

Растим команду в кризис

Под прессом ограничений

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

Контекст пожёстче

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

Какой же это рост?!

Рост

- Компания сжимается, для оставшихся людей это возможность
- Меньше интересных вакансий
- Организовывать лучше там, где есть
- Рост (личный, командный) про повышение навыков и эффективности в компании
- В меньшей степени рост должности с повышением зарплаты

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

Это будет тёмная
мрачная презентация

**Ковид, уход ключевых людей,
реструктуризации, кризис,
сокращение**

Наш план

И план доклада заодно

- Сокращение – расстаться 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

- Сокращение
- Удержание
- Финансовая мотивация
- Процессы и нефинансовая мотивация
- Что делать, когда станет чуть лучше
 - Антисоветы
 - Сделать лучше

Сокращение

Антисоветы: как сделать плохо

- Уволить одним днём
- Больше ничего никому не говорить
- Через месяц сказать, что расстались с людьми
- 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 наверху

Сокращение

Сделать лучше

- Один-два дня на решение
- Кислородную маску на себя
- Принимаем решение: сокращение, срочный договор, парт-тайм или перевод (перепроверяйте законность)
- Помогаем, рекомендуем знакомым
- Важно транслировать статус сверху

- Сокращение
- Удержание
 - Антисоветы
 - Сделать лучше
- Финансовая мотивация
- Процессы и нефинансовая мотивация
- Что делать, когда станет чуть лучше

Удержание

Антисоветы: как сделать плохо

- Не поддерживать оставшихся людей
- Не показывать людям, что они нужны

Удержание

В это же время:

- Люди обновляют резюме
- Начинают поиски работы
- Или люди демотивированы

**Нормальный инстинкт
самосохранения**

Удержание

Сделать лучше

- Поддерживаем оставшихся людей
- Мы не растём, если люди уходят

- Сокращение
- Удержание
- Финансовая мотивация
 - Антисоветы
 - Человек с офером
- Процессы и нефинансовая мотивация
- Что делать, когда станет чуть лучше

Финансовая мотивация

- 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

Антисоветы: как сделать плохо

- Предлагать там, где не надо
- Не думать о последствиях
- Не рассказывать бюджетодержателю, чем важен человек

Удерживать ли человека с офером

- It depends. Уходит:

1. Один человек

2. Два человека

3. Почти все или все

- Кейс: Уходят все

Удерживать ли человека с оффером

Сделать лучше

- Табличка поднятий зарплаты и хороших дел
- Посчитали стоимость перенайма (часы рекрутера, менеджера, разработчиков + месяцы найма + месяцы онбординга)
- Предложить то, что можем
- Обоснование для бюджетодержателя
- Оперативность контрофера

Бонусные деньги

Может быть и **хорошо**, и **плохо**

Раздача бонусных денег:

- Кратковременный эффект
- Дополнительная демотивация тех, кому не досталось
- Или «незаслуженно» досталось меньше
- Самая маловероятная коммуникация выстрелит

Кейс: Дали человеку мало денег изначально

- Человек тащит
- Ковид. Денег нет.
- Премиями сейчас, официальное увеличение зарплаты позже.

- Сокращение
- Удержание
- Финансовая мотивация
- Процессы и нефинансовая мотивация
 - Мотивация
 - Оптимизация
 - Обучение
 - Задачи и коллектив
- Что делать, когда станет чуть лучше

Мотивация

Антисоветы: как сделать плохо

- Про «одну лодку» нельзя рассказывать
- «Ребят, мы семья, просто неблагополучная»

Мотивация для роста

Сделать лучше:

- Сокращения подрывают доверие
- Нужно показывать, что «мы в одной лодке»

Оптимизация для роста

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

Оптимизация для роста

- Как быстрее делать вещи
- Улучшение процессов
- Упрощение системы

Что людей драйвит

- Мастерство
- Автономия / лидерство

Мастерство для роста

- Мастерство в текущих обязанностях
- Новые кусочки обязанностей
- Кейс: человек хочет попробовать что-то новое
- Но нужно смотреть ретроспективно: доведение предыдущих попыток до конца, результативность, анализ ошибок

Автономия / лидерство для роста

- Перегруженный менеджмент
- Если есть доверие, то будут инициативы от сотрудников
- Готовить людей заранее
- Если все предпосылки складываются — «Можно ли вырасти и потестить лидерство?»

Обучение

Антисоветы: 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
- Есть редкая опция с ученическим договором

Внутреннее обучение

«Без бюджета»

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

У нас интересные задачи и...

Проблема: у нас неинтересные задачи

- Ищите интересные! Спасибо, кэп!
- То, что полезно и недорого — используем для тренировки
- То, что дорого (и долго) — должно быть полезно бизнесу по стратегии
- Навострить уши, что нового будем запускать в будущем

... и дружный коллектив

Проблема: все занимаются своими задачами

- Шерить выполнение задач
- Совместный дизайн фичей
- Совместный синхронный код-ревью
- Совместное продумывание edge cases с QA
- Парная, mob-работа не только при разруливании проблем

Open Source

- Публикация собственных проектов
- Не ключевая технология бизнеса
- Будут ли силы его поддерживать
- Не замена денег для человека, а поощрение

- Сокращение
- Удержание
- Финансовая мотивация
- Процессы и нефинансовая мотивация
- Что делать, когда станет чуть лучше
 - Обоснование повышений
 - Стажировки

Если станет чуть лучше

Обоснование повышений

- Иметь список того, что люди хотели, но мы заменили
- Иметь список того, что хорошего сделали
- Поднять зарплату тем, кому стоит поднять
- Деньги на обучение
- Продолжать следить за новыми возможностями

Оплачиваемые стажировки

Сесть прикинуть

- История не только для бигтехов
- Найти человека: что важно, отфильтровать много откликов
- Выдать ноутбук и доступы. Онбордить.
- Человек уйдет через 3-6 месяцев
- Менторинг от мидла/сеньёра
- Предлагаем офер или резерв людей, конвертируемых в джунов

Примерно всё

Шпаргалка для закрепления

- С ограничениями есть опции роста в процессах
- Бюджетодержатель и стейкхолдеры – наши друзья
- Заслуги членов команды должны быть зафиксированы и известны им ↑

Спасибо за внимание!

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