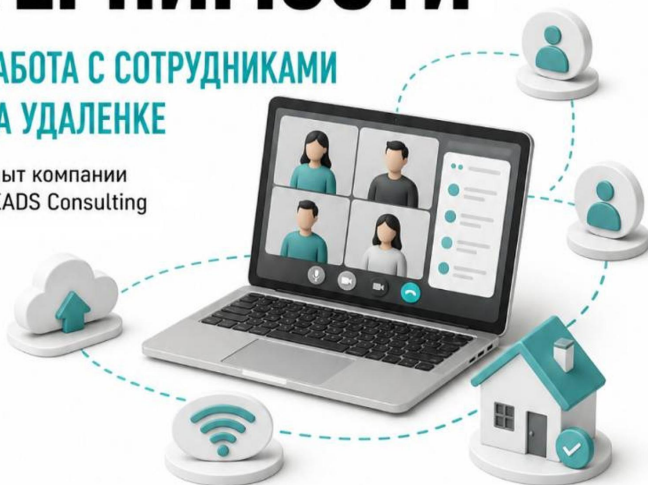


Никита Куликов

# ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

РАБОТА С СОТРУДНИКАМИ  
НА УДАЛЕНКЕ

Опыт компании  
HEADS Consulting



“

*Удаленная работа — это не отсутствие управления, а система доверия, результата и прозрачной коммуникации.*

”

# Никита Куликов

## Работа с сотрудниками на удаленке

*<https://litres.ru/74451548>*

*SelfPub; 2026*

### Аннотация

Для кого эта книга? Для владельцев бизнеса, у которых 50% команды работает из других городов, для СЕО, которые не понимают, сколько задач действительно делается, для операционных директоров, тонущих в отчетах, для руководителей отделов, боящихся, что сотрудники «отсиживают» дома. Мы не пишем для HR-менеджеров, ищущих «вовлеченность». Мы пишем для людей, которые отвечают за результат — за деньги, клиентов, дедлайны.

Главная мысль - удаленка требует удвоенной ясности, но при правильной системе работает эффективнее офиса. Офис давал иллюзию контроля. Вы видели людей, слышали шум клавиатур, наблюдали за обсуждениями. И казалось, всё под контролем. На самом деле, по данным исследований Гарвардского университета, до 60% офисного времени — это имитация работы: болтовня, перекуры, листание новостей. На удаленке эта имитация рушится. Потому что нет отвлекающих факторов офиса, нет коллеги с

вопросом, нет шумной открытки, нет «необязательных встреч».  
Есть только задачи.

# Содержание

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ                                                         | 6  |
| ЧАСТЬ I. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА<br>РАССТОЯНИИ                   | 13 |
| Глава 1. Что значит «Принцип нулевой<br>терпимости» в управлении | 13 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                | 18 |

# **Никита Куликов**

# **Работа с сотрудниками**

# **на удаленке**

**ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ**

**ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ:**  
**РАБОТА С СОТРУДНИКАМИ НА УДАЛЕНКЕ**

*Опыт компании HEADS Consulting*

*Никита Куликов*

# ВВЕДЕНИЕ

Эта книга — не про «как включить Zoom» и «как настроить Удаленный рабочий стол». Это книга про **управление**, которое не зависит от расстояния.

В 2020 году удаленная работа перестала быть экспериментом и стала реальностью. Но большинство руководителей так и не научились управлять на расстоянии. Они продолжают дергать сотрудников сообщениями, требовать бесконечные отчеты и удивляться, почему КПД упал на 30%.

HEADS Consulting прошла этот путь с 47 сотрудниками за 48 часов. Когда начались ограничения, связанные с пандемией коронавируса. Мы думали, это на максимум на пару недель. Мы ошиблись, как и все наше население. И теперь уже понятно, что удаленка из рабочих процессов уже не уйдет.

У нас были CRM, корпоративный мессенджер, регулярные встречи, регламенты и скрипты. Но через месяц мы получили трех уволенных менеджеров, которые решили сменить локацию, двух потерянных клиентов с общим чеком 4,2 миллиона рублей, команду, которая ненавидела друг друга в чатах, и руководителей направлений, которые просыпались в 8 утра и проверяли статусы задач в CRM до полуночи. Мы не спали, дергали людей, требовали отчеты каждый час, чув-

ствовали, что теряем контроль.

В какой-то момент я понял: дело не в удаленке. Дело в том, что я никогда не умел делегировать. В офисе я компенсировал это личным присутствием. Мог подойти к столу, посмотреть на монитор, похлопать по плечу и сказать: «Ну что, как успехи?» — и этого хватало, чтобы задача двигалась. На удаленке я потерял эту суперспособность и вместе с ней — всю иллюзию управления.

Для кого эта книга? Для владельцев бизнеса, у которых 50% команды работает из других городов, для СЕО, которые не понимают, сколько задач действительно делается, для операционных директоров, тонущих в отчетах, для руководителей отделов, боящихся, что сотрудники «отсиживают» дома. Мы не пишем для HR-менеджеров, ищущих «вовлеченность». Мы пишем для людей, которые отвечают за **результат** — за деньги, клиентов, дедлайны.

Мы будем использовать жесткие формулировки. Назовем вещи своими именами: тупые отчеты, бессмысленные созвоны, страх делегировать, токсичные сотрудники, прикрывающиеся удаленкой. И дадим инструменты, чтобы это прекратить. Предупреждение: если вы ищете книгу про «баланс работы и жизни» или «как сохранить ментальное здоровье» — закройте её. Это книга про то, как сделать так, чтобы работа **делалась**. Ментальное здоровье приложится, когда вы перестанете дергаться.

**Главная мысль, которая повторяется в каждой гла-**

**ве, в каждом примере, в каждом шаблоне:** удаленка требует удвоенной ясности, но при правильной системе работает эффективнее офиса. Офис давал иллюзию контроля. Вы видели людей, слышали шум клавиатур, наблюдали за обсуждениями. И казалось, всё под контролем. На самом деле, по данным исследований Гарвардского университета, до 60% офисного времени — это имитация работы: болтовня, перекуры, листание новостей. На удаленке эта имитация рушится. Вы не видите, что делает сотрудник, и впадаете в панику. Но если перестать паниковать и начать строить систему, выясняется удивительное: сотрудники начинают работать быстрее. Потому что нет отвлекающих факторов офиса, нет коллеги с вопросом, нет шумной открытки, нет «необязательных встреч». Есть только задачи.

Но для этого система должна быть жесткой. Я назвал эту жесткость **«принципом нулевой терпимости»**. Нулевая терпимость — не про штрафы и увольнения. Это про **бескомпромиссную точность в коммуникациях**. Мы запрещаем в нашей компании на удаленке размытые задачи, устные договоренности, пропадание сотрудников без предупреждения, отговорки «я не понял» и офисные переговоры без онлайн. Это звучит жестко, но на практике звучит как спокойствие. Когда все знают правила, никто не тратит энергию на догадки.

Я построил книгу как путь от философии к инструментам, к людям, к кризисам. Часть I — философская: почему

удаленка — это среда и почему ваш страх контроля — главная проблема. Часть II — практическая: пошаговые алгоритмы постановки задач, письменной культуры, точек контроля. Часть III — про инструменты: экосистема из пяти слоев — коммуникация, видео, документы, задачи, метрики. Часть IV — про людей: one-on-one, доверие, гибридный режим. Часть V — про клиентов: как делегировать внешнюю коммуникацию. Часть VI — про кризисы: пять смертных грехов и алгоритм действий, когда сотрудник «выпал». В конце — приложения с шаблонами, скриптами, чек-листами.

Мы в HEADS Consulting — не теоретики. Мы консалтинговая компания, работающая с B2B-продажами и стратегией. Мы сами сидим в окопах. С 2020 года перевели 47 сотрудников на удаленку за 48 часов, потеряли двух клиентов из-за хаоса, пережили текучку 25%, восстановили КПД через 9 месяцев, превысили офисный КПД на 18% через 18 месяцев. Сейчас работаем с командой в нескольких городах и 3 странах. Мы наделали ошибок, внедряли неработающие инструменты, переписывали регламенты по 5 раз. И теперь я сформулировал все в этой книге, чтобы вы не повторяли их.

Цинично? Возможно. Я видел слишком много руководителей, говорящих: «У нас особая культура, нам это не подойдет». А через полгода их компания разваливается. Я буду жестким. Буду говорить: «Ваша культура — оправдание вашей лени». И буду прав.

Как читать эту книгу? От корки до корки, но если време-

ни нет — прочитайте Часть I, затем Главу 4 (она дает 80% результата), затем Главу 10 (про one-on-one), пройдите тест из Приложения 3 и внедрите один инструмент из каждой части в течение месяца. И главный совет: забудьте, что вы хороший руководитель в офисе. На удаленке вы новичок. Учитесь, ошибайтесь, переучивайтесь. Ваш прошлый опыт здесь не работает.

**Главный инсайт:** удаленка — это не проклятие. Это лакмусовая бумажка вашего менеджмента. Если вы не можете управлять на расстоянии — вы не умели управлять и в офисе. Просто раньше вас спасало личное присутствие и обаяние. Теперь этих костылей нет.

И последнее: я приглашаю вас в диалог. В конце каждой главы есть вопросы для рефлексии. Не пропускайте их. Записывайте ответы. Через месяц перечитайте — и увидите, как изменилось мышление. Удаленка — не будущее. Это сегодня. И те, кто научится управлять на расстоянии, заберут рынок у тех, кто цепляется за офисные кресла.

Начнем.

## *Оглавление*

### ВВЕДЕНИЕ

### ЧАСТЬ I. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА РАССТО-

# ЯНИИ

Глава 1. Что значит «Принцип нулевой терпимости» в управлении

Глава 2. Иллюзия контроля: почему вы не можете «посмотреть через плечо»

Глава 3. Удаленка — это не бонус, а среда

## ЧАСТЬ II. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ: ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ

Глава 4. Постановка задач по принципу «Четырех элементов»

Глава 5. Письменная культура как фундамент

Глава 6. Точки контроля: не слежка, а ритм

## ЧАСТЬ III. ИНСТРУМЕНТЫ ЦИФРОВОГО ПРИСУТСТВИЯ

Глава 7. Экосистема удаленного руководителя

Глава 8. Видео-встречи: как управлять вниманием

Глава 9. Асинхронная коммуникация — ваш главный ресурс

## ЧАСТЬ IV. ЛЮДИ И КУЛЬТУРА

Глава 10. One-on-One: как не скатиться в «как дела?»

Глава 11. Доверие без офисного общения

Глава 12. Гибридный режим — самая сложная модель

## ЧАСТЬ V. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ КЛИЕНТОВ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Глава 13. Клиент — не ваш, клиент — компании

Глава 14. Матрица делегирования для удаленной команды

## ЧАСТЬ VI. КРИЗИСЫ И ОШИБКИ

Глава 15. Пять смертных грехов удаленного руководителя

Глава 16. Что делать, если сотрудник «выпал»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Шаблон постановки задачи

Приложение 2. Шаблон протокола встречи

Приложение 3. Скрипт one-on-one (20/40)

Приложение 4. Тест «Готовы ли вы к удаленному управлению?»

Приложение 5. Библиография и рекомендуемые источники

# **ЧАСТЬ I. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА РАССТОЯНИИ**

## **Глава 1. Что значит «Принцип нулевой терпимости» в управлении**

В офисе вы позволяли себе многое. Вы терпели опоздания на 5 минут, потому что «пробки». Терпели болтовню у кулера по 20 минут, потому что «командообразование». Терпели перекуры, потому что «курят же все». Терпели громкие личные звонки, обсуждение футбола, поедание пиццы на рабочем месте.

На удаленке эти же «мелочи» превращаются в часы потерянной синхронности. Пять минут опоздания на созвон в офисе — досада. Пять минут опоздания на созвон, когда у сотрудника четыре созвона подряд, — сдвиг всего его графика на 20 минут. И если такое случается трижды в неделю, вы теряете один час чистого времени человека. Умножьте на 10 человек — 10 часов в неделю. 40 часов в месяц. Целая рабочая неделя одной команды.

Нулевая терпимость на расстоянии — это не жестокость. Это математика. В офисе вы могли позволить себе «чело-

веческий фактор», потому что он компенсировался вашим физическим присутствием. Вы видели, что сотрудник задержался на обеде, но потом засиделся до 20:00. Баланс сходился. На удаленке вы не видите этот баланс. Вы видите только провалы. И каждый провал — это черная дыра, в которую проваливается доверие.

В HEADS Consulting мы провели расчет в 2022 году. Мы замерили время, которое теряется из-за «мелких» нарушений удаленной дисциплины:

Перенос созвонов без уважительной причины — 15 минут на человека в день.

Отсутствие письменных итогов встречи — 30 минут на восстановление контекста.

Размытая постановка задачи — в среднем 2 часа переделки на каждую 3-ю задачу.

«Я не понял» без переспрашивания — 4 часа на согласование исправлений.

**Итог:** в месяц команда из 10 человек теряла 47 часов чистой работы из-за того, что мы «терпели» неясность.

**Мы ввели правило:** первое нарушение — предупреждение. Второе — индивидуальное обсуждение на one-on-one. Третье — вопрос о соответствии должности. И через три месяца потери сократились до 12 часов в месяц. Мы не уволили никого. Мы просто перестали терпеть.

Разница между нулевой терпимостью и жестокостью — в

том, где заканчиваются правила и начинается произвол. Правила мы пишем до того, как случился косяк. Мы их публикуем, обсуждаем с командой, вшиваем в онбординг. Жестокость — это когда вы наказываете за то, о чем не предупреждали. Нулевая терпимость — это когда вы предупредили, и все знают: если красная лампочка загорелась, я должен нажать на тормоз.

## **Вот наши пять принципов управления на расстоянии:**

**Первое:** задача не поставлена, пока не записана. Мы запрещаем устные договоренности. Если вы сказали на созвоне: «Сделай это», — но не прислали текст в чат, задача не существует. Сотрудник имеет право не делать её до получения письменного подтверждения. Это звучит жестко, но зато через месяц никто не говорит «я не слышал».

**Второе:** дедлайн — это время сдачи, а не время начала. Если вы сказали «до пятницы», это значит «в пятницу в 10:00 у меня на столе (в виртуальной папке) лежит готовый файл». Не «в пятницу я начну делать». Мы фиксируем дедлайн с точностью до минуты и часового пояса. Просрочка на 15 минут — уже нарушение. Не потому, что мы звери, а потому что за эти 15 минут может начаться созвон с клиентом, на котором файл нужен.

**Третье:** молчание — не согласие. В офисе вы кивнули — и вас поняли. На удаленке если сотрудник не ответил на ваш

вопрос в чате в течение 4 часов (рабочего времени), это не значит, что он работает. Это значит, что он выпал. Мы требуем маркировки в календаре: если у вас встреча, созвон или вы ушли по личным делам — поставьте статус. Если статуса нет, а вы не отвечаете — это автоматический красный флаг.

**Четвертое:** отчет — это не работа. Мы запрещаем требовать промежуточные отчеты чаще, чем раз в день. Если вы просите отчет каждые 2 часа, вы крадете у сотрудника время на саму работу. Но мы требуем один ежедневный стендап-дайджест: три пункта — что сделано, что в процессе, какие блокеры. Три строчки. Не больше.

**Пятое:** негатив без конструктива — токсичность. На удаленке эмоции считаются хуже. Шутка может быть воспринята как оскорбление. Критика без предложения — как агрессия. Мы ввели правило: если вы критикуете, вы обязаны предложить решение. Не предложил — считай, что не сказал.

Эти пять принципов сократили количество конфликтов в нашем чате на 70% за два месяца. Не потому, что мы запретили людям чувствовать. А потому что мы дали им язык, на котором можно говорить без искажений.

Первый управленческий закон удаленки звучит так: **ясность важнее доброты**. Доброта без ясности — это когда вы говорите: «Сделай, как считаешь нужным». И сотрудник делает. А потом вы говорите: «Нет, я имел в виду другое». И

он расстраивается. Он потратил время. Он считал, что проявил инициативу. А вы считаете, что он недодумал.

Ясность — это когда вы говорите: «Я хочу, чтобы ты сделал А, потому что клиент ждет Б. Если ты сделаешь В — это тоже приветствуется, но сначала сделай А». И сотрудник делает А. И вы счастливы. И он счастлив.

**Нулевая терпимость** — это не про наказания. Это про то, чтобы никто не тратил свою жизнь на догадки. Вы платите сотрудникам за результат, а не за угадывание ваших мыслей.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.