеджер по работе с клиентами в «Хорошей Компании». «Хорошая Компания» всегда рада пообщаться с новыми клиентами, тем нашим сервисом уже пользуются несколько интернет-магазинов, торгующих стройматериалами.

К сожалению, сейчас у нас не проводятся акции с предоставлением скидки. Но мы рады будем сделать специальную 15% скидку, если Вы купите подписку на наш сервис сразу на год.

Кроме этого, мы будем рады помочь по любым вопросам, связанным с нашим сервисом, просим обращаться к нам. Мы знаем, как тяжело бывает научить сотрудников перейти от привычных офисных программ к использованию нашего сервиса.

Ждем Вашего ответа!

С уважением, Ирина Петрова, менеджер по работе с клиентами, «Хорошая Компания»

Как думаете, с какой компанией Василий Петрович захочет работать — с «Плохой Компанией» или с «Хорошей Компанией»? Ответ «Плохой Компании», к сожалению, характерен для ряда русскоязычных компаний, этот пример написан на основе реальной переписки. Негативное или безразличное отношение к покупателям, одно из наследий СССР, к счастью, встречается все меньше и меньше, но еще имеет место быть.

При найме сотрудников на поддержку пользователей прежде всего обратите внимание на письменную речь будущего сотрудника. Если он пишет вежливо в личной переписке, то будет хорошо переписываться и с клиентами. **Ключевое требование к сотруднику поддержки состоит в том, чтобы он искренне любил помогать другим людям!**

Вот несколько практических советов о том, как сделать переписку более приятной для ваших клиентов:

- **Избегайте негативного языка.** Вместо «нет сейчас в наличии ничего» попробуйте «в данный момент товар отсутствует, но мы ожидаем его на следующей неделе и обязательно сообщим, как только он появится». Негативный язык является тормозом в переписке с клиентами.

- **Перефразируйте вопрос клиента при ответе.** Не всегда то, что написано, соответствует тому, что на самом деле хотел спросить собеседник. Для этого существует *перефразирование* оригинального вопроса, т. е. когда вопрос повторяется, но уже своими словами. Например: «Правильно ли я понимаю, что Вы хотели уточнить, какие именно способы оплаты доступны на нашем сайте?».

- **Нужна ли дальнейшая помощь?** При завершении общения никогда не помешает уточнить, нужна ли дальнейшая помощь? Например: «Я очень рада, что Ваша проблема решилась. Могу ли я как-то еще помочь Вам?»

- **Держите клиента в курсе происходящего.** В отличие от офиса, клиенту не видно, получили вы уже его вопрос или нет. Если вы начали работать над запросом клиента, но необходимо что-то, например, уточнить у коллег, то никогда не помешает сообщить об этом клиенту. Например: «Я передала Ваш вопрос своему коллеге, он в течение ближайшего дня посмотрит его и даст мне ответ». Современные сервисы для организации поддержки клиентов позволяют, как правило, создать множество шаблонных ответов и автоматизировать подобные стандартные ответы.

- **Извиниться в случае проблем — нормально.** Особенно когда это касается глобальных клиентов. Клиенты привыкли, что в случае каких-то

проблем, даже если фактически виноват сам клиент, поддержка клиентов все равно извиняется. Например: *«Мне очень жаль, что у Вас не получается оплатить Вашей картой на нашем сайте и появляется сообщение о недостаточных средствах на счете. Пожалуйста, обратитесь в Ваш банк, чтобы уточнить, почему именно карта не принимается к оплате».*

А Петр Щекочихин, сооснователь онлайн фриланс биржи Work-Zilla, рассказал мне о том, как удаленные сотрудники помогают организовать круглосуточную поддержку клиентов:

«нашему сервису нужна круглосуточная техническая поддержка и сотрудник арбитража, работающий в ночные часы. В другой ситуации мне пришлось бы выстраивать посменные рабочие графики или искать кого-то, кто согласится работать по ночам (и платить ему соответствующую надбавку за это неудобство). Но в России восемь часовых поясов. Я могу нанять человека (удаленно) с любой разницей во времени. Это будет удобно и для него, и для компании.»

Поддержка пользователей может не только помогать пользователям, но и увеличивать продажи. Вот такой интересный опыт описан[19] на сайте Botan Investments:

«На email-саппорте у нас было 3 индуса, которые работали без выходных. Мы их всех переименовали в девушку Дженнифер Бергман. На девушек обижаются меньше.

