

Растим команду в кризис

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

Контекст

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

Какой же это рост?!

Рост

- Компания сжимается, но для людей оставшихся в компании это возможность роста
- Меньше интересных вакансий для перехода
- Становится ценным организовывать лучше, там где есть
- Рост должностей с повышением ФОТ
- 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
- Процессы и нефинансовая мотивация
- Что делать когда станет чуть лучше

Сокращение

Сокращение

Как сделать плохо

- Сказать уволенным, что они уволены одним днём, забрать доступы
- Больше ничего никому не говорить
- Сказать через месяц, что растались с людьми и что всё будет хорошо
- Руководителю быть вымотанным и без сил

Сокращение

Плохо потому что

- Если мы видим когда с людьми поступают нехорошо, мы примеряем на себя
- Пребывать в неясности тяжелее, чем предпринимать антикризисные действия
- Информации внизу гораздо меньше, чем сверху
- Важным транслировать сверху какой-то статус, даже если статус: “мы всё ещё работаем”

План сегодня-завтра

- Успокаиваем себя, потому что от тревожного руководителя отрицательный эффект
- Узнать контекст подробнее, чтобы понимать пространство решений
- Узнать варианты перевода, чтобы понимать пространство решений

Сокращение

Сделать лучше

- Принимаем решения с увольняемыми, помогаем, рекомендуем знакомым

Удержание

Удержание

- Люди обновляют резюме
- Начинают поиски работы
- Нормальный инстинкт самосохранения
- Поддерживаем людей остающихся

Финансы

- Финансовая безопасность выходит на первый план
 - Успокаивать где можем
 - Не обещать где не знаем
 - Кейс. Одна волна увольнений в начале месяца. Вторая в конце. Неизвестность посередине.
- Приходят люди с офферами

- Кейс. Дали человеку прямо мало денег изначально. Я этот момент упустил.
- Человек тащит.
- Ковид. Денег нет.
- Премиями сейчас. Как полегче станет официально

Удерживать ли человека с оффером

Сделать плохо

- Предлагать там, где не надо предлагать
- Не предлагать, когда будет особенно дорого компании
- Бюджетодержатель в ответ на человек уходит спрашивает «а кто это?»

Удерживать ли человека с офером

- It depends
- Уходит:
 1. Один человек
 2. Два человека
 3. Почти все
 4. Вообще все и стажёра с собой берут

Удерживать ли человека с офером

Сделать лучше

- Посчитали стоимость перенайма, если будет переоткрывать позицию
- Предложить то, что можем
- Иметь обоснование, а лучше знание бюджетодержателя, что человек очень нужен
- Скорость решения о подъёме имеет значение

Может быть и хорошо и плохо

- Раздача бонусных денег. Да, разные статьи расходов.
 - Кратковременный эффект
 - С вероятной дополнительной демотивацией кому не досталось
 - Или досталось меньше, а это незаслуженно
- Всегда лучше держать в голове что самая маловероятная коммуникация вероятна

Мотивация и процессы

Мотивация и процессы

- Очень связанные вещи
- Общее дело может продвинуть нас командообразовании
- Кризис
- Чувство общности
- Интересные задачи
- Коллектив

Мотивация и процессы

Сделать плохо

- Ребят, мы семья, просто неблагополучная

Оптимизация

- Как меньше делать то, что не нужно
 - Вырастают требования к discovery
 - Вопросы “Чтобы что?”
- Как быстрее делать вещи
 - Оптимизировать внутри. Улучшать процессы. Снижать уровень сложности системы.
 - Специалисты растут на задачах упрощения системы, бизнес будет меньше денег тратить завтра.

- Что людей драйвит
 - Мастерство
 - Автономия

- Лидерство. Новые кусочки обязанностей людям, где поменторить, где в опсовые, продактовые задачи
- Кейс. Изменения, переходы. Давайте кусочки обязанностей
- Кейс. Человек хочет попробовать что-то новое. Больше опс задач. Человек попробовал, но ушёл через пару месяц по общим наболевшим причинам. Иногда наболевшие причины пытаться узнавать до. И не всегда это просто про регулярные 1 на 1.

- Коммуникация может идти в обе стороны. Если потолка коммуникации снизу нет, то проще.
- Кейс. Спрашивать у руководителя. Можно ли вырасти и потестить тимлидство. Да можно. На вот человек. И ещё вот человек. Договариваться железнее про деньги с бюджетодержателем, потому что если после триального периода +денег не будет, теряем и человека и в команде тоже дебафф настроения.

Как сделать плохо

- Разрешено учиться в рабочее время
 - Завал задач в беклоге
 - 100% утилизация разработчика
 - Перфоманс ревью
 - Кейс

Как сделать плохо

- Ходить на бесплатные митапы
 - Вне рабочего времени

Как сделать плохо

- Хакатоны
 - Идеи только от менеджеров
 - Запустить нечто за пару дней
 - По какой причине нерегулярный процесс

Обучение

- Платное обучение всё ещё дешевле ФОТ, потому что...
- 200 000 рублей на руки – 363 000 от работодателя (45%: отчисления+налоги)

Внутреннее обучение

“Без бюджета”

- Ходить по командам, узнавать кто что сделал недавно, чтобы рассказать всем
- Книжный клуб (Высокий порог входа, надо читать)
- Смотреть вместе видео (Порог входа ниже: просто прийти)
- Совместное обучение (нужен доброволец для фасилитации).
Доброволец, который хочет в лидерство, но пока не руководить.

Open Source

Open Source

- Не ключевая технология бизнеса
- Посчитать что будут силы его немного поддерживать
- Контрибьют в открытый код, вполне себе дополнительная фишечка

У нас интересные задачи и...

У нас неинтересные задачи

- Просто ищите интересные, и у вас всё получится. Спасибо кэп!
- Что полезно недорого, пусть тренируются
- Что дорого и супер полезно бизнесу по стратегии
- Радикальное принятие

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 синхронный код ревью. Совместное продумывание краевых случаев с QA.
- Парная, mob-работа не только при разрабатывании проблем

... и дружный коллектив

Все занимаются своими задачами

- Шарить архитектурные обсуждения
- Шарить дизайн обсуждения
- Синхронное кодревью
- Кофепоинты

Что делать когда станет чуть
лучше

- Поднять тем кому стоит поднять
- Появились деньги на обучение
- Пока недостаточно денег на полную ставку, хедкаунт не выделяют

Оплачиваемые стажировки

- История не только для бигтехов
- Сесть прикинуть:
 - Найти человека: что важно, как отфильтровать много откликов
 - Ноутбук
 - Онбординг
 - Человек уйдет через N месяцев
- Поменторить для мидла/сеньёра

Резюме. Что хотел сказать автор

- Терять людей дорого
- Ещё дороже, если нужно потом нанимать
-

Спасибо за внимание

-