

AUTORZY BESTSELLERA „NEW YORK TIMESA” REWORK



REMOTE
PRACUJ ZDALNIE,
BIURO JEST ZBĘDNE

Jason Fried, David Heinemeier Hansson

onepress
EXCLUSIVE

Tytuł oryginału: Remote: Office Not Required
Tłumaczenie: Przemysław Janicki
ISBN: 978-83-283-4167-8

Copyright © 2013 by 37signals, LLC
All rights reserved.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

CROWN BUSINESS is a trademark and CROWN and the Rising Sun colophon are registered trademarks of Random House LLC.

37Signals is a trademark of 37Signals LLC.

Polish edition copyright © 2018 by Helion S.A.
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/remote>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Od autorów 13

Wprowadzenie 15

ROZDZIAŁ 1. NADESZŁY CZASY PRACY ZDALNEJ	19
Dlaczego tak trudno pracuje się w... pracy	21
Przestań marnować życie na dojazdy do pracy	25
Technologia, głupcze!	29
Wyzwól się spod reżimu 9 – 17	32
Koniec monopolu miast	36
Nowy wymiar luksusu	39
Talentu nie ogranicza szerokość geograficzna	43
Nie chodzi też o pieniądze	46
Oszczędności są zawsze mile widziane	49
Bez dylematów w rodzaju: wszystko albo nic	53
Kwestia wyboru	57
Sądźmy, że już to robisz	60
ROZDZIAŁ 2. ROZPRAWIAMY SIĘ Z WYMÓWKAMI	63
Magia kontaktu nie działa na odległość	65
Skoro ich nie widzę, skąd mam wiedzieć, że pracują?	68
Domowe warunki zachęcają do dekoncentracji	72
Tylko biuro daje poczucie bezpieczeństwa	76
Kto odbierze telefon?	81
Duże firmy tego nie robią, dlaczego my powinniśmy?	84
Zazdrość innych	87
A co z kulturą?	90
Potrzebuję odpowiedzi teraz!	93
Ale stracę przez to kontrolę...	97
To biuro kosztowało nas majątek!	100
To się nie sprawdzi w firmie tej wielkości i w tej branży	103

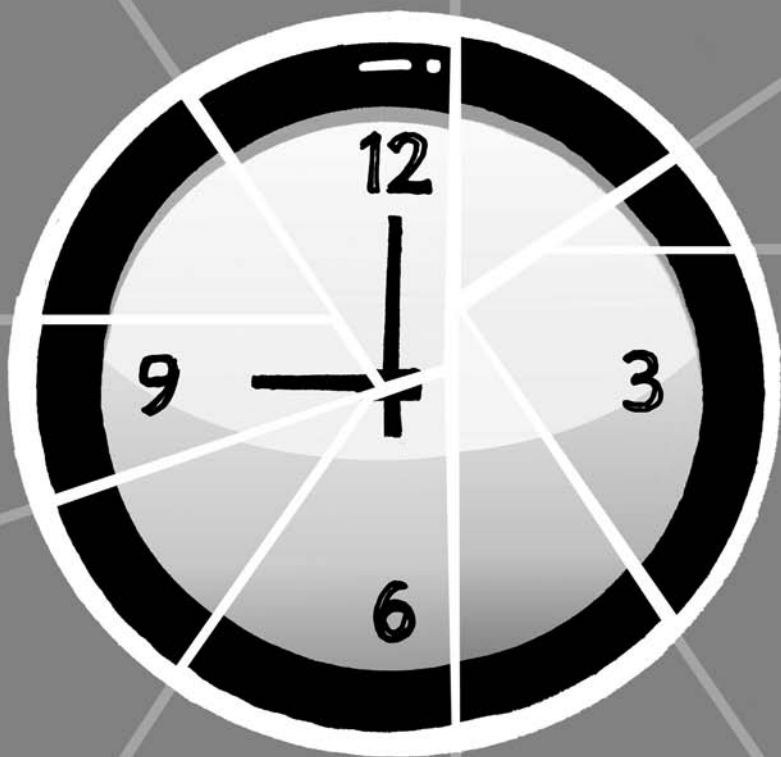
10 Spis treści

ROZDZIAŁ 3. JAK WSPÓŁPRACOWAĆ ZDALNIE	107
Będziesz dzielił swój czas z innymi	109
Widzieć znaczy ufać	113
Działać z większą otwartością	117
Wirtualny dystrybutor wody	120
Nieustanny progres	123
Liczy się praca i jej efekty	126
Nie tylko dla tych, których nie ma w mieście	128
Być gotowym na katastrofę	131
Jak najmniej M&M's-ów	135
ROZDZIAŁ 4. WALCZYMY Z PRZESZKODAMI	139
Ryzyko całkowitej izolacji	141
Początek i koniec	144
Podstawy ergonomii pracy	148
Bierz pod uwagę potrzeby organizmu	151
Samotna placówka	155
Praca z klientami	158
Podatki, rachunkowość, prawo...	162
ROZDZIAŁ 5. ZATRUDNIANIE I UTRZYMANIE NAJLEPSZYCH	165
Świat jest całkiem spory	167
Życie prze do przodu	171
Pozwól dobrym chwilom trwać	175
Dostrzeganie człowieka	179
Bez głupich gier	182
Koszty rozwoju	187
Doskonali pracownicy zdalni są po prostu doskonałymi pracownikami	191
Jak pisać dobrze	194
Projekt testowy	197
Spotkanie na żywo	200
Podwykonawcy wiedzą, o co chodzi	204

ROZDZIAŁ 6. ZARZĄDZANIE TELEPRACOWNIKAMI	207
Najlepszy moment do wdrożenia pracy zdalnej	209
Koniec z zarządzaniem fotelami	212
Spotkania i sprinty	215
Wnioski z modelu open source	219
Wyrównywanie szans	223
Sesje „jeden na jeden”	226
Usuń kłody spod nóg	229
Pilnuj nadmiaru pracy, nie jej niedoboru	233
Niedostatek jako zaleta	237
ROZDZIAŁ 7. ŻYCIE TELEPRACOWNIKA	239
Wyrobić w sobie rutynę	241
Praca zdalna z rana, po obiedzie biuro	246
Komputer a komputer	249
Samotna praca w tłumie	252
Mieć motywację	255
Wolność nomadów	260
Zmiana otoczenia	264
Czas dla rodziny	267
Gdy brakuje nam miejsca w domu	270
Zadbaj, byś nie był ignorowany	273
ROZDZIAŁ 8. PODSUMOWANIE	275
Stare przytulne biuro	277
<i>Niezbędnik</i>	281
<i>Podziękowania</i>	286
<i>O 37signals</i>	288

ROZDZIAŁ 1.

NADESZŁY CZASY PRACY ZDALNEJ



Dlaczego tak trudno pracuje się w... pracy

Gdy zadasz komuś pytanie, dokąd udaje się, gdy musi wykonać jakąś pracę, rzadko usłyszysz odpowiedź w stylu: „Do biura”. A nawet gdy tak właśnie odpowie, doda coś w rodzaju: „Ale bardzo wcześnie rano, zanim ktokolwiek zdąży się w nim pojawić” albo też: „Zostaję w nim do późna, gdy nikogo już nie ma”, czy też: „Wpadam tam w weekendy”.

Co ludzie chcą w ten sposób przekazać? Że bardzo trudno pracuje im się w miejscu ich... pracy. Firmowe biuro w typowych godzinach biznesowych to ostatnie miejsce, w którym rzeczywiście chcieliby się znaleźć, by wykonać swoje zadania.

Dzieje się tak dlatego, że współczesne biura coraz bardziej przypominają generatory szumu. Zatłoczone biuro jest niczym maszynka do mięsa — bierze Twój dzień pracy w obroty i mieli na drobne. Piętnaście minut tu, dziesięć minut tam, dwadzieścia na to, pięć na tamto. Każde z tych okien czasowych wypełniają telekonferencje, spotkania, jeszcze ważniejsze spotkania oraz wiele innych przeszkadzających w zwykłej pracy czynności, które wymusza sam fakt bycia częścią organizacji.

Bardzo trudno jest wykonywać właściwą pracę, kiedy poświęcany na nią czas jest rozmienny na drobne.

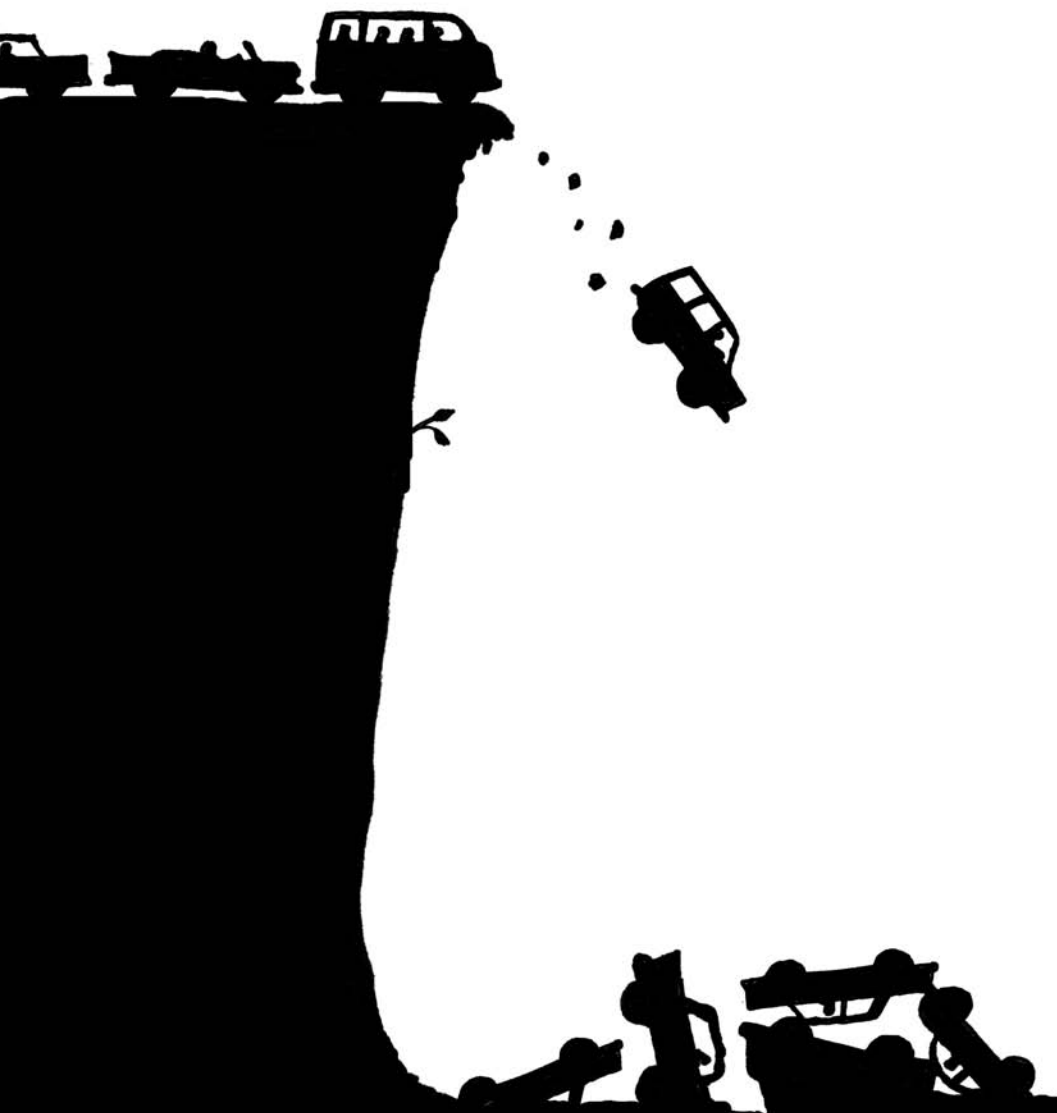
Praca umysłowa, praca kreatywna, twórcza praca, ważna, pilna praca — każda z nich wymaga dłuższej chwili spokoju, by mogła przynieść owoce. Ale we współczesnych biurach

takich chwil można by ze świecą szukać. Zamiast tego pracownik jest poddawany swoistemu testowi na zmęczenie materiału.

Możliwość pozostania sam na sam z własnymi myślami to na dobrą sprawę jedna z głównych zalet pracy zdalnej. Kiedy pracujesz samotnie, z dala od rozpraszającego szumu wypełniającego siedzibę firmy, wytwarzasz wokół siebie własną strefę produktywności. Wtedy naprawdę możesz wykonać swoją pracę — tę samą, której nie dałbyś rady ukończyć w miejscu... pracy!

Dodajmy jednak od razu, że decydując się na pracę zdalną, musisz zmierzyć się z innymi wyzwaniami. Wyzwaniami, które nadciągają z różnych miejsc i kierunków. Jeśli zdecydujesz się na pracę z domu, na przeszkodzie może stanąć Ci włączony telewizor. Jeśli usiądziesz w ulubionej kawiarni, przeszkadzać Ci może osoba mówiąca odrobinę zbyt głośno, która usiadła kilka stolików dalej. Oczywiście jest to problem, ale najważniejsze jest to, że tego rodzaju szum jesteś w stanie w pełni kontrolować. Jest to szum pasywny. Nie krępuje Cię niczym więzienne kajdany. Tak czy inaczej uda Ci się znaleźć przestrzeń, która będzie najlepiej odpowiadać Twojemu stylowi pracy. Zawsze możesz też włożyć słuchawki — i już nie musisz martwić się o kolegę wałęsającego się przy Twoim biurku czy klepiącego Cię po ramieniu. Nie musisz się też obawiać, że zostaniesz nagle wezwany na jeszcze jedno niewiele wnoszące spotkanie. Twoje miejsce pracy, Twoja strefa produktywności, należy wyłącznie do Ciebie.

Nie wierzysz nam? Zapytaj ludzi dokoła. Albo zapytaj sam siebie: dokąd się udajesz, kiedy *naprawdę* musisz wykonać jakąś pracę? Nie sądzę, byś odpowiedział: „Do biura w godzinach popołudniowych”.



Przestań marnować życie na dojazdy do pracy

Spójrzmy prawdzie w oczy: nikt nie lubi dojazdów do pracy. Budzik musi dzwonić wcześniej, a do domu wracasz odpowiednio później. Marnujesz czas i nerwy. Być może tracisz też ochotę na zjedzenie czegoś bardziej wartościowego niż składające się głównie ze sztucznie przetworzonych składników dania typu fast food. Być może zaniedbujesz zajęcia na siłowni, tracisz możliwość kontaktu z dzieckiem, zanim pójdzie do łóżka, i czujesz się zbyt zmęczony, by odbyć bardziej ambitną rozmowę z ważną dla Ciebie osobą. Pewnie sam mógłbyś uzupełnić tę listę o kolejne pozycje.

Także Twoje weekendy ulegają skróceniu przez te okropne dojazdy. Przecież wszystkie te czynności, którymi nie będziesz miał ochoty zająć się po tym, jak w ślimaczym tempie dotrzesz zakorkowanymi ulicami do domu, wypełniłyby sporą kartkę papieru i w efekcie będziesz musiał zabrać się do nich w weekend. Ale zanim zdążysz wyrzucić śmieci i przynieść ubrania z pralni, zanim zrobisz zakupy i opłacisz rachunki, połowę weekendu będziesz miał za sobą.

A co z samym dojazdem do pracy? Nawet najwspanialszy samochód nie sprawi, że polubisz stanie w korku. Z kolei jeśli wybierzesz transport publiczny (autobus czy pociąg), możesz od razu zapomnieć o dotarciu do pracy świeży i wypoczęty. Stojąc w ścisiku, będziesz wdychał zapachy współpasażerów i wydychał własne zdrowie i dobre samopoczucie.