Они все отвечали следующим образом:

- 1. Всегда начинали ответ с «Dear John, thank you for your email».*
- 2. Решали проблему клиента, пользуясь базой темплейтов или поиском в Гугле.*
- 3. Возвращали деньги за программу (даже если клиент этого не просил, а просто жаловался, что что-то не так). И писали, что мы все деньги вернули.*
- 4. Дико извинялись за причиненные неудобства.*
- 5. И говорили, что менеджер одобрил персональную скидку на 25%, John25 (если человека звали John). У нас любое слово с 25 на конце давало скидку.*
- 6. Ответ отправляли в течение 30 минут.*

Результат. Люди были поражены, как оперативно и правильно их технические проблемы решала девушка Дженнифер. Видели сразу вернувшиеся деньги. Радовались персональной скидке. В результате саппорт приносил в 2 раза больше продаж по этим персональным скидкам, чем нам стоили эти индусы».

Даже если вы не продаете уникальный товар или услугу, вы все равно можете успешно конкурировать за счет эффективной службы поддержки покупателей.

Кратко:

— **О компании, представленной удаленно в Интернете, судят не только по веб-сайту, но и по переписке с представителями компании, скорости и адекватности их ответов.**

Русские проблемы английского языка

Если вы выходите со своим проектом на глобальный рынок через Интернет, то переписка с клиентами будет вестись на английском языке в большинстве случаев. Английский язык является фактически международным языком, и даже компании в Европе и Азии и их клиенты часто ведут переписку на английском. О том, что английский является популярным говорит и то, что его изучают около 1,5 млрд человек[20].

Какие проблемы, связанные с английским языком, ожидают русскоязычную компанию?

- **90% подготовки по письменному английскому языку не готовит к общению на современном языке.** Например, в США сейчас часто используется *Heu* вместо *Hi* при приветствии в письме. И это только один из примеров. Будьте готовы к тому, что язык придется подтягивать до современного уровня. Эффективнее всего нанять репетитора — носителя языка через Skype с помощью сайта SkyEng.ru или подобного, или через фриланс-биржу.

- **Если для строить фразы так же, как и в русском языке, и переводить дословно, то английский вариант может выглядеть грубым.** Особенно это может помешать в переписке с клиентами. Чтобы этого избежать, достаточно изучить и подготовить типовые фразы, используемые в деловой переписке на английском. Ради получения опыта попробуйте написать запросы в ряд известных мировых компаний и посмотрите, как они работают с вашим запросом. Еще один выход состоит в найме, хотя бы на время, помощника — носителя языка, который бы в течение нескольких месяцев просматривал ваши письма и давал бы вам рекомендации по улучшению. Такого удаленного помощника вы сможете без проблем найти на онлайн-биржах.

Например, стараясь предостеречь мальчика от простуды, она, обращаясь к нему, буквально переводила свои русские повеления и запреты: «нельзя пить газировку со льдом» выходило у нее не как don't think you should drink soda with ice, а как It is not allowed to drink soda with ice;

«не надо открывать окно» получалось не как *don't open the window*, а как *It is not necessary to open the window*. На английском эти фразы звучали категорично, грубо, и однажды американец шутливо спросил свою русскую половину, не служил ли кто-нибудь из ее родителей в полиции.

Линн Виссон. *Русские проблемы в английской речи*[21]

• **Есть ряд различий не только в языке, но и в культуре общения, которые необходимо учитывать при переписке.** Также, если вы лично не знаете клиента или партнера, то не стоит расспрашивать про личную жизнь, по крайней мере пока собеседник не начнет делиться сам.

Несмотря на то, что владение английским языком в русскоязычных странах, как правило, хромает, будьте уверены, что **плохое владение языком НЕ является ключевым барьером между вами и вашими удаленными клиентами.** Те, кто будет покупать ваши удаленные услуги и товары, уже знают, что самый распространенный вариант английского языка — это т. н. *упрощенный английский*[22], и нормально к этому относятся. Если вы предоставляете качественный цифровой товар или услугу, обеспечиваете хорошую поддержку покупателей, вовремя реагируете на запросы рынка, то качество вашего английского не будет играть решающей роли.

Если у вас ведется регулярная переписка на английском, я рекомендую использовать следующие сервисы и приложения:

• Google Translate[23] — бесплатный онлайн-сервис с мгновенным автоматическим переводом. Есть удобные приложения для телефона и планшета с поддержкой голосового ввода.

• Bing Translator[24] — аналогичный сервис от компании Microsoft.

• Yandex Translate[25] — аналогичный сервис от компании Yandex.

• Grammarly.com[26] — автоматизированный сервис для тех, кто уже владеет в какой-то мере английским языком, но имеет проблемы с грамматикой и орфографией.

