

avito.tech

Москва — 2023

КАК НАНИМАТЬ И РАСТИТЬ ТИМЛИДОВ

Глеб Белогорцев

Авито, Руководитель аналитики

Глеб Белогорцев

Руководитель аналитики в Авито

- ▶ Веду команды с 2010 года
- ▶ Аналитика, разработка, кроссