



# Боли роста

теория и практика  
поиска и подготовки  
ТИМЛИДОВ



# Почему тело моё находится здесь

**Саша Афенов**

**отвечаю за технику в кластере Logistics**

- 1.5 года TCL в Авито
- кластер занимается развитием и поддержкой Авито.Доставки
- Рад ответить на вопросы и подушнить tg: @karolakaki.

# Вилларибо vs Виллабаджо

найм снаружи и рост внутри

03  
10  
23  
35

# Развлекательная программа

- кто такой тимлид в Авито
- в чём вообще боль
- кейс найма снаружи
- кейс роста изнутри с последующим откатом
- страховочный инструмент

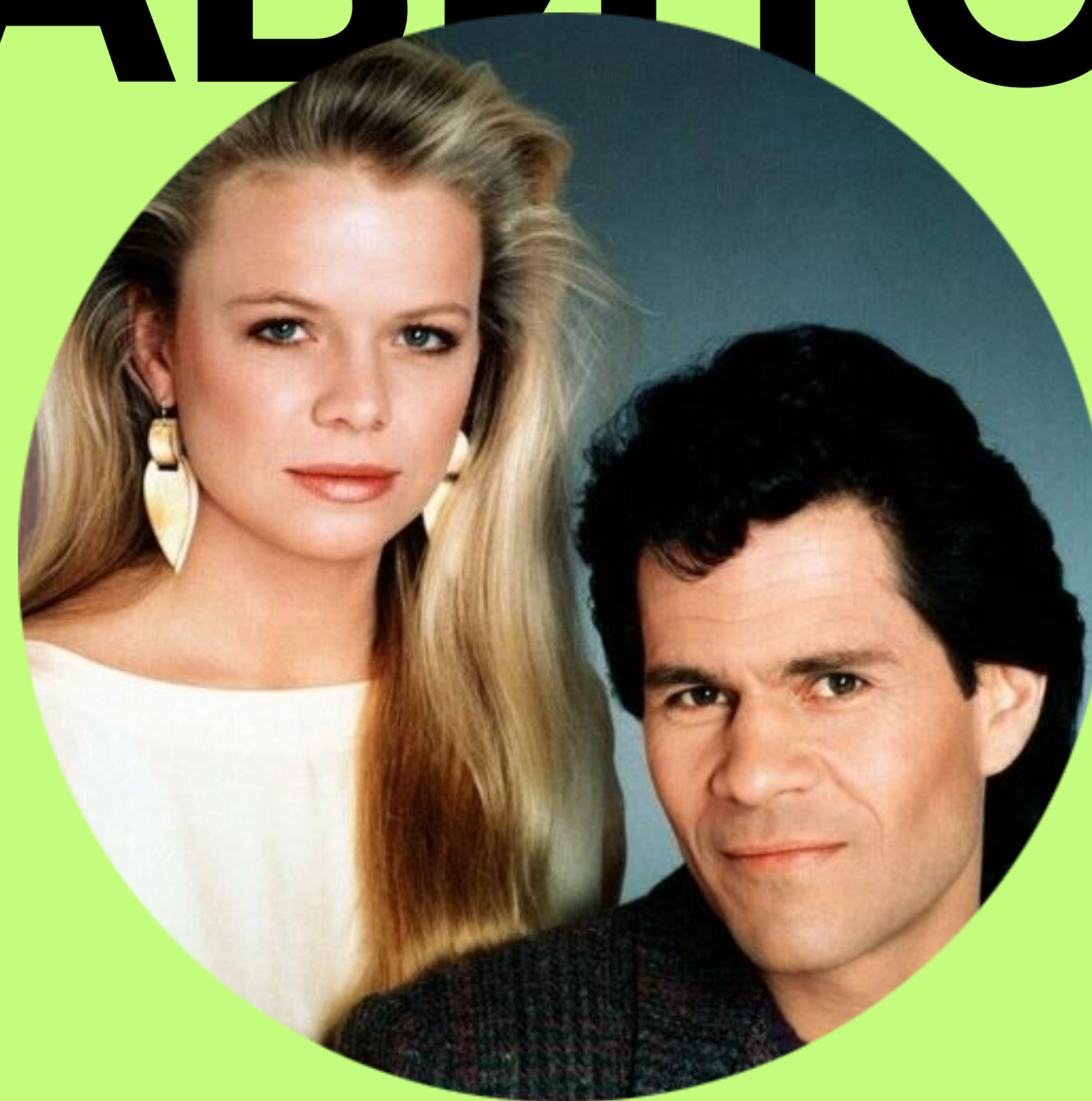
03  
10  
23  
35

# БОЛЬ - КЛЮЧЕВОЙ НАРРАТИВ В ИНДУСТРИИ

Алексей Скоробогатый & Митя Рыбаков



# КТО ТАКОЙ ТИМЛИД В АВИТО



1

# Многие вопросы закрывает публичное описание

<https://github.com/avito-tech/playbook/blob/master/techlead-profile.md>

о том, как трудно не всунуть фото Киану Ривза в рассказ о  
*матрице* компетенций

03  
10  
23  
35

# е-грейды

мета-язык, маппинг на рынок, порог вхождения

03  
10  
23  
35



# ТИМЛИД - e5+ инженер

- занимается техникой
- отвечает за людей и процессы
- выступает партнером для продукта
- виртуозно планирует квартал

03  
10  
23  
35

# техлид - уже скоро тимлид, но ещё не тимлид

о разнице терминологий и ступеньках на пути к  
техменеджерскому счастью

03  
10  
23  
35

# В чём вообще боль

поиск баланса при закрытии позиций



2

# НОВЫЙ лидер команды



чужак с рынка или изменение социальной динамики внутри

03  
10  
23  
35

# счастье людей под угрозой

03  
10  
23  
35

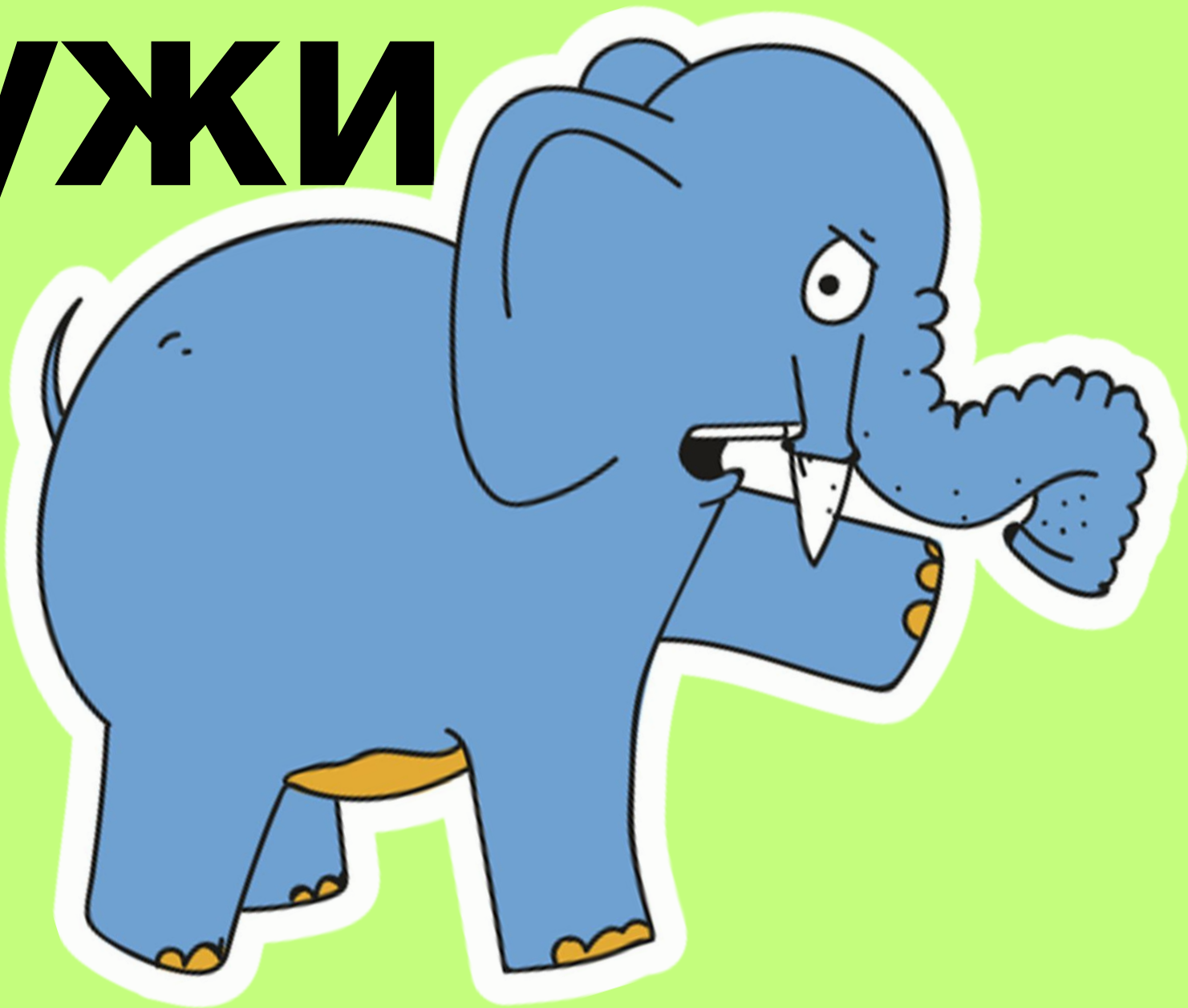
**а при росте изнутри  
команда лишается  
сильного инженера etc**