• Hemingway Editor[27] — аналогичный платный сервис проверки грамматики и орфографии.

Если вам необходимо высокое качество перевода, существуют платные онлайн-сервисы для перевода живыми людьми-переводчиками.

• Alconost Nitro[28] — сервис, где работают реальные переводчики — люди, от \$6 за 1 тыс. знаков.

• Тралала[29] — сервис перевода с русского на английский с живыми переводчиками.

• 300 Editors[30] — сервис рассчитан на работу с Google Docs, к которому подключается один из переводчиков или редакторов

и редактирует текст.

- [Work-zilla.com](#)[31] — на этой онлайн-бирже можете быстро найти переводчика. Обратите внимание на отзывы на работы по переводам текста.

Если вы работаете на глобальном рынке, то учтите, что иногда удаленные сотрудники из России, Украины, Беларуси, Казахстана со знанием английского языка могут стоить даже дороже, чем удаленные сотрудники — носители языка. Это происходит потому, что знание английского языка в странах бывшего СССР традиционно является премиальным качеством сотрудника.

Кратко:

— **Современные приложения и сервисы позволяют быстро и бесплатно переписываться на английском языке.**

Где искать покупателей цифровых продуктов

Выгоднее, но и труднее всего продавать свой цифровой продукт через собственный веб-сайт. Веб-сайт не сразу начинают «видеть» поисковые системы. Для этого сайт сначала нужно наполнить содержимым, платить за его содержание (т. н. хостинг). Поэтому зачастую успешные серийные предприниматели начинают новый проект с организации e-mail-рассылки, с блога или даже с собственной страницы в социальных сетях. А веб-сайт создают только после того, как уже набрали достаточное количество первых покупателей, т. е. когда подтвердили востребованность продукта рынком.

Для привлечения внимания к своему продукту используйте следующие каналы:

- **Search Engines Optimization (SEO).** На большинстве современных сайтов именно Google и другие поисковые системы являются основным источником новых посетителей. Поэтому практически все компании в том или ином виде осуществляют оптимизацию содержимого веб-сайта с целью попадания на первую страницу в результатах поиска. Возникает много тонкостей и опасностей, существуют различные инструменты для отслеживания позиций сайта в поисковых системах, например [ProRankTracker](#)[32].

- **App Store Optimization (ASO).** Для мобильных приложений также основным каналом получения новых покупателей является оптимизация описания продукта (как правило, приложения для смартфона) в магазинах приложений Apple App Store или Android Marketplace с целью отображения приложения по самым популярным поисковым запросам. Для

отслеживания результатов есть сервис AppAnnie[33].

- **Social Media Marketing (SMM)**. Более миллиарда пользователей зарегистрировано в социальных сетях Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Tumblr и других. Практически во всех социальных сетях можно бесплатно создать страницу продукта и привлекать внимание покупателей к своему продукту с помощью интересных статей, картинок, дискуссий. Для автоматизации работы с социальными сетями есть специальные приложения TweetDeck[34] и Buffer[35].

- **Видеосайты YouTube, Vimeo** также имеют миллиарды пользователей по всему миру. Например, видеосайт YouTube посещает миллиард зрителей каждый месяц[36], которые делают 3 миллиарда поисковых запросов[37]. Если вы умеете создавать интересные видеоролики, то у вас появляется потенциальная возможность охватить миллионы новых покупателей среди зрителей. По моему опыту, найти удаленного видеодизайнера, который сделает короткий видеоролик о вашем продукте или услуге, не составляет труда на любой фриланс бирже.

- **E-mail-рассылка**. Несмотря на развитие различных социальных сетей, практически у каждого пользователя Интернета есть e-mail-адрес, общее число пользователей электронной почты составляет 2,6 миллиарда и вырастет до 2,9 миллиарда к 2019 году[38]. Интересная по содержанию e-mail-рассылка помогает продавать даже тем, кто случайно зашел на ваш сайт. Игорь Шойфот[39], инвестор и предприниматель из США, рекомендует следовать простой формуле:

«1) обязательно спросите разрешения: „а можно в следующий раз пошлем вам купончик?“ — нужно что-то давать взамен; 2) не посылайте письма, которые надо скроллить! все должно уместиться в квадратик экрана, а если больше — то только по ссылке; 3) классно делать видео внутри (когда картинка превью + ссылка на YouTube). И нельзя посылать большого размера файлы!»

По моему опыту, в рассылке также важно писать о том, что интересно вашим читателям, а не только вам!

