

Растим команду в кризис

Птахин Александр, Prestatech GmbH / Подложка Тимлид Крю / Март 2025

Контекст

- Кризис
- Сокращения, переводы
- Повышений и премий не будет
- Не знаем уволим ли кого ещё

Какой же это рост?!

Рост

- Меньше интересных вакансий
- Компания сжимается, для оставшихся людей это возможность
- Организовывать лучше там, где есть
- Рост должностей с повышением зарплаты
- Рост про повышение навыков, эффективности в компании

Зачем вообще рост?

Основная задача менеджента

- Экономически-эффективное выполнение задач компании в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах

Основная задача менеджента **в кризис**

- Экономически-эффективное выполнение задач компании в **краткосрочной**, среднесрочной и долгосрочной перспективах

Зачем вообще рост?

- Мотивация
- Производительность

ДЕНЬГИ КОМПАНИИ

Наш план

И план доклада заодно

- Сокращение – растаться как можно лучше
- Удержание – сдерживать людей от ухода, чтобы они росли здесь
- Финансовая мотивация – сделать то, что можем сейчас
- Процессы и нефинансовая мотивация – постоянная работа
- Что делать когда станет чуть лучше

Сокращения

Сокращение

Как сделать плохо

- Уволить одним днём
- Больше ничего никому не говорить
- Через месяц сказать, что растались с людьми
- Руководителю быть вымотанным и без сил

Сокращение

Плохо потому что

- Если с людьми поступают нехорошо, мы примеряем на себя
- Неясность тяжелее, чем антикризисные действия
- Информации внизу меньше, чем сверху
- Важно транслировать статус сверху

План сегодня-завтра

- Кислородную маску на себя
- Контекст для пространства решений
- Варианты перевода для пространство решений

Сокращение

Сделать лучше

- Принимаем решение
- Помогаем, рекомендуем знакомым

Удержание

Удержание

- Люди обновляют резюме
- Начинают поиски работы
- Поддерживаем людей оставшихся
- Мы не растём, если люди уходят

**Нормальный инстинкт
самосохранения**

Финансовая демотивация

Финансовая демотивация

- Финансовая безопасность
- Успокаивать где можем
- Не обещать где не знаем
- Кейс. Одна волна увольнений в начале месяца. Вторая в конце. Неизвестность посередине.

Удерживать ли человека с офером

Сделать плохо

- Предлагать там, где не надо
- Не предлагать, когда будет дорого
- Бюджетодержатель спрашивает «а кто это?»

Удерживать ли человека с офером

- It depends. Уходит:

1. Один человек

2. Два человека

3. Почти все или все

Удерживать ли человека с оффером

Сделать лучше

- Табличка поднятий зарплаты
- Посчитали стоимость перенайма
- Предложить то, что можем
- Обоснование для бюджетодержателя

Раздача бонусных денег

Может быть и хорошо и плохо

- Раздача бонусных денег
- Кратковременный эффект
- Дополнительная демотивация кому не досталось
- Или «незаслуженно» досталось меньше
- Самая маловероятная коммуникация выстрелит

- Кейс. Дали човеку мало денег изначально
- Человек тащит
- Ковид. Денег нет
- Премиями сейчас. Позже будет официально

Мотивация и производительность

Мотивация и производительность

- Связанные вещи
- Общие проблемы могут сплотить
- Интересные задачи
- Люди

Мотивация и производительность

Сделать плохо

- Сокращения подрывают доверие
- «Ребят, мы семья, просто неблагополучная»
- Про одну лодку нельзя рассказывать
- Нужно показывать

Оптимизация

- Как меньше делать то, что не нужно
- Вырастают требования к осмысленности задач
- Вопросы «Чтобы что?»

Оптимизация

- Как быстрее делать вещи
- Улучшение процессов
- Упрощение системы

Что людей драйвит

- Мастерство
- Автономия / лидерство

Мастерство

- Мастерство в текущих обязанностях
- Новые кусочки обязанностей
- Кейс. Человек хочет попробовать что-то новое
- Но надо прояснять мотивацию

Автономия / лидерство

- Перегруженный менеджмент
- С доверием будет инициативы от сотрудников
- Готовить людей заранее
- Если все предпосылки складываются. Кейс. «Можно ли вырасти и потестить лидерство?»

Мотивация и производительность

Обучение

Обучение

Как сделать плохо

- Разрешено учиться в рабочее время
- Но. Завал задач в беклоге
- Но. 100% утилизация разработчика
- Но. Перфоманс ревью
- Но. Напоминания, карточки в трекере на обучение не помогают

Внешнее обучение

- Платное обучение всё ещё дешевле повышения зарплаты
- 200 000 рублей на руки – 363 000 от работодателя (45%: отчисления+налоги)
- Заплатим, а они уйдут

Внутреннее обучение

«Без бюджета»

- Демо команд разработки
- Книжный клуб (надо читать)
- Смотреть вместе видео (просто прийти)
- Совместное обучение / воркшопы

У нас интересные задачи и...

У нас неинтересные задачи

- Ищите интересные! Спасибо-кэп!
- Что полезно и недорого, пусть тренируются
- Что дорого полезно бизнесу по стратегии

У нас интересные задачи и...

У нас неинтересные задачи

- Держать ушики новострив, что будем запускать новое
- Тестировать гипотезы

... и дружный коллектив

Все занимаются своими задачами

- Шарить выполнение задач
- Совместный дизайн фичей
- Совместный синхронный код ревью
- Совместное продумывание краевых случаев с QA
- Парная, mob-работа не только при разруливании проблем

Open Source

Open Source

- Не ключевая технология бизнеса
- Будут силы его поддерживать

Если станет чуть лучше

Если станет чуть лучше

- Поднять тем, кому стоит поднять
- Деньги на обучение
- Продолжать следить за новыми возможностями
- Пока недостаточно денег на полную ставку, хедкаунт не выделяют

Оплачиваемые стажировки

Сесть прикинуть

- История не только для бигтехов
- Найти человека: что важно вам, отфильтровать много откликов
- Ноутбук. Онбординг
- Человек уйдет через N месяцев
- Поменторить для мидла/сеньёра
- Пул проверенных людей конвертируемых в джунов

Примерно всё

План для закрепления

- Сокращение – растаться как можно лучше
- Удержание – сдерживать людей от ухода, чтобы они росли здесь
- Финансовая мотивация – сделать то, что можем сейчас
- Процессы и нефинансовая мотивация – постоянная работа
- Делать что-то, когда станет чуть лучше

Спасибо за внимание!

- Птахин Александр
- Авторю «Ошибся, супер!» t.me/aptakhinwrites
- Связанность в: linkedin.com/in/aptakhin/