**03  
10  
23  
35**

# затраты времени и виды рисков

Вилларибо начинает поиск с рынка и их ждёт долгий grind,	03
Виллабаджо выдёргивает человека из существующей	10
команды	23
	35

# Кейс найма снаружи



3



# долго, дорого, рискованно

к типовым проблемам добавляется адаптация к культуре  
компании и онбординг в продукт/проекты

03  
10  
23  
35

# а КТО ТЫ, собственно, такой?

- в лучшем случае квартал на поиск
- чужой человек для команды: установление доверия, формирование авторитета
- нюансы адаптации внешнего человека в культуру компании
- ослепительная боль в случае провала испытательного срока
- свежий взгляд на происходящее
- доменная экспертиза из других вселенных

03  
10  
23  
35

# управление рисками

**курсы, buddy, внятная матрица компетенций, живые и аккуратные методы собеседования, кейсы про людей**

[https://docs.google.com/presentation/d/1MBkXXddAxYnBKADHtPArjUdEcemJo3\\_G4vtSvSjpQp4/edit#](https://docs.google.com/presentation/d/1MBkXXddAxYnBKADHtPArjUdEcemJo3_G4vtSvSjpQp4/edit#)



**03  
10  
23  
35**

# Кейс роста изнутри с последующим откатом



4

# может ли инженер грейда <e5 быть тимлидом?



я же видел доклады о росте из мидла!

03  
10  
23  
35

- человек, как минимум, в курсе внутренки компании, а то и продукта / сервисов
- вероятно знаком с командой, есть выстроенные взаимоотношения, которые изменятся, но не будут создаваться с нуля
- потенциально команда потеряет самого сильного инженера (см. ремарку про E5, много их не бывает)
- **хватит романтизировать тимлидство:** будет тенденция копировать стиль предшественника, не видя всей картины, сложный процесс перехода
- попадание в цикл ревью: держись, теперь тебя оценивают на новой роли

**я не так себе это представлял**



**стал дальше от приносимой пользователям ценности**

**03  
10  
23  
35**

# Чертовски важно иметь безопасную среду для возвращения

сделать осознанный выбор – признак мудрости и понимания  
своих желаний и возможностей

03  
10  
23  
35



# онбординг в роль, а не ТОЛЬКО В КОМПАНИЮ

всё новое должно иметь свои границы и понятный план

03  
10  
23  
35

# Страховочный инструмент



5

# Ключевые таланты

такой термин часто возникает, но за ним могут стоять  
разные планы

03  
10  
23  
35

# затопить деньгами и МОЛИТЬСЯ

ведь это всегда работает

03  
10  
23  
35

# рассматривать как бесконечно ценные и прекрасные точки отказа

и планировать пути отступления

03  
10  
23  
35

# не все кейсы негативные, тимлид может вырасти в tech unit lead

или уйти в горизонтальное плавание

03  
10  
23  
35

**поэтому предлагается  
отслеживать  
страховочные варианты**

**и заодно заливать деньгами**

**03  
10  
23  
35**

# Коля М. может заменить Дмитрия К. на позиции тимлида на горизонте полугода

а Карлу П., несмотря на интерес к лидерству, на достижение  
состояния готовности потребуется не менее года

03  
10  
23  
35



# Не просто трекер, а точка отсчёта для ИПР

ТОТ, В КОМ ЕСТЬ ПОТЕНЦИАЛ, ВСЁ РАВНО БУДЕТ ХОТЕТЬ РАСТИ

03  
10  
23  
35

# Орды уничтожаемых зайцев

застрахованный лидерский слой, школа тимлидов,  
увеличение bus factor

03  
10  
23  
35

# от боли к наслаждению

культура взращивания лидеров внутри, как путь к стабильности;  
найм снаружи, как инструмент для оставшихся 20% случаев,  
несущий в себе дополнительные плюсы

# Q&A

tg: @kapolakaki  
e-mail: aaafenov@avito.ru