- **Сервисы для размещения статей, такие как Medium и другие**. Редакция таких сайтов постоянно выделяет наиболее интересные статьи, рекламирует их на всем своем сайте. Попадание в «Выбор редактора» приносит и новых читателей для статьи, и посетителей для вашего сайта.

- **Экспертные сайты формата «вопрос-ответ», такие как Quora[40], Stack Exchange[41]**, также могут принести много новых покупателей, особенно если вы сами являетесь экспертом в своей индустрии. На этих сайтах предлагается давать ответы на различные вопросы, и затем редакция

сайта отбирает самые интересные и развернутые ответы на вопросы, они включаются с рассылку новостей сайта и рекламируются на первой странице. Главное, избегайте прямой рекламы, прямую рекламу на таких ресурсах не одобряют ни редакторы, ни сами читатели.

- **Различные виртуальные форумы и комьюнити** включают в себя много миллионов пользователей. Особый интерес представляют онлайн-форумы, посвященные теме вашего цифрового продукта. Например, онлайн-комьюнити Reddit посещает более 240 миллионов уникальных пользователей в месяц[42]. Список виртуальных форумов и комьюнити с числом пользователей более 1 миллиона можете найти на Wikipedia[43].

- **Платная реклама Adwords, Facebook Ads, Instagram** является быстрым, но дорогим инструментом привлечения клиентов. Она требует вливания денег и постоянного контроля и измерения реальной эффективности. Стоимость одного посетителя (не покупателя, а того, кто кликнул на ваше рекламное объявление), как правило, начинается от нескольких центов и для некоторых категорий (например, страхование) может достигать до \$54 дол за один клик.

- **Так называемые лидеры мнений** — в основном это блогеры с тысячами и даже миллионами подписчиков. Как правило, многие из них размещают рекламные статьи за плату. Но если у вас действительно интересный продукт, то они могут порекомендовать его и бесплатно или за совсем небольшую плату. Некоторым компаниям этот канал помог быстро выйти на целевую аудиторию[44].

Имейте в виду, что любой канал может какое-то время работать эффективно, а потом стать слишком дорогим. Поэтому важно контролировать результаты по каналам. Известный серийный предприниматель и инвестор David Skok рекомендует использовать такие каналы, в которых стоимость получения одного покупателя (т. н. Customer Acquisition Cost, или САС) не превышала бы 30% от Lifetime Value (LTV) [45]. LTV является суммой всех денег, которые средний покупатель совокупно вам приносит, включая повторные и дополнительные покупки.

Если вы только запустили свой проект, то очень тяжело и, главное, неэффективно использовать сразу несколько каналов привлечения одновременно. Эксперты рекомендуют фокусироваться на одном канале за один период, выдвигать гипотезу, проверять гипотезу в течение заданного отрезка времени и измерять эффективность тестируемого канала. И только затем, после нахождения самого эффективного канала, вкладывать деньги в его масштабирование.

Кратко:

— Изучите возможные каналы для продвижения вашего продукта или услуги, и тестируйте каналы. Цель в том, чтобы найти масштабируемый канал, через который выгодно привлекать клиентов.

- [1] <http://goo.gl>
- [2] <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>
- [3] <https://menunedeli.ru>
- [4] <http://www.pixiefaire.com>
- [5] <http://legranddoll.com>
- [6] <http://www.bbc.co.uk/newsbeat/article/37255033/a-16-year-old-british-girl-earns-48000-helping-chinese-people-name-their-babies>
- [7] kdp.amazon.com
- [8] www.craftsy.com
- [9] <https://gumroad.com>
- [10] <http://udemy.com>
- [11] <http://www.pixiefaire.com>
- [12] <https://theforest.net/become-an-author>
- [13] <https://contributor.stock.adobe.com/>
- [14] <http://submit.shutterstock.com>
- [15] Depositphotos.com
- [16] <https://votimenno.ru>
- [17] <https://www.pickydomains.com>
- [18] https://www.youtube.com/watch?v=o5BKaDCda_0
- [19] <http://botaninvestments.com/cambridge-the-great-place-for-brave-nerds/>
- [20] <https://www.internationalteflacademy.com/blog/bid/205659/report-from-tesol-2014-1-5-billion-english-learners-worldwide>
- [21] Виссон Линн. Русские проблемы в английской речи. Слова и фразы в контексте двух культур.
- [22] https://wikipedia.org/wiki/Basic_English
- [23] <https://translate.google.com/>
- [24] <https://www.bing.com/translator/>
- [25] <https://translate.yandex.ru>
- [26] <http://grammarly.com/>
- [27] <http://www.hemingwayapp.com>
- [28] <https://alconost.com/en/services/professional-online-translation>
- [29] <http://tralala.online>
- [30] <http://300editors.com>
- [31] <http://work-zilla.com>

- [32] <http://proranktracker.com>
- [33] <https://www.appannie.com>
- [34] <http://tweetdeck.twitter.com>
- [35] <http://buffer.com>
- [36] <https://www.mushroomnetworks.com/infographics/youtube---the-2nd-largest-search-engine-infographic>
- [37] <http://www.wsj.com/articles/viewers-dont-add-up-to-profit-for-youtube-1424897967>
- [38] <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Email-Statistics-Report-2015-2019-Executive-Summary.pdf>
- [39] <https://angel.co/iggysh>
- [40] <https://www.quora.com>
- [41] <http://stackexchange.com/sites>
- [42] <https://about.reddit.com/advertise/>
- [43] https://wikipedia.org/wiki/List_of_virtual_communities_with_more_than_100000_active_users
- [44] <https://medium.com/lifecycle-marketing/how-influencer-marketing-helped-us-grew-from-0-to-700k-monthly-revenue-51644e79f7a9>
- [45] <http://www.forentrepreneurs.com/startup-killer/>

Заключение

Мир вокруг постоянно дает нам новые возможности, но используем ли мы их полностью? Извлекаем ли из них выгоду? Надеюсь, что эта книга поможет вам не только эффективнее использовать удаленных сотрудников в своих проектах, но и самому пользоваться преимуществами удаленной работы и, в конечном счете, зарабатывать больше. Прислать свой отзыв о книге вы можете на сайте www.mironichev.com

Благодарности

Спасибо Павлу Анненкову за идею создания этой книги. Спасибо редактору Ольге Соломатиной, которая помогала с самого начала создания книги и до ее завершения. Спасибо моей семье за поддержку и понимание во время работы над книгой.

Большое спасибо всем кто дал мне интервью и комментарии для книги: Алексей Павленко, Дмитрий Ивченко, Joe Griston, Ксения Зиновьева, Дмитрий Цыбин, Павел Анненков, Полина Качурина, Christina Schultz, Игорь Моцный, Ольга Катина, Ольга Высоцкая, Павел Шашкевич, Пётр Щекочихин, Анна Лушева, Михаил Филипенко, Раис Гарифуллин,

Дмитрий Семиряжко, Игорь Шойфот, Юлий Зегельман, Роман Александренко. Спасибо Денису Васильеву за помощь в выборе книг. Спасибо всем, кто давал ценные отзывы, комментарии, советы в ходе работы над книгой: Андрей Погорелый, Mike Karsyan, Игорь Шелудько, Алексей Мартынов, Дмитрий Харченко, Дмитрий Сурков, Марина Арефьева, Сергей Чехута, Dzmitry Kukharau, Alina Shah, Irina Erkan, Ирина Боудаева, Таша Сулима, Анна Кочетова, Лили Зинурова, Марина Дункан, Irina Gatsuts, Нина Ванчугова, Татьяна Волкова, Лариса Гарамова, Larissa Shafarenko, Сергей Сурпунов, Любовь Каминская, Сергей Янкович, Алина Белошапкова, Алина Шах, Дмитрий Квадромания, Лариса Салимова, Людмила Салоид, Ольга Виссер, Жанна Жукова, Роман Мироничев, Eva Bragger, Алла Насонова, Ельвира Лекхова, Павел Шишмарев, Lydia Seryogina, Анна Шаталова, Анна Savoch, Максим Брозінський, Natalia Is, Maryana Serpinina, Светлана Ратнер, Елена Лысенкова, Tanya Chudak, Александра Кабатова, Kseniya Kazantseva, Stanislav Logunov, Андрей Головкин, Татьяна Пономаренко, Юлия Бычкова, Julia Nurmagambetova, Антон Лужковский, Владимир Горшков, Денис Виноградов, Владислав Гаврилюк, Larissa Shafarenko, Анна Шарлай, Тихомир Дружинин, Lukerya Ya, Владимир Романов, Алексей Иванов, Леонид С. Кньшов, Вадим Шакур, Александр Казанцев, Алекс Соколов, Oksana Havrylyuk, Dmitry Troshenkov, Артем Мордвинкин, Igor Shekalev, Сергей Кузьмич, Laisan Shafikova, Юлия Платонкина, Эллада Горина, Andrew Vasiluk, Elena Arseneva, Сергей Вершин, Галина Раккоса, Cathrine Protsyuk, Elena Stepanitsova, Stepan Andreenko, Coney Yulia, Артем Арбатский.

Последнее обновление: 23 августа 2017.