По домам. Как превратить удаленную работу в преимущество

Автор:
Александр Мезин

По домам. Как превратить удаленную работу в преимущество

Александр Мезин

Цифровое общество

Как совладать с собой и выработать навык удаленной работы? Почему управлять сотрудниками в распределенной команде может быть даже легче, чем в офисе? Что делать, если сотрудники могут, но не хотят переходить на удаленную работу? Мы рассмотрим эти и другие вопросы и попытаемся понять, что такое удаленная работа: свершившаяся революция или привычная нам практика, вдруг ставшая более актуальной.

В этой книге:

– Настраиваем рутину и быт, привыкаем к новой реальности.

– Управляем людьми, которых не видим вживую.

– Решаем вопросы переезда организации по домам.

– Размышляем о реалиях и будущем удаленной работы.

Мы разберем особенности удаленной работы с трех разных перспектив: специалиста, менеджера и владельца бизнеса.

«Сотрудники и бизнес могут продуктивно работать вне стен офиса, а гибкость и готовность к удаленной работе становятся "новым черным". Книга отвечает на вопросы перехода на удаленную работу и показывает, что сильные стороны удаленной работы часто превосходят слабые»

– Максим Бабичев, Директор по развитию бизнеса, Playrix

«Эта книга – курс молодого бойца для тех, кому срочно необходимо организовать удаленную работу офиса – для себя, коллег или подчиненных. Она написана предельно сжато и практично: нет времени на глубокое погружение; есть необходимость сохранить работоспособность бизнеса»

– Андрей Себрант, Директор по стратегическому маркетингу, Яндекс

«Перед вами – хорошая книга. Ее написал человек, глубоко знакомый с предметом, что редкость в наше время повальной профанации. Она написана простым русским невычурным языком, что еще большая редкость. Она содержит практические советы и конкретные рецепты, что вообще невероятно во времена повального увлечения инфобизнесом. Рекомендую ее, друзья. Просто и доступно»

– Дмитрий Волошин, сооснователь образовательной платформы Otus.ru

Александр Мезин

По домам. Как превратить удаленную работу в преимущество

Посвящается моей супруге Александре,

которая на самом деле выступила соавтором этой книги, но пожелала остаться незамеченной.

Не выйдет, Саша!

Введение

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

Позже я познакомился с командой, работавшей над игрой, в которую я довольно много играл, пока болел. Они предложили мне стать модератором на их форуме. Мы никогда не видели друг друга «живьем», но все равно успешно работали вместе, готовили проекты, выполняли задачи. И это меня завораживало. Я ловил себя на мысли, что, когда читаю их сообщения, в голове слышу свой голос. И я пытался представить себе, как на самом деле выглядит и разговаривает человек. Но механизм работал, задачи закрывались, а встречаться лично нужно не было.

До появления той самой книги про удаленную работу, после которой люди начали спорить, а нужны ли офисы в принципе, оставалось еще два года. Популярный командный чат Slack и мессенджер Telegram появились только через год, а WhatsApp еще не набрал такой популярности, чтобы им начал пользоваться хоть кто-то из моего окружения, тем более для работы.[1 - Книга «Remote: офис не обязателен» Джейсона Фрая и Дэвида Хенсона.]

Вокруг удаленной работы не было шумихи, никто не кричал о бесполезности офисов, не происходило ничего, что могло бы вынудить людей резко переместиться на удаленку. Мы не оказались запертыми дома из-за пандемии.

Работать из дома было удобно лично для меня. И, как оказалось, для многих моих друзей и знакомых тоже.

Спустя несколько лет мы с друзьями первый раз попытались запустить бизнес и вывести на рынок продукт. У нас не было даже мыслей о том, что нам нужен какой-то офис. Мы выстраивали процессы по наитию, порой они были откровенно странными. Неудивительно, что мы ошиблись везде, где могли. Но это был очень интересный и полезный опыт, и я до сих пор анализирую многое из того, что случилось, и рефлексирую над этим.

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

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

Наконец, когда мы с товарищем решили запускать свой бизнес, у нас не возникло вопросов про офис. Он нам точно не был нужен, потому что мы понимали, как организовать работу без него и получить все преимущества работы с распределенной командой. Ведь мы спокойно можем нанимать людей из любой точки страны и даже из-за границы. Ах да, живем мы с этим товарищем в разных городах.