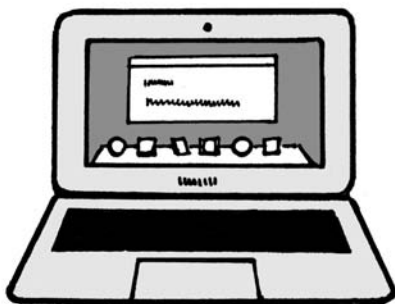
Mądrzy ludzie w białych fartuchach od dawna zajmują się problemem dojazdów do pracy — tą niewątpliwie nieprzyjemną, ale konieczną częścią naszego dnia — i wydali jednoznaczny werdykt: przez długie dojazdy stajemy się bardziej otyli, zestresowani i nieszczęśliwi. Nawet krótsze dojazdy potrafią pozbawić nas porannego optymizmu.

Wyniki badań¹ wyraźnie pokazują, że dojazdy do pracy wiążą się ze zwiększonym ryzykiem otyłości, powodują bezsenność, wywołują stres, ból szyi i pleców, podnoszą ciśnienie krwi i przyczyniają się do wielu chorób z tym związanych, takich jak zawały serca czy depresje. Ale także... zwiększają ryzyko rozwodu.

Zignorujmy na moment niepodważalne dowody na to, że dojazdy do pracy wpływają niekorzystnie na nasze zdrowie fizyczne i psychiczne. Przyjmijmy, że nie wywierają one niekorzystnego wpływu na środowisko naturalne. Następnie policzmy. Załóżmy, że każdego ranka spędzasz około trzydziestu minut w samochodzie, dojeżdżając do pracy w godzinach szczytu, a kolejne piętnaście minut zajmuje Ci dotarcie do samochodu i później do biura. Dziennie poświęcasz więc na to 1,5 godziny. Tygodniowo jest to już 7,5 godziny, a w skali roku daje to wartość między 300 a 400 godzin (sam skoryguj te szacunki o okresy urlopowe). Czteryście godzin to dokładnie tyle, ile nasz programista potrzebował na stworzenie naszego najpopularniejszego produktu — narzędzia Basecamp.

¹ *Your Commute Is Killing You*, Slate, http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2011/05/your_commute_is_killing_you.html

Wyobraź sobie, co mógłbyś zrobić, gdybyś miał do dyspozycji dodatkowe 400 godzin rocznie! Czas zmarnowany na dojazdy do pracy wyrządza szkodę nie tylko Tobie, Twoim relacjom z bliskimi czy środowisku naturalnemu — on przynosi wymierne szkody także Twojej firmie. A przecież tak być nie musi!



Technologia, głupcze!

No dobrze, skoro praca zdalna to taka wspaniała idea, to dlaczego już dawno nie stała się codziennością w najbardziej innowacyjnych firmach? Odpowiedź jest prosta: nie było to możliwe. Po prostu brakowało technologii, która by umożliwiła pracę zdalną. Moglibyśmy jedynie życzyć Ci powodzenia, gdybyś miałbyś współpracować z ludźmi z różnych miast, nierzadko leżących na różnych półkulach, mając do dyspozycji zaledwie faks i opłacone usługi kurierskie.

Ale to już historia. Technologia znacząco się rozwinęła, czyniąc z pracy zdalnej oczywistą oczywistość. Przede wszystkim — pojawił się internet. Udostępnienie ekranu za pośrednictwem aplikacji WebEx (czy zwykłego Skype'a), koordynacja list zadań do wykonania w Basecampie, komunikacja w czasie rzeczywistym przy wykorzystaniu komunikatorów internetowych, wymiana najnowszych wersji plików przy użyciu usług w chmurze — wszystko to stało się możliwe dzięki innowacjom wprowadzonym na przestrzeni zaledwie ostatnich piętnastu lat. Nic więc dziwnego, że cały czas uczymy się, jak z tych wszystkich rozwiązań efektywnie korzystać.

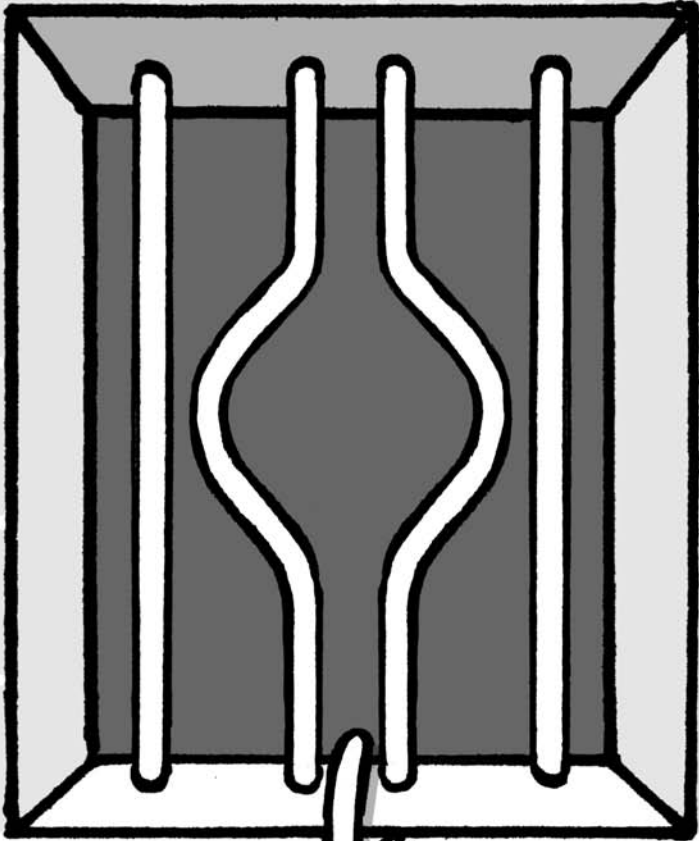
Poprzednie pokolenia były wychowywane w przeświadczeniu, że prawdziwie efektywna praca możliwa jest jedynie między godziną 9 rano a 5 po południu, i to tylko w biurach — dusznych pokojach wypełniających wysokie biurowce rozrzucone po różnych częściach miasta. Nic zatem dziwnego, że ci wszyscy ludzie, którzy całe swoje życie podporządkowali takiemu modelowi pracy, nie są w stanie wyobrazić sobie

zupełnie innych opcji, a nawet odrzucają myśl, że ich codzienna rzeczywistość mogłaby wyglądać inaczej. A przecież mogłaby!

Przyszłość, i to brana dosłownie, należy do tych, którzy to rozumieją. Czy naprawdę sądzisz, że współcześni nastolat-kowie, wychowani na Facebooku i komunikacji SMS-owej, będą z rozrzewnieniem wspominać poniedziałkowe nasiadówki biurowe, znane im jedynie z opowiadań rodziców? Na pewno!

Wielką zaletą technologii, a co za tym idzie także pracy zdalnej, jest to, że w całości zależy ona od Ciebie. To nie jest wyższa matematyka — opanowanie narzędzi, które urzeczywistniają tę ideę, również nie zajmie zbyt wiele czasu. Ale *wymaga* to siły woli i odpowiedniego samozaparcia, by wyzbyć się nostalgii za minionymi czasami i spojrzeć w przyszłość. Czy jesteś na to gotów?

CELA
9 - 17



Wyzwól się spod reżimu 9 – 17

Dzięki pracy zdalnej jesteśmy w stanie dokonać zasadniczej zmiany w podejściu do kwestii współpracy — odchodząc od pracy synchronicznej na rzecz asynchronicznej. Innymi słowy, nie tylko nie musimy pracować w tym samym miejscu, ale możemy sobie również pozwolić na pracę w różnych godzinach.

To dobry przykład usprawnienia powstałego z konieczności („Potrzeba matką wynalazku!”) — konieczności współpracy z ludźmi przebywającymi w różnych strefach czasowych — na którym skorzystać mogą jednak *wszyscy*. Kiedy już raz przestawisz tryb pracy swojego biura na współpracę z ludźmi mieszkającymi, dajmy na to, w Nowym Jorku (którzy rozpoczynają swój dzień dobrych kilka godzin później niż Ty), wszyscy pracujący z domu będą mogli siadać do pracy o godzinie 2 lub 3 po południu — nie będzie to nikomu robiło różnicy.

Całe piękno takich rozwiązań polega na tym, że tak poluzowane godziny pracy powinny pasować wszystkim — od rannych ptaszków począwszy, przez rodziców pociech, które muszą zostać odebrane z przedszkola czy szkoły o określonej porze dnia, a na nocnych markach skończywszy. W naszej firmie 37signals staramy się utrzymać zasadę mniej więcej czterdziestogodzinnego tygodnia pracy. Ale już to, jak nasi pracownicy dzielą ten czas na poszczególne dni tygodnia i ich części, nie ma dla nas znaczenia.

Firma, której efektywne funkcjonowanie zostało oparte na pracy zdalnej, nie musi mieć sztywno wyznaczonego harmo-

nogramu dnia. Jest to szczególnie istotne, gdy wykonuje się pracę typowo kreatywną. Jeżeli nie jesteś w stanie skupić się na twórczej pracy, raczej się do niej nie zmusisz. Ale nie jest to problemem, jeżeli nie musisz trzymać się sztywno wyznaczonych ram czasowych — optymalną w tej sytuacji strategią wydaje się zrobienie sobie przerwy i powrót do pracy dopiero wtedy, gdy umysł znów zacznie działać na najwyższych obrotach.

W firmie IT Collective zajmującej się produkcją filmową i wideomarketingiem, której główna siedziba mieści się w Kolorado (ale część pracowników ulokowana jest również w Nowym Jorku czy Sydney), zespół wydawców potrafi w razie potrzeby przerwyc się na nocny tryb pracy w czasie przygotowań do nowego filmu. Właśnie dlatego, że w ten sposób jest w stanie najbardziej efektywnie wykonać swoją pracę. Dzięki temu następnego ranka ludzie ci będą gotowi do rozmów z pozostałymi członkami zespołu, by ocenić postępy prac i wytyczyć kierunek własnej pracy w czasie nadchodzącej nocy. Czy ma dla kogokolwiek znaczenie, że położyli się do łóżka grubo po północy, by dotrzymać harmonogramu?

Oczywiście nie każdy rodzaj pracy można wykonywać o dowolnej porze i bez żadnych ograniczeń. W naszej firmie oferujemy klientom wsparcie w typowych godzinach biznesowych, dlatego musimy zadbać o to, by zespół wsparcia klienta był dostępny w ściśle określonym czasie. Jednak biorąc i to pod uwagę, nie mamy wątpliwości, że luzowanie

sztywnego gorsetu czasu pracy jest interesującą alternatywą — jeśli tylko wszyscy pracownicy, postrzegani jako pewna całość, będą w stanie zapewnić sprawne funkcjonowanie firmy w pełnym spektrum jej aktywności.

Uwolnij się zatem od myślenia w kategoriach: jeśli praca, to tylko od 9 do 17. Zapewne zajmie Ci trochę czasu, by znaleźć dobre uzasadnienie dla wprowadzenia techniki asynchronicznej i wcielić ją w życie. Ale prędzej czy później przekonasz się, że tym, co liczy się naprawdę, jest dobrze wykonana praca, a nie ramy czasowe, w jakich się ona odbyła.



Koniec monopolu miast

Tradycyjnie miasto uważane jest za mekkę talentów. Ojcowie gospodarki kapitalistycznej rozumowali bowiem tak: „Zbierzmy dużą liczbę ludzi i ulokujmy ich na niewielkim geograficznie obszarze, gdzie będą musieli żyć niemalże jeden na drugim w ciasnych mieszkaniach — a nie będziemy mieli najmniejszych problemów ze znalezieniem chętnych do pracy w naszych fabrykach”. Cóż za wspaniała idea, panie Bucholc!

Na szczęście tak wielkie nagromadzenie dużych mas ludzi na niewielkim obszarze przysłużyło się nie tylko właścicielom fabryk. Pozwala i nam cieszyć się z dostępu do bibliotek czy teatrów, korzystać ze stadionów i restauracji. Jednym słowem, z dostępu do wszystkich tych cudownych zdobyczy współczesnej kultury i cywilizacji. Z drugiej strony, mieszkamy przez to w ciasnych klitkach i w prawdziwym ścisku przemieszczamy się z miejsca na miejsce. Wyzbyliśmy się poczucia swobody i wolności oraz nieskrępowanego dostępu do świeżego powietrza, jakie wiążą się z zamieszkiwaniem na skrawku własnej ziemi, na rzecz większej wygody i bardziej ekscytującego stylu życia.

Ale i na to istnieje skuteczne lekarstwo. Ta sama technologia, która umożliwiła nam pracę zdalną, pozwala nam w sposób zdalny czerpać z dobrodziejstwa e-kultury i wieść bardziej świadome i pełniejsze życie. Wyobraź sobie, że typowemu mieszczuchowi z lat 60. minionego wieku próbujesz przedstawić wizję świata, w którym każdy człowiek w dowolnym momencie może mieć dostęp do każdego filmu, jaki

kiedykolwiek wyprodukowano, każdej książki, jaką kiedykolwiek napisano, każdego albumu z muzyką, jaki kiedykolwiek stworzono, a nawet do transmisji dowolnego wydarzenia sportowego na żywo (w wyższej rozdzielczości i jakości niż kiedykolwiek wcześniej). Oczywiście by Cię wyśmiał. Ba! Podobnie wyśmiałby Cię jeszcze w latach 80. A przecież żyjemy w takim właśnie świecie.

Jest oczywiście różnica między braniem czegoś za pewnik a formułowaniem logicznych wniosków. Skoro mamy dzisiaj nieograniczony dostęp do kultury i rozrywki z dowolnego miejsca na Ziemi, dlaczego ciągle decydujemy się na życie w ścisku, który ktoś nam kiedyś zafundował? Czy mocno przeszacowane pod względem wartości mieszkanie czy też ruchoma puszka na sardynki zwana samochodem rzeczywiście są tego warte? Cóż, wierzymy głęboko, że dla coraz większej rzeszy ludzi odpowiedź na to pytanie będzie brzmieć „nie”.

Oto nasza prognoza: luksusowym przywilejem, jaki zostanie nam dany w ciągu najbliższych dwudziestu lat, jest opuszczenie miast. Nie po to, by z konieczności przenieść się na przedmieścia — ale by zamieszkać tam, gdzie każdy z nas naprawdę pragnie.



Nowy wymiar luksusu

Eleganckie narożne biuro na najwyższym piętrze wysokiego budynku, efektowny lexus przekazany przez firmę do Twojej wyłącznej dyspozycji czy też sekretarka. Każdy bez trudu wskaże typowe oznaki luksusu w działających od lat renomowanych firmach. Jednak w gruncie rzeczy przejawy luksusu w młodych organizacjach nie różnią się wcale aż tak bardzo: wymyślny szef kuchni i darmowe posiłki, karta do klubu fitness, masaże czy pokój pełen gier zręcznościowych. To tylko dwie strony tego samego medalu.

Medalu, który przypinany jest do piersi pracownikom w zamian za ich zgodę na niekończące się godziny spędzane w biurze. Z dała od rodziny, przyjaciół oraz możliwości realizacji niezwiązanych z pracą pasji. Wszystkie te przywileje udostępniane są z nadzieją na to, że przywiążą ich do firmy na długie lata, podczas których pozostanie im jedynie marzyć o tych wszystkich przyjemnych rzeczach, które zaczną robić na emeryturze.

Ale dlaczego ci wszyscy ludzie mieliby czekać? Jeżeli naprawdę kochasz jeździć na nartach, dlaczego miałbyś czekać, aż Twoje stawy zużyją się na tyle, że mogłyby narazić Cię na uraz przy okazji poważniejszego upadku? Dlaczego dopiero *wtedy* miałbyś przenieść się blisko ukochanych gór? Jeżeli zaś lubisz pływać na desce, dlaczego wciąż mieszkasz w prawdziwie miejskiej dżungli, zamiast przenieść się na wybrzeże? Jeżeli wszyscy najbliżsi członkowie Twojej rodziny

mieszkają na wschodzie kraju, dlaczego postanowiłeś kontynuować pracę w dzielnicach zachodnich?

Nowy luksus polega na możliwości zrzucenia tych kajdaków, które zmuszały Cię do odkładania prawdziwego życia na później — na uprawnianiu własnych pasji *teraz*, przy jednoczesnym kontynuowaniu pracy zawodowej. Jaki ma bowiem sens nieustanne snucie marzeń o tym, jak wspaniale będzie wyglądało Twoje życie, gdy odejdiesz z pracy?

Twoje życie nie musi być przecież dzielone sztucznie na dwa etapy: pracy zawodowej i emerytury. Możesz je skutecznie połączyć, dla większej radości i korzyści natury finansowej. Zdobać się na taki styl życia, w którym praca będzie się wiązała z przyjemnością, ponieważ nie samą pracą człowiek żyje. Zdejmij ze swoich nadgarstków te złote kajdany, które uniemożliwiają Ci życie w takim stylu, jakiego naprawdę pragniesz.

To cel znacznie bardziej realistyczny niż wygrana w totołotka — dosłownie i w przenośni. W tym drugim kontekście mamy na myśli na przykład sytuacje, kiedy próbujesz piąć się po szczeblach kariery albo też godzisz się na wynagrodzenie pod postacią opcji menedżerskich, licząc na to, że Twój los „padnie” w odpowiednim momencie, zanim przestanie to mieć jakiegokolwiek znaczenie.

Wcale nie musisz być w czepku urodzony i nie musisz ciężko pracować, by pogodzić wykonywaną pracę ze swoimi pasjami — *jeśli tylko* masz możliwość zdecydować o tym, gdzie i kiedy pracujesz.

Nie chcemy też przez to powiedzieć, że już jutro powinie-
neś przenieść się do zimowego kurortu tylko dlatego, że lubisz
jeździć na nartach. Niektórzy robią i tak. Ale pamiętaj, że
istnieje cała paleta pośrednich możliwości. Czy nie wystar-
czyłoby Ci, że udasz się tam na trzy tygodnie? Podobnie jak
w przypadku pracy w biurze (lub poza nim): nie musi się to
wiązać z wyborem na zasadzie „wszystko albo nic”.

Nowy luksus to poczucie wolności i bycie panem własnego
czasu. Kiedy już zasmakujesz takiego stylu życia, żadne narożne
biuro czy najbardziej wyrafinowany kucharz nie będą w stanie
przekonać Cię do powrotu do starego porządku.



Wylegarnie *talentów*

1. Caldwell, USA
2. Fenwick, Kanada
3. Oxford, Wielka Brytania
4. Radom, Polska
5. Uppsala, Szwecja
6. Milwaukee, USA
7. Bydgoszcz, Polska
8. Petoskey, USA
9. Eichstätt, Niemcy
10. Dunedin, Nowa Zelandia

Talentu nie ogranicza szerokość geograficzna

Kiedy rozmawiasz z informatykami z Doliny Krzemowej, filmowcami z Hollywood czy menedżerami agencji reklamowych z Nowego Jorku, wszyscy oni twierdzą, że zwycięstwo w meczu, którego są uczestnikami, możliwe jest tylko na ich własnej murawie. Tak właśnie postępują „talentowi nacjonaliści”, lokalni patrioci w negatywnym tego słowa znaczeniu. Byłbyś jednak głupcem, gdybyś wierzył, że to prawda.

„Prześledź naszą historię” — zdają się mówić, odwołując się do chlubnych przykładów z przeszłości, które pozwoliły im osiągnąć obecną pozycję. Zgoda, ale jak pisze się drobnym drukiem na materiałach promocyjnych firm inwestycyjnych: „Historyczne wyniki nie są gwarancją uzyskania podobnych rezultatów w przyszłości”.

Możemy więc pokusić się o kolejny zbiór prognoz dotyczących przyszłości: udział firm technologicznych zlokalizowanych w Dolinie Krzemowej będzie systematycznie malał, wśród najlepszych filmów w nadchodzącym dwudziestoleciu coraz mniej będzie przebojów studiów z Hollywood i coraz mniejsza rzesza ludzi będzie poddawała się magii reklam wymyślonych przez pracujących w Nowym Jorku magików.

Prawdziwe talenty istnieją wszędzie. Nie każdy zaś ma ochotę przenosić się do centrów wielkich metropolii, takich jak Nowy Jork, Berlin czy Warszawa. Nasza firma 37signals, odnosząca sukcesy w branży oprogramowania, ma swoje początki — uważaj! — na Środkowym Zachodzie Stanów

Zjednoczonych (Midwest), a mimo to możemy poszczycić się wspaniałymi pracownikami pochodzącymi z miejscowości takich jak Caldwell w Idaho (na zachodzie USA) czy Fenwick w Ontario (Kanada).

Tak naprawdę nie zatrudniamy ani jednego pracownika w San Francisco — mieście uznawanym za prawdziwą mekkę speców od technologii, w którym każda firma technologiczna ma nadzieję znaleźć prawdziwe diamenty. Nie był to do końca nasz w pełni świadomy i suwerenny wybór, ale biorąc pod uwagę swoistą grę, jaka rozgrywa się między pracodawcami i pracownikami — którzy nierzadko zmieniają posadę tak często i z taką łatwością, jakby zmieniali kolejność utworów na playliście w swoim smartfonie — niekoniecznie uważamy to za coś złego.

W takim zachowaniu nie ma jednak nic dziwnego, jeżeli uświadomisz sobie, że w odległości kilkudziesięciu metrów swoje siedziby ma kilkanaście czy kilkadziesiąt firm podobnych do naszej, które wzajemnie ze sobą konkurują. Także o pracowników, którzy często muszą jedynie przejść na drugą stronę ulicy, by dostać lepszą ofertę...

Z naszych obserwacji wynika, że najlepsi pracownicy, którzy pracują z dala od potwornie hałaśliwych świątyń biznesu, poświęcają znacznie mniej czasu na roztrząsanie tak istotnych kwestii jak to, na ile bardziej zielona jest trawa po drugiej stronie ulicy i, ogólnie rzecz biorąc, wydają się bardziej szczęśliwi w pracy.



Nie chodzi też o pieniądze

Gdy ludzie słyszą o „pracownikach zdalnych”, bardzo często kojarzą to z outsourcingiem. Wydaje im się, że praca zdalna to tylko jeszcze jedna strategia, którą wymyśliły sobie rekiny biznesu w celu dalszego obniżenia kosztów pracy, nawet kosztem przeniesienia etatów do indyjskiego Bangalore (zwanego indyjską Doliną Krzemową). Do pewnego stopnia jest to reakcja zrozumiała. I równie błędna.

Zgoda na pracę zdalną jest czymś znacznie więcej: to promocja jakościowego stylu życia, to gwarancja dostępu do najlepszych pracowników, bez względu na to, gdzie się znajdują. To szereg innych korzyści, które niebawem wymienimy. Jeżeli taka strategia pozwoli obniżyć koszty działalności, np. dzięki redukcji niepotrzebnej przestrzeni biurowej czy też ograniczenia liczebności załogi do mniejszego grona bardziej efektywnych pracowników, będzie to dodatkowym atutem, który jednak nie powinien przesłaniać podstawowych zalet.

Choć nasza sugestia, że praca zdalna może przynieść liczne korzyści *zarówno* pracodawcy, jak i pracownikowi, może wydawać się zbyt optymistyczna i przywoływać pełne euforii obrazy z lat 90., kiedy silnie wierzano w narodziny lepszego, bardziej sprawiedliwego systemu, to tak naprawdę każdy może przekonać się o tym w praktyce. Jeżeli ktoś pisze dużo na tematy związane z zatrudnieniem, zwykle bywa podejrzewany o sprzyjanie jednej ze stron: pracodawcom lub pracownikom. Choć konflikty na tej linii faktycznie mają miejsce, nie jest to

ten rodzaj problemów, któremu chcielibyśmy poświęcić więcej miejsca w naszej książce.

Powiemy nawet więcej. W zawodach opierających się na pracy umysłowej, które szczególnie nadają się do wprowadzenia pracy zdalnej, takich jak programowanie, projektowanie, doradztwo i wsparcie klienta, czy też typowo twórczych zajęciach, jak np. pisanie (by ograniczyć się do zaledwie kilku), niezwykle rzadko ma miejsce walka na śmierć i życie znana chociażby z doświadczeń sektora wytwórczego. Próba wyciśnięcia kilku więcej słów z godziny pracy autora tekstów reklamowych (copywritera) nie uczyni nikogo wyraźnie bogatszym. Może się do tego przyczynić po prostu stworzenie jak najlepszej reklamy.



= 10 000 zł rocznie

Oszczędności są zawsze mile widziane

A więc rozumiesz już, że w pracy zdalnej nie chodzi głównie o pieniądze. Z drugiej jednak strony, któż z nas nie lubi oszczędności, szczególnie gdy pojawiają się niejako same z siebie? Z całą pewnością to właśnie oszczędności będą stanowiły dość istotny argument, gdy będziesz chciał przekonać do pracy zdalnej swojego menedżera.

Pieniądze to prawdziwy i jedyny argument, który pozwoli Ci zyskać przychyłność księgowych liczykrupów. Gdziekolwiek Ty dostrzeżesz większą swobodę i poczucie wolności, oszczędności na dojazdach i dodatkowy czas, który będziesz mógł spędzić z rodziną, pozwól im usłyszeć szelest banknotów. Dzięki temu wszyscy osiągniecie efekt, na którym wam najbardziej zależy.

Kiedy chcesz znaleźć zrozumienie u, dajmy na to, księgowych w swojej firmie, najlepiej posłużyć się logiką i argumentacją typowo korporacyjną. Oto przykład takiej strategii zaczerpnięty z raportu sporządzonego na zlecenie jednej z ikon amerykańskiej gospodarki, firmy IBM²:

Dzięki wdrażanej od 1995 roku strategii pracy zdalnej IBM był w stanie zmniejszyć zapotrzebowanie na przestrzeń biurową o ponad 7,2 mln metrów kwadratowych. Z tej łącznej sumy ponad 5,4 mln metrów kwadratowych zostało wystawione na sprzedaż, przynosząc dochód w postaci 1,9 miliarda dolarów. Z kolei dochód

z tytułu podnajmu pozostałej części niewykorzystywanej przestrzeni biurowej przekroczył kwotę 1 miliarda dolarów. Roczne oszczędności z tego tytułu w samych Stanach Zjednoczonych sięgają sumy 100 milionów dolarów i przynajmniej drugie tyle w Europie. Zatrudniając 386 tysięcy pracowników, z których 40 procent pracuje zdalnie, firma może utrzymywać stosunek przestrzeni biurowej przypadającej na pracownika na poziomie 8 do 1, choć w niektórych fabrykach jest to aż 15 do 1.

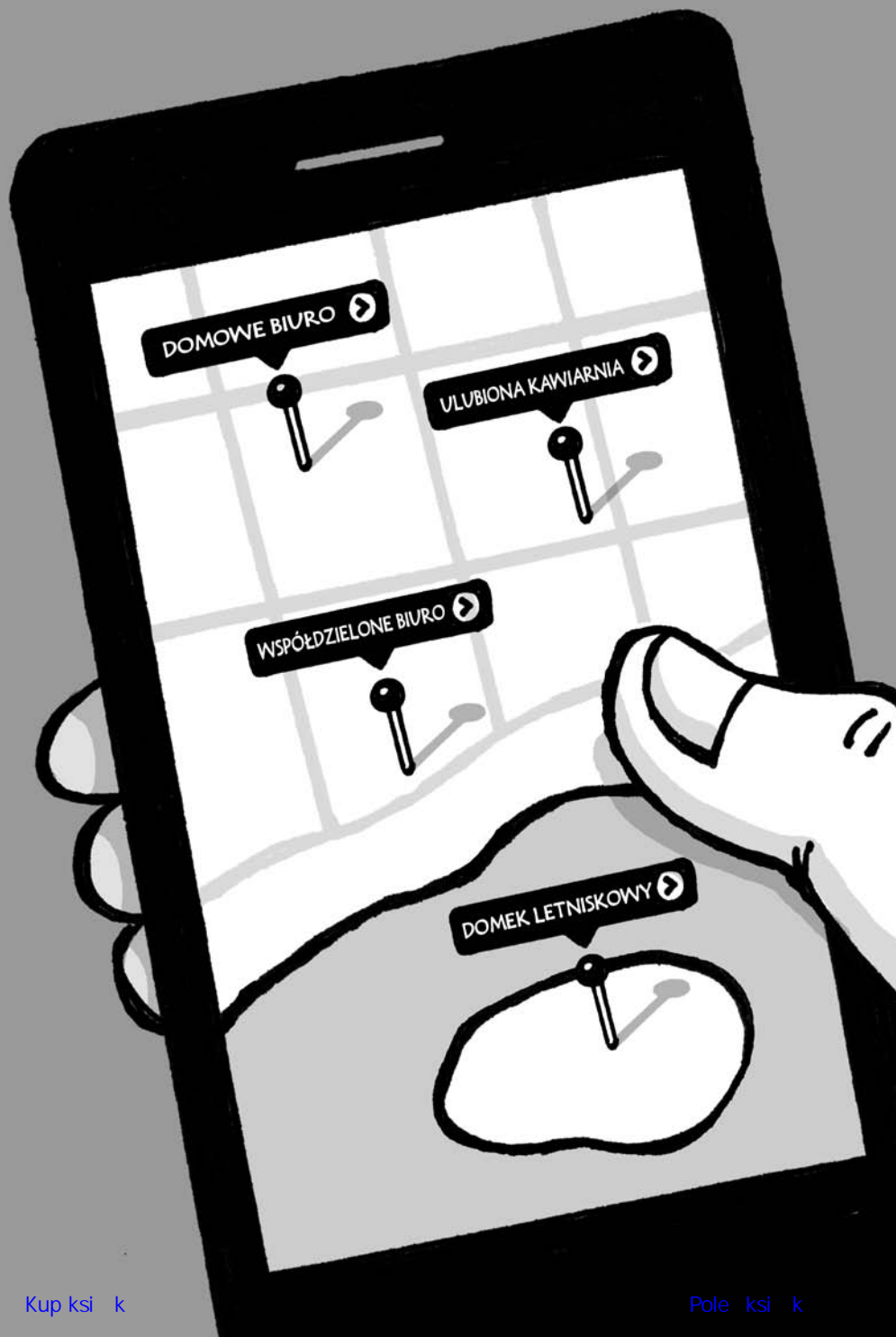
Czy znajdzie się choć jedna osoba, która mogłaby się przeciwstawić spodziewanym oszczędnościom rzędu miliardów dolarów? Na pewno nie wśród ludzi, którzy z chęcią rozlicziliby Cię z każdego zużytego spinacza i zadrukowanej kartki papieru. A przecież tego rodzaju oszczędności nie są udziałem jedynie pracodawcy. Podczas gdy firma oszczędza na wynajmie przestrzeni biurowej, zatrudniani przez nią pracownicy oszczędzają na paliwie, którego nie muszą używać na dojazdy do pracy. Stworzony przez HP kalkulator pracy zdalnej³ pokazuje, że w Stanach Zjednoczonych roczne oszczędności z tytułu ograniczenia dojazdów do pracy, które normalnie wymagały pokonania zaledwie 15 km dziennie (i zmarnowania na to godziny) mogą sięgać nawet sumy 10 tysięcy dolarów *per capita*.

² *Working Outside the Box*, materiały IBM, 2009

³ <http://www.govloop.com/telework-calculator>

Możliwość rezygnacji z codziennych dojazdów do pracy to również olbrzymia ulga dla środowiska naturalnego. Cytowany raport IBM pokazuje, że idea telepracy pozwoliła firmie zaoszczędzić prawie 19 milionów litrów paliwa w samym tylko 2007 roku, co zapobiegło emisji do atmosfery ponad 450 tysięcy ton dwutlenku węgla w Stanach Zjednoczonych.

Praca zdalna pozytywnie wpływa więc na wynik firmy, generuje oszczędności w budżetach domowych pracowników i pozwala chronić środowisko naturalne. Warto to podkreślić... wężykiem.



Bez dylematów w rodzaju: wszystko albo nic

Praca zdalna nie musi wcale oznaczać, że *nie możesz* mieć biura. Ono tylko nie jest Ci bezwzględnie potrzebne. Nie oznacza też wcale, że pracownicy *nie mogą* mieszkać w tym samym mieście — ale że po prostu nie muszą. Idea pracy zdalnej umożliwia pracownikom osiągnięcie jak najlepszych rezultatów bez względu na to, gdzie się znajdują. Różne firmy, małe i duże, preferują nieco odmienne style telepracy — nie ma jednego schematu, do którego stosowaliby się wszyscy. Projektanci i inne osoby pracujące nad koncepcją nowych mebli dla jednego ze znanych nam liderów w tej branży wykonują swoje obowiązki z dziesięciu różnych miast na terenie kraju. W pewnej firmie zajmującej się komunikacją cyfrową 10 procent załogi pracuje całkowicie zdalnie, a kolejne 20 procent pracuje z domu co najmniej kilka dni w tygodniu — jedynie pozostali wykonują swoją pracę wyłącznie w siedzibie firmy w Chicago.

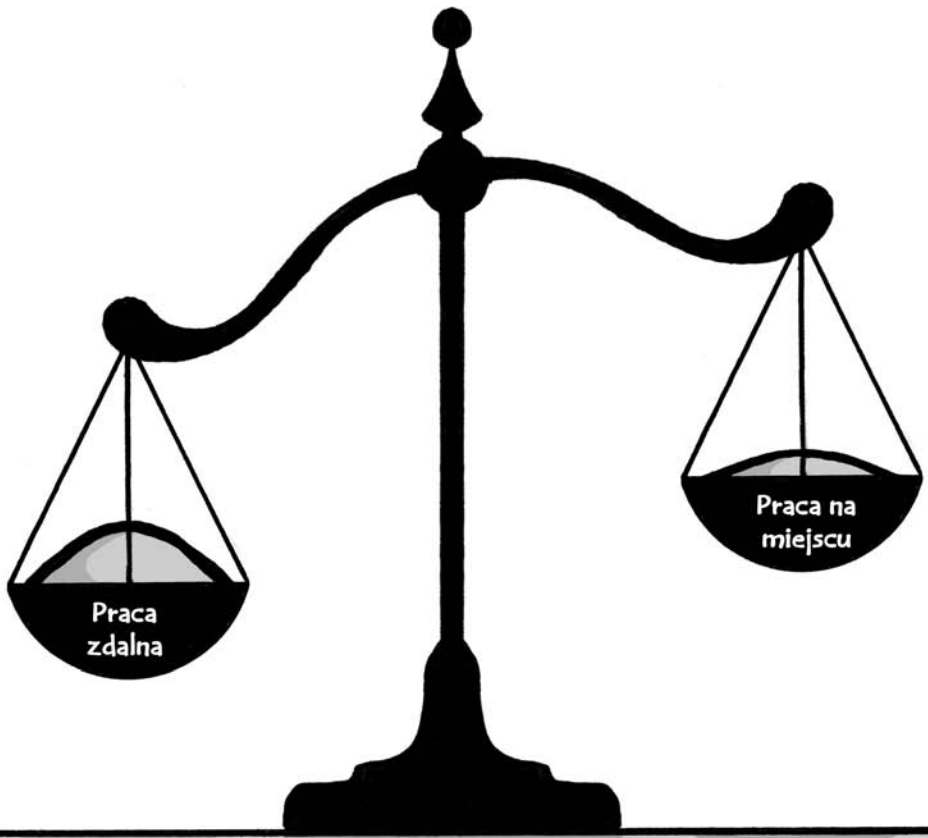
W 1993 roku pierwszy zespół naszej firmy w składzie czterech osób rozpoczął pracę w przytulnym, zorganizowanym na sposób tradycyjny biurze w Chicago. Po kilku latach przekonaliśmy się jednak, że takie rozwiązanie było niepraktyczne — mieliśmy zbyt dużo miejsca, którego wynajęcie kosztowało nas zbyt drogo — dlatego postanowiliśmy z niego zrezygnować. Przenieśliśmy się do siedziby innej firmy projektowej, od której podnajęliśmy kilka biurka za sumę 1000 dolarów miesięcznie. W niedługim czasie liczba naszych

pracowników znacząco przekroczyła „kilka” osób, ale nie miało to większego znaczenia. Do zespołu dołączył m.in. David z Kopenhagi, a po nim zatrudniliśmy jeszcze wielu projektantów i programistów z całego świata. Nadal jednak wynajmowaliśmy jedynie tych kilka biur w tym samym narożniku. Dzięki temu zaoszczędziliśmy nie tylko sporo pieniędzy, ale i na niemal całą dekadę zapewniliśmy sobie bezproblemową współpracę.

Obecnie pracuje dla nas trzydziestu sześciu pracowników, mamy też biuro w West Loop w Chicago, które pomogliśmy zaprojektować. Posiada ono niewielkie pomieszczenie do odbywania prezentacji oraz stół do ping-ponga. Każdego dnia przebywa w nim zaledwie 10 pracowników. Czy to nam się opłaciło? Wydaje nam się, że tak. Choć dziesięć, a może nawet jeszcze pięć lat temu prawdopodobnie odpowiedzielibyśmy inaczej. Czy było to niezbędne? Oczywiście, że nie, ale nie miało to dla nas znaczenia. Jest to luksus, nie zaś konieczność — choć z drugiej strony zawsze miło jest mieć wygodną przestrzeń, która kilka razy do roku pomieści wszystkich naszych pracowników na ogólnofirmowych spotkaniach.

W przypadku tych przedsiębiorstw, dla których manifestowanie sukcesu jest ważną częścią ich szeroko rozumianego wizerunku — czyli na przykład dla agencji reklamowych, kancelarii prawnych czy firm headhunterskich polujących na menedżerów najwyższego szczebla — utrzymywanie okazałej siedziby może mieć sens. Świadomość tego, że siedziba jest w pewnym sensie wizytówką firmy, jest wystarczającym argu-

mentem dla ich menedżerów, by uczynić z niej scenę dla swojego rozumianego spektaklu, w którym każdy pracownik odgrywa przypisaną mu rolę. Ludzie ci mogą zwykle pracować z domu, pod warunkiem że akurat nie „występują” na scenie.



Kwestia wyboru

Łatwo jest wpaść w euforię, gdy przemyśli się wszystkie zalety pracy zdalnej. *Wolność, czas, pieniądze — to wszystko dostajemy w zamian. Słowem, przenosimy się do krainy mlekiem i miodem płynącej.* Ale spokojnie, to wszystko nie wygląda aż tak różowo. Praca zdalna wymaga jednak pewnych kompromisów i wiąże się z kosztami. We współczesnym świecie postęp raczej rzadko okazuje się nie nieść ze sobą kosztów. Być może bezkosztowe było wynalezienie kanapki (sandwicha), ale na tym chyba lista takich odkryć się wyczerpuje. W każdym innym przypadku postęp wiąże się z koniecznością dokonania wyborów. Dlatego najmądrzej zrobisz, gdy z góry dowiesz się, w co się pakujesz.

Przed wszystkim, choć zarzucenie codziennych, bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami możesz odebrać początkowo jako rodzaj ulgi (szczególnie gdy jesteś introwertykiem), to po pewnym czasie możesz zacząć czuć, że coś jednak straciłeś. Nawet biorąc pod uwagę pewne substytuty, które później omówimy, bywają czasem takie chwile, kiedy nic nie jest w stanie zastąpić bezpośredniej rozmowy w cztery oczy z przełożonym czy też solidnej porcji burzy mózgów w gronie współpracowników.

Podobnie ma się sprawa z czymś, co nazwalibyśmy narzuconą strukturą formalną i dyscypliną służbową. Alternatywne formy wykonywania pracy wymagają szczególnego poziomu poświęcenia i wewnętrznej dyscypliny. Wiążą się ze znacznie większą odpowiedzialnością, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka, zwłaszcza w przypadku osób, które mają

szczególnie częsty zwyczaj odkładania spraw na później — a kto z nas nie robi tak od czasu do czasu?

A co w przypadku pracowników posiadających rodziny, którzy decydują się na pracę z domu? Nie zawsze da się tu łatwo wytyczyć czytelne granice między pracą a czasem wolnym. Dzieci pozostaną dziećmi i będą domagały się Twojej uwagi *właśnie teraz*. Podobnie współmałżonek nie zawsze musi zdawać sobie sprawę, że nawet chwilowe oderwanie Cię od pracy (by wspólnie obejrzeć nowego mema w internecie) nie jest tym, co poprawi jej efektywność.

Najważniejsze jest jednak to, by nie oceniać tych wszystkich sytuacji jako jednoznacznie dobrych lub jednoznacznie złych. Powinieneś raczej skupiać się na tym, by zbierać najlepsze owoce swojej pracy, jednocześnie starając się łagodzić skutki działań mniej pożądanых. Pokażemy Ci, jak tego dokonać.



Sądźmy, że już to robisz

Twoja firma może funkcjonować w reżimie pracy zdalnej już od dłuższego czasu, choć możesz nie zdawać sobie z tego w pełni sprawy. Jeżeli nie macie własnego działu prawnego, najpewniej korzystacie z pomocy niezależnych radców prawnych lub wyspecjalizowanych kancelarii. Jeżeli Twoja firma nie zatrudnia księgowych, prowadzenie wymaganych prawem ksiąg zlecacie zapewne samodzielnym księgowym. Jeżeli zaś w Twojej firmie nie funkcjonuje profesjonalny dział HR (zarządzania zasobami ludzkimi), do zadań takich jak prowadzenie dokumentacji pracowniczej czy dokonywanie rachuby płac również wynajmujesz firmy z zewnątrz. A co jeśli na dodatek musisz wynająć zewnętrzną agencję reklamową, by skutecznie dotrzeć z własną ofertą na rynek?

Dział prawny, księgowość, zarządzanie zasobami ludzkimi czy reklama — to typowe zadania, jakie realizuje każda firma. Bez wsparcia ze strony zewnętrznych podmiotów, które wykonają je za Ciebie, nie miałbyś szans, by w ogóle *zaistnieć* w biznesie. Wszystkie te zadania realizowane są poza czterema ścianami Twojego biura — niezależnie od jego wewnętrznej organizacji — a nawet wymykają się bezpośredniemu nadzorowi z Twojej strony. Mimo to nie masz chyba wątpliwości, że realizowane są wyjątkowo efektywnie?

Tego rodzaju funkcje realizowane są *zdalnie* każdego dnia i jakoś nikt nie uważa ich za szczególnie ryzykowne, nieprześlądane czy nieodpowiedzialne. Dlaczego więc tak wiele firm, które ufa zewnętrznym podmiotom realizującym w ich imie-

niu szereg kluczowych dla ich funkcjonowania czynności, nie ufa jednocześnie własnym pracownikom, którzy mogliby pracować z domu? Dlaczego firmy te nie mają problemu z powierzeniem prowadzenia ich najważniejszych spraw prawnikowi mieszkającemu w sąsiednim mieście, a nie godzą się na to, by dobrze znani pracownicy wykonywali swoje obowiązki z miejsca innego niż ich własne biurka? Przecież to wszystko nie ma sensu.

Warto również wspomnieć, jak wiele czasu w ciągu swojego dnia pracy tracisz na pisanie e-maili do kolegi, który siedzi zaledwie trzy biurka dalej. Ludzie przychodzą do pracy, ale zachowują się w niej tak, jakby pracowali zdalnie: korzystają z poczty elektronicznej i komunikatorów internetowych, by jak najlepiej odizolować się od współpracowników i poświęcić się pracy. Ale w takim razie jaki jest sens, by w takich warunkach w ogóle przychodzić do biura?

Rozejrzyj się sam po swojej firmie i spróbuj rzetelnie ocenić, które zadania realizowane są całkowicie na zewnątrz, a które przy zaledwie minimalnym udziale kontaktów bezpośrednich między pracownikami. Być może będziesz zaskoczony, że Twoja firma w znacznie większym stopniu korzysta z koncepcji pracy zdalnej, niż mogłoby Ci się wydawać.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



Helion SA

W ŚWIECIE JUTRA NIE BĘDZIE BIUR!

Praca zdalna jest jedną z obietnic przyszłości, które pojawiły się w konsekwencji burzliwego rozwoju technologii. Wydaje się jednak, że taka forma zatrudnienia nie jest dogodnym rozwiązaniem dla każdej firmy. Wielkie korporacje oparte na sztywnych strukturach i projektach wyliczonych co do godziny wyraźnie niechętnie sięgają po tę możliwość. Korzystają z niej raczej startupy czy firmy programistyczne. Jednak niemal każdy przyzna, że nie można bagatelizować korzyści płynących z modelu pracy zdalnej: brak potrzeby utrzymywania dużego biura, łatwiejsze prowadzenie biznesu w różnych strefach czasowych, prostszy dostęp do utalentowanych pracowników – to tylko te najbardziej oczywiste.

Trzymasz w rękach inspirujący zbiór porad praktyków w dziedzinie telepracy. Dzięki tej książce przekonasz się, jak łatwo dziś można współpracować z ludźmi znajdującymi się w różnych zakątkach świata. Poznasz korzyści z wdrożenia pracy zdalnej, takie jak uwolnienie się od uciążliwych dojazdów czy zwiększona wydajność i kreatywność pracowników. Dowiesz się, jakie narzędzia i techniki ułatwią maksymalne korzystanie z możliwości telepracy. Co istotne, w publikacji wskazano również wady takiego modelu działania, co pozwoli na w pełni świadome podjęcie decyzji. W końcu idea pracy zdalnej ma być sposobem nie tyle na cięcie kosztów zatrudnienia, ile na poprawę jakości pracy i zwiększenie satysfakcji z jej wykonywania!

W tej książce:

- Dlaczego warto przejść na pracę zdalną i jak się do tego zabrać
- Telepraca: prawdziwe wady i głupie wymówki
- Metody pozyskiwania najlepszych współpracowników
- Techniki zarządzania pracownikami zdalnymi
- Niezbędnik telepracownika

Jason Fried jest założycielem firmy 37signals, która zajmuje się tworzeniem oprogramowania charakteryzującego się prostotą i pomysłowymi rozwiązaniami. Jest wizjonerem, często zabiera głos na tematy związane z przedsiębiorczością, zarządzaniem, projektowaniem i programowaniem.

David Heinemeier Hansson jest programistą, twórcą frameworku Ruby on Rails. Aktywnie działa w 37signals. W 2005 roku został wyróżniony przez Google tytułem Best Hacker of the Year. Od kilku lat startuje w wyścigach samochodowych, również w 24-godzinnym wyścigu Le Mans.

ebook dostępny wyjątkowo na:

ebookpoint.PL



onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

www.szkolenia.helion.pl

ISBN 978-83-283-4167-8



9 788328 341678

Cena: 44,90 zł

książkiklasybusiness