

УДК 65.01  
ББК 65.29  
Т81

**Тудалецкая, Евгения.**  
Т81 Нет офиса — нет проблем. Как нанимать и контролировать удаленных сотрудников / Евгения Тудалецкая. — Москва : Эксмо, 2019. — 288 с.

ISBN 978-5-04-100494-1

Если вы хотите масштабировать бизнес без лишних затрат на офисные издержки и управлять им дистанционно — есть отличный выход! Создайте бизнес без офиса или дополните его сотрудниками, которые будут работать на вас на постоянной основе, из дома.

В нашем современном мире лучшие компании создают именно удаленный формат работы. Совсем скоро этот навык понадобится каждому предпринимателю, который не захочет стать динозавром в своем деле. Лучше всего научиться этому сегодня, чтобы потом не бежать за последним вагоном поезда!

Евгения Тудалецкая, специалист в области «бизнеса без офиса», написала практичное руководство для тех, кто все еще сомневается, стоит ли нанимать удаленных сотрудников.

УДК 65.01  
ББК 65.29

ISBN 978-5-04-100494-1

© Тудалецкая Е., текст, 2019  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

# От автора

## Для кого написана эта книга?

Эта книга будет полезна начинающим предпринимателям малого и среднего бизнеса, а также руководителям, которые хотят свести затраты к минимуму.

Тем же, кто и без этой книги знает, что работа удаленных сотрудников может выстраиваться не менее эффективно, чем деятельность большого офиса, будут интересны конкретные примеры из моей практики. Этой категории читателей я советую начать действовать сразу же, на этапе чтения этой книги.

Эта книга будет для вас особенно полезной:

- Если вы новичок и хотите побыстрее создать команду единомышленников, но при этом у вас недостаточно средств на содержание офиса;
- Если у вас уже есть работающий офис, вы хотите масштабироваться, но при этом не планируете увеличивать свои расходы на содержание офиса;
- Если вы хотите открыть для себя новые возможности удаленного найма и менеджмента;
- Если ваш бизнес находится в Москве.

Представители крупных федеральных компаний имеют возможность обращаться ко мне лично. Для выстраивания системной работы с удаленными сотрудниками внедряются более серьезные инструменты, так как бюджет на запуск этого процесса увеличивается по объективным причинам. Поэтому для малого и среднего бизнеса я даю инструменты, которые легко внедрить, и схемы, которым несложно обучиться.

## Кому не надо читать эту книгу?

«Поймавшим звезду» бизнесменам, которые окостенели в своем офисе и работают с сотрудниками так, словно те — их крепостные.

Тем, кто хочет ничего не делать и при этом заработать миллионы.

Скептикам, которые обращались к фрилансерам, получили некачественное исполнение и на основании этого считают, что удаленные сотрудники — это то же самое.

Тем, кто воспринимает только академический язык и нервничает, встречая в серьезном тексте живое слово.

Умным и начитанным, но никогда и ничего не делающим самостоятельно людям.

Если это про вас, то лучше отложите в сторону эту книгу или подарите ее тому, кто настроен создать что-то по-настоящему новое.

# Содержание

От автора ..... 5

## **Часть I. ОТКУДА БЕРУТСЯ АКУЛЫ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА?**

Глава 1. Маленькая рыбка из Алма-Аты .....	13
Глава 2. Если поставил цель — иди до конца .....	17
Глава 3. Создай свои правила .....	21
Глава 4. Неслучайные случайности .....	24
Глава 5. Красный диплом .....	27
Глава 6. Чужое место .....	31

## **Часть II. ВОРОНЕЖ: ШКОЛА КАПИТАНОВ**

Глава 7. Штурм твердыни .....	39
Глава 8. Ведущий специалист в «Райффайзенбанке» .....	43
Глава 9. Заместитель начальника отдела в «Альфа-банке» .....	46
Глава 10. Судить по результату .....	49
Глава 11. Слом шаблонов .....	52
Глава 12. Наступая на змею .....	59

**Часть III. МОСКВА: ПО ЛЕСТНИЦЕ ВВЕРХ**

Глава 13. Проверка боем .....	65
Глава 14. Назад дороги нет .....	73
Глава 15. Начальник управления .....	77
Глава 16. К новым берегам .....	81
Глава 17. Руководитель регионов по зарплатным проектам в «Промсвязьбанке» .....	85
Глава 18. Перелом .....	92

**Часть IV. НОВАЯ КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

Глава 19. Новый путь как необходимость .....	99
Глава 20. Временный тренд или будущее компаний? .....	104
Глава 21. Динамика востребованности удаленного найма .....	108
Глава 22. Оформление удаленных сотрудников .....	113
Глава 23. Как найти достойного кандидата? .....	124
Глава 24. Почему некоторые работодатели разочаровываются в удаленной работе? .....	130
Глава 25. Что нужно для начала поиска удаленных кандидатов? .....	133
Глава 26. Собеседование с кандидатами .....	138
Глава 27. Поиск эффективных руководителей .....	148
Глава 28. Как избежать ошибок при найме удаленных сотрудников? .....	153
Глава 29. Мотивация удаленных сотрудников .....	155
Глава 30. Юридические взаимоотношения с удаленными сотрудниками .....	167
Глава 31. С чего начинается создание удаленной команды? .....	173

Глава 32. Как внедрить инструменты работы с удаленными сотрудниками в действующий бизнес? .....	182
Глава 33. Особенности взаимодействия с удаленными сотрудниками .....	188
Глава 34. Обучение персонала .....	193
Глава 35. Часто задаваемые вопросы .....	203
Глава 36. Секреты эффективного управления удаленными сотрудниками .....	211
Глава 37. Как управлять без визуального контроля? .....	219
Глава 38. Создаем правила работы .....	224
Глава 39. Наставничество как способ управления эффективностью .....	228
Глава 40. Сплочение удаленной команды .....	231
Глава 41. Как вести себя с недисциплинированным удаленным сотрудником? .....	237
Глава 42. Типичные ошибки удаленного управления .....	239
Глава 43. Личная эффективность собственника бизнеса .....	247

## **Часть V. ИНСТРУМЕНТАРИЙ. ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ**

Кейс № 1. Компания по пошиву дизайнерской одежды .....	253
Кейс № 2. Компания по продаже товаров через интернет .....	256
Кейс № 3. Компания по организации call-центров на Украине .....	259
Кейс № 4. Инфобизнес .....	261
Кейс № 5. Компания по телемаркетингу .....	263
Чем я могу быть вам полезной? .....	266
Необходимые пояснения .....	268

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

Удаленные инструменты – помощники в бизнесе .....	273
Стандарты работы с удаленными сотрудниками .....	275
Инструкция по обучению удаленных сотрудников .....	277
Пример составления удаленной вакансии .....	280
Послесловие. Моя большая мечта .....	282
Слова благодарности .....	284

ЧАСТЬ I

ОТКУДА  
БЕРУТСЯ АКУЛЫ  
БАНКОВСКОГО  
БИЗНЕСА?





## Глава 1

# Маленькая рыбка из Алма-Аты

**Я** родилась в Алма-Ате. Мама моя работала учителем, папа — строителем. У нас была многодетная семья, и мы жили в четырехкомнатной квартире, подаренной государством, но всегда мечтали о собственном доме с отдельными комнатами для каждого. В то время я и подумать не могла, что когда-то стану известным человеком в банковской сфере, руководителем и автором собственной методики управления персоналом. Позже, когда это уже стало состоявшимся фактом биографии, я часто задавала себе такой вопрос: тема продаж и ведение переговоров — это качественно заложенные теории из тренингов и отточенная практика или у меня это больше на интуитивном уровне? Потому что и то и другое получалось у меня гораздо лучше, чем у других.

Если вспомнить, когда впервые в своей жизни я что-то продала, то в моей памяти всплывают две истории.

Первая произошла, когда мне было 8 или 9 лет. В тот момент мои родители приобрели видеомэгафон. У нас было две кассеты с фильмами «Бетховен» и «Трудный ребенок». Мы часто пересматривали оба фильма, вплоть до того, что могли прокрутить их по 10 раз в день. В фильме «Трудный ребенок» две сестренки продавали лимонад на каком-то празднике. Кто смотрел этот фильм, тот наверняка помнит, какой казус у них произошел с этим лимонадом. Так вот, после просмотра у меня появилась идея: одинаково одеться с сестрой, завязать хвостики и пойти продавать ли-

монад. В то время не было таких напитков, как *Nestea*, но я очень хорошо помнила рецепт лимонада, который готовила моя мама. Тем более затея была актуальной, потому что в Алма-Ате летом стоит невыносимая жара.

Рецепт лимонада был прост: мама заваривала обычный чай, затем сцеживала заварку, добавляла туда немного лимонной кислоты и холодной воды. В итоге получался холодный чай со вкусом лимона. Помню, как я попросила маму приготовить лимонад и налить его в графин. Мы с сестрой вышли на улицу и стали продавать этот напиток. Двери нашего подъезда выходили на дорогу, где была остановка: когда люди шли во дворы, их путь лежал по тропинке точно мимо нашего подъезда.

Представьте, как мы забавно смотрелись с сестрой: две девочки 8 и 6 лет стоят в одинаковой одежде с одинаковыми хвостиками на голове и кричат: «Покупайте лимонад!» Постепенно у нас появились даже конкуренты, но у них не было своей «фишки» (одинаковая одежда и хвостики). Они просто продавали какие-то пирожные и лимонад.

С того момента началось веселье у всего нашего дома. Только представьте: у каждого из трех подъездов дети продают все, что только могло прийти им в голову. Это было очень весело. Например, бабушки, торгующие семечками на остановке, — это было привычным зрелищем, но торгующие дети — это выглядело необычно. Наша «тусовка» продлилась недолго, возможно, около недели. Что мы с сестрой купили на вырученные деньги, я уже не помню. У нас по большей части был товарообмен с другими детьми. Сначала было весело и интересно. Мы рассказывали друг другу, кто что продал и за какую цену. А потом родители других детей начали возмущаться, делать замечания нашим родителям из серии «*чему вы учите детей?*». В итоге веселье обернулось тотальным скандалом. Видимо, именно так и возникает рыночная экономика и конкуренция вообще.

Вторая история, связанная с продажами, случилась, когда мне было примерно 11 лет.

Однажды мои родители ненадолго уехали за продуктами на рынок. Я и две мои младшие сестры остались одни. Все жители нашего дома хорошо знали друг друга, поэтому не было ничего

страшного в том, что мы без родителей во дворе играли с другими детьми. Была сильная жара, и кто-то из детей купил мороженое. Нам с сестрами, конечно, тоже захотелось, но денег у нас не было.

---

**По моим наблюдениям, самые непредсказуемые идеи возникают в критических ситуациях, когда мозг начинает работать по-другому. Когда у человека возникает острая, настоящая потребность, он всегда найдет способ, как ее удовлетворить. В этот момент не будет ни лени, ни отговорок, ни болезней.**

---

В тот момент у меня и возникла такая потребность в мороженом, что терпеть не было никакой возможности. Необходимо было добыть деньги на него здесь и сейчас, а не дожидаться, пока вернутся родители. На правах старшей сестры я стала быстро искать решение. Мне пришло в голову, что дома лежат нетронутые новые альбомы для рисования, тетрадки, ручки — все то, что мама закупила нам к школе. Я, недолго думая, взяла эти принадлежности и отправилась продавать их соседям, у которых были дети.

Естественно, точных цен я не знала, называла цифры наугад. Таким образом, продав пару-тройку вещей, я «заработала» на мороженое. У меня получилось реализовать задуманное без чьей-либо помощи.

Моего заработка хватило нам с сестрами не только на мороженое, но и на жвачки и шоколадки. Представьте картину: идем мы, такие счастливые, поедая купленные сладости, и к дому подъезжают наши родители. Мама, конечно же, была очень удивлена. Она не могла понять, откуда мы взяли все эти сладости? Денег-то нам не оставляли! Мне пришлось сознаться в том, что я продала все, что она купила нам к школе.

Следующая половина дня стала для меня несусветным позором, потому что мы с мамой до самого вечера выкупали все проданные мной альбомы и ручки обратно. Помимо прочего, мне нужно было еще и вспоминать — кому, что и за какую цену я