В современном мире удаленная работа – это не концепция будущего, а реальность, в которой многие из нас уже плотно и качественно обосновались. В книге собраны идеи и видение удаленной работы с трех сторон: сотрудников,

менеджеров и бизнеса. Прочитав все три раздела, вы будете понимать проблемы и страхи перехода на удаленку каждой из сторон. А это, в свою очередь, позволит вам полнее понимать вашу роль в этом процессе, какую бы позицию в своей организации вы ни занимали.

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

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

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

Для кого эта книга

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

Эта книга – краткий обзор процессов распределенной работы как для тех, кто внезапно оказался лицом к лицу с необходимостью удаленки, так и для тех, кто методично рассматривает возможность перехода в распределенный формат.

Если вы уже работаете из дома и хотите «сверить часы», чтобы убедиться, что вы выстраиваете процессы правильно, а заодно и подглядеть, что еще можно улучшить, – вам тоже сюда.

Как читать эту книгу

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

В первой главе мы будем обсуждать не только вопросы организации быта и рабочего пространства, но и коммуникацию с коллегами, поддержание отношений с родными и ситуации, связанные с тем, что дома есть дети. Также мы разберем одну простую методологию для организации своего рабочего процесса и пробежимся по основным принципам здорового баланса жизни и работы.

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

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

Четвертая глава посвящена взгляду автора на удаленную работу в целом и на то, какие вызовы стоят перед этой концепцией на пути к ее более широкому распространению. Мы пройдемся по системным рискам удаленной работы как концепции и попробуем понять, как нам с ними работать. Поговорим о том, есть ли будущее у офиса, и если есть, то каким он будет.

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

Удаленная работа глазами сотрудника

Итак, вас отправили по домам. Радость от того, что теперь можно работать в пижаме и с котом на коленях, поутихла, а рабочие задачи никуда не делись. Более того, дедлайны по ним стали внезапными, а рабочий ритм – хаотичным. Оказывается, помимо самих задач, вы теперь несете ответственность и за обеспечение пространства и рутины для их выполнения. В пижаме неудобно работать, а кот все время отвлекает.

Основное отличие работы из дома от офиса в том, что ваши условия труда теперь совершенно точно отличаются от условий труда ваших коллег. Вы только вчера сидели в общем опенспейсе и занимали одинаковые столы с похожими компьютерами и периферией, а сегодня уже созваниваетесь из разных концов города (а то и мира). У кого-то рядом ползает ребенок, у кого-то на фоне лает собака. Кто-то постоянно отвлекается на работающий телевизор, а кто-то плохо вас слышит и шипит в микрофон из-за некачественного интернета.

Важно помнить, что все ваши коллеги – разные люди, каждый со своими вводными и необходимостью решать свои, часто очень специфические проблемы. Старайтесь, с одной стороны, не пытаться сравнивать себя с другими, а с другой – относиться с пониманием к тем, у кого переход на удаленку

проходит не очень гладко.

Насколько универсальны и однотипны офисные пространства, настолько же разнообразны и уникальны домашние. Общего рецепта по организации домашнего офиса, который более или менее подходил бы всем, нет и не может быть. Но есть ряд принципов и инструментов, которыми вы можете пользоваться, чтобы упростить себе жизнь, вне зависимости от профессии, достатка и семейного положения.

Процессы

Важно помнить: работа из дома – это работа. Вы не получаете внезапно лишние восемь часов в день на ведение личных дел или дополнительное время побыть с ребенком. Возможно, вы экономите на дороге – но не более. При этом работа не должна смешиваться с бытом, если, конечно, вы не герой реалити-шоу или блогер, который получает деньги за то, что показывает зрителям, как ест кашку на завтрак.

То, как вы будете выстраивать рабочие процессы дома, зависит от того, как они были выстроены в офисе. Прежде всего, стоит определить тип организации вашей работы. В простейшей классификации вашу рабочую модель можно отнести к одному из двух типов:

• проектный – ориентированный на результат. При таком типе организации работы вашему руководителю неважно, как вы выстраиваете процесс, если результат его устраивает. Если ваша работа организована по проектной модели, вы можете либо следовать опыту и рекомендациям коллег и менеджмента, либо настроить процессы под себя. Как правило, максимальная эффективность достигается в комбинации этих двух опций: коллеги и руководство обладают экспертизой в процессах вашей организации, а вы как никто знаете, что и как необходимо настроить в процессе, чтобы работа из дома не препятствовала (а то и способствовала) эффективности;

• дежурный (сервисный) – ориентированный на точное соблюдение пошаговых инструкций. В качестве примера подобных моделей можно привести службы

технической поддержки или колл-центры. Фактически для дежурного типа организации работы тоже есть результат, к которому необходимо стремиться: чем четче вы следуете инструкциям и чем меньше от них отклоняетесь, тем выше ваш персональный результат. В этом случае вам стоит определить для себя условия, которые будут мешать или способствовать выполнению инструкций на удаленке.

Ваш личный результат напрямую зависит от того, как выстроен ваш процесс, а процесс – от того результата, который вы себе наметили. Мало у кого получается с первого раза выстроить идеальные процессы и наметить корректные результаты – готовьтесь к тому, что настройка этих двух параметров займет какое-то время. Возможно, в офисе вам удавалось без лишних усилий следовать скрипту, потому что он распечатанный лежал у вас перед глазами. А возможно, вы выполняли задачи быстрее, потому что коллеги, вовлеченные в них, были под боком, а теперь срок для закрытия этих задач следует увеличить. Внимательно обращайте внимание на эти детали и обсуждайте их со своим руководителем – оптимизировать работу на удаленке вы сможете только совместными усилиями. Чем осознаннее вы будете подходить к организации процесса работы, тем более предсказуемый (как для вас, так и для руководителя) результат вы сможете получить. Чем более реалистичный результат вы себе наметите, тем четче вы сможете настроить процессы.

Самостоятельность

Самостоятельность – это важнейшее качество сотрудника при удаленной работе. Многие компании, нанимая людей в распределенные команды, проверяют у них наличие именно этого качества сразу после владения нужными квалификациями. Самостоятельность влияет на все: начиная от того, насколько хорошо вы сможете организовать рабочее пространство, и заканчивая выполнением сложных задач, связанных с вовлечением большого количества людей кроме вас.

Сложно говорить о каком-то особенном методе воспитания в себе этого навыка, кроме непосредственного его проявления. Возникла сложность – пытаешься ее

разрешить. Не ставят задачи – находишь себе задачи сам в рамках вашей проектной деятельности. Не получается решить и придумать – идешь к менеджеру и задаешь вопрос, просишь задачу на выполнение.

Конечно, этот навык важен и в офисной работе. Он вообще очень полезен, но в удаленной работе его наличие становится чуть ли не критическим. Все технологии и практики, о которых мы будем говорить в этой книге, помогут вашей самостоятельности реализоваться и поддерживать вас на высоком уровне эффективности. Но выработать ее у себя можете только вы сами.

Рутина и ритм

Закрепление рабочих часов – самый важный элемент построения успешной работы из дома. О том, когда у вас рабочие часы, теперь должны знать не только вы и ваши коллеги, но и все, кто с вами живет.

Часто компании требуют от вас часы обязательного онлайна. Если вы работаете в таких условиях, то вам придется воспринимать это как данность и стараться договориться с родными. Если у вас есть дети и ими некому заняться кроме вашего партнера, скорей всего, ваш партнер одновременно с вами работать не сможет.

Если с вас требуют только результат, то тогда старайтесь выбирать рабочие часы таким образом, чтобы они учитывали периоды вашей наибольшей эффективности и были удобны не только вам, но и тем, с кем вы живете.

Определенное вами рабочее время не обязательно будет совпадать с тем, в которое от вас требуется обязательный онлайн. Например, в обозначенные работодателем часы вам поступает много входящих звонков, и вы не можете закрывать какие-то задачи, требующие концентрации. Значит, в вашем рабочем расписании должно учитываться как время, когда вы онлайн для компании, так и время на задачи, от которых вас нельзя отвлекать. Таким образом, в вашем расписании должны быть четко указаны промежутки времени, когда вы отвечаете на звонки (возможно, даже отвлекаясь на домашние дела?) и когда вас никак нельзя трогать даже «на минуточку» никому из домашних.

Рабочая рутина должна оставаться рабочей. Чем четче вы сможете выделить ее из быта, тем лучше для всех участников процесса. При работе на удаленке, как в жизни одному, так и в жизни с кем-то, есть свои плюсы и минусы.

В первом случае вам предстоит серьезная проверка на самоорганизацию, когда никто не стоит за спиной и не может проконтролировать, какую социальную сеть вы листаете в три часа дня.

Во втором варианте придется договариваться и объяснять, что рабочие часы действительно рабочие. То, что вы сидите в фейсбуке, – это выстраивание профессиональных связей, и вы заняты. А то, что смотрите ютуб, – это исследование новой темы, и вы очень сосредоточены на процессе. Лучшим вариантом договоренности будет такой: ваш партнер и другие родственники не трогают вас с такого-то часа до такого-то, абсолютно невзирая на вашу деятельность. Вы можете ходить по квартире, что-то печатать, рисовать, смотреть, читать – это ваши рабочие часы. Ваша работа – это не их дело и не их ответственность.

В эти часы ваша задача – решить все рабочие вопросы так, чтобы к ним не требовалось возвращаться в другое время. Потому что если вы будете нарушать эту договоренность, работая тогда, когда обещали своим родным заниматься другими делами, то и окружающим будет сложно соблюдать свою часть договора и не отвлекать вас от работы.

Метод помидора – это самый часто используемый практический метод организации рабочего времени. Суть его предельно проста: вы занимаетесь одной задачей без отвлечения в течение 25 минут, потом делаете перерыв на 10 минут. Он очень полезен, когда вы не можете позволить себе погрузиться в задачу на какой-то более продолжительный промежуток времени в силу внешних обстоятельств (в основном ими будут выступать живущие с вами люди). Объяснить, что ближайшие 25 минут вас нельзя трогать даже чуть-чуть, гораздо проще, чем добиться этого на несколько часов. При этом, если вы новичок в работе из дома, этот метод поможет вам концентрироваться хотя бы те же 25 минут не срываясь попить чай или посмотреть, как там проводит время ваш ребенок.

Другим преимуществом этого метода может быть возможность заводить обратный отсчет на часах, которые видите не только вы. Тогда те, кто с вами

живет, смогут, не отвлекая вас, посмотреть, заняты вы сейчас или нет, а также спланировать свое время, зная, когда к вам можно обратиться за помощью или с вопросом.

Перерывы в работе должны быть регулярными и, желательно, жестко регламентированными. Возможно, вы привыкли в офисе ходить на обед с коллегами, когда все освободятся. Но дома, особенно первое время, лучше придерживаться строгого расписания.

Если вы работаете полный рабочий день, постарайтесь обеспечить себя хотя бы тремя перерывами по 15–20 минут и одним перерывом на полчаса-час для обеда. Трекинг рабочего времени работодателем – это отдельная тема, по которой мы пройдемся во втором разделе книги. Но в случае необходимости проводить восемь часов перед компьютером учитывайте, что все ваши перерывы скорее всего будут прибавляться к требуемому времени. При этом лучше ими не пренебрегать, потому что ваша эффективность, здоровье и настроение сильно зависят от того, насколько регулярно и качественно вы проводите перерывы.

Стоит помнить, что тут нет универсального рецепта. Кому-то очень важно сидеть по несколько часов, погружаясь в задачу. А кто-то, наоборот, может позволить себе передышки каждый час. Главное помните – перерывы важны.

Ваш рабочий ритм формируется из вышеописанных факторов. Большими интервалами являются последовательности рабочих и выходных дней, малыми – рабочие часы и перерывы. Как правило, чем ритмичнее вы двигаетесь, тем проще вам в средне- и долгосрочной перспективе. Понятно, что бывают вынужденные переработки, мы ходим в отпуск, болеем. Но чем четче вы соблюдаете ритм, когда это возможно и зависит от вас, тем большую услугу вы себе оказываете.

Притча про зайца и черепаху именно о ритме. Если вы двигаетесь со средней скоростью, но при этом равномерно и каждый день выдаете средний результат – это гораздо лучше, чем если вы рывками закрываете много задач, а потом на какое-то время практически выпадаете из процесса.

Традиции и ритуалы – одни из самых важных механизмов в нашей жизни. Мы начинаем следовать им с младенчества, и на протяжении всей жизни хорошие традиции и ритуалы служат нам и помогают выстраивать многие процессы.

Офисная рутина, менеджмент, повседневная жизнь – все они наполнены традициями и ритуалами, которые мы часто не замечаем, выполняя на автомате. Но именно они позволяют нашему мозгу эффективно включаться в определенные процессы и настраиваться на определенный лад.

Поездка в метро до офиса, утренняя чашка кофе с коллегами, включение компьютера и проверка почты – все эти вещи на каком-то этапе мы начинаем делать на автомате, не задумываясь об их важности. А когда мы теряем их, ломаем порядок, то почему-то не можем сосредоточиться на работе, а наши мысли начинают блуждать.

Никто не утверждает, что без традиций и ритуалов из вас не получится хорошего специалиста. Но они могут очень сильно помочь вам в работе.

Если вы привыкли к определенным ритуалам, которые позволяют вам настроиться на рабочий лад, постарайтесь воспроизвести их в домашней обстановке. А если это невозможно, то придумайте новые. Попробуйте заменить поездку до работы прогулкой по скверу, а чашку кофе с коллегами – записыванием задач на день в ежедневник. Вариантов множество, главное – прислушиваться к себе и соблюдать постоянство, делать одни и те же вещи каждый раз, когда начинаете рабочий день или беретесь за какую-то задачу.

Управление временем лучше всего осуществлять при помощи календаря. В идеале использовать Google или Яндекс-календарь, так как они могут интегрироваться практически с любыми сервисами и вам будет легко поделиться вашим календарем с коллегами и родней, чтобы дать им возможность видеть вашу загрузку. Отмечайте в календаре все ваши встречи и созвоны заранее. Если есть какие-то мероприятия, которые происходят у вас регулярно, то просто сделайте в календаре повторяющееся событие, чтобы не создавать каждый раз новое. От того, как педантично вы ведете календарь и насколько хорошо ваши коллеги и родственники, живущие с вами, понимают, как им пользоваться, зависит, насколько часто вас будут тревожить в неурочное время. Попросите ваших родственников ставить важные задачи по дому или семейные дела сразу вам в календарь, чтобы вы могли планировать свою загрузку. Если понадобится, обучите их работе с календарем. Если не получится

научить, просто добавляйте события в календарь по их просьбе. Будьте педантичны настолько, насколько можете.

Управление задачами – один из ключевых элементов построения успешной удаленной работы. Лучший вариант – когда правила и технические решения для этого предоставляет ваш работодатель. Но если этого не происходит и у вас встает вопрос личной эффективности, то вы можете сами разобраться с тем, почему, как и с помощью каких инструментов можно упорядочить свою работу. Чем ваш персональный процесс лучше организован, тем проще вам будет достигать хороших результатов в работе и ликвидировать вопросы коллег и руководства о вашей занятости дома.

Понимать свою загрузку в данный момент и в обозримом прогнозируемом будущем, а также иметь возможность фиксировать свою деятельность и впоследствии демонстрировать процесс – это очень важные составляющие любой работы. Но на удаленке эти вещи могут стать жизненно необходимыми не только для вашей личной карьеры, но и для базового успеха любого предприятия.

В современном менеджменте бытует ошибочное мнение, что человек в офисе, сидящий за компьютером, – работает. Как-то по умолчанию так воспринимается. На результат выполнения задач смотрят уже во вторую очередь.

Существует целая когорта управленцев, которая воспринимает менеджмент исключительно как слежку за офисным планктоном и регулирование вопросов с перестановкой столов в опенспейсе. Возможно, вы работаете именно с такими людьми. Плохо, если так, но это абсолютно нормальная с точки зрения статистики ситуация. Совсем крайние случаи подобного менеджмента встречаются редко, но, так или иначе, многие управленцы испытывают дискомфорт просто от того, что теряют сотрудников из виду. Обычно, когда таких людей ставят управлять удаленной командой, у них просто срывает крышу. Тогда в ход идут постоянно работающие веб-камеры, запись всего ввода с клавиатуры, отслеживание посещения сайтов и необходимость писать подробные отчеты каждую неделю или даже каждый день.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

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

Купить: https://tellnovel.com/ru/mezin_aleksandr/po-domam-kak-prevratit-udalennuyu-rabotu-v-preimuschestvo

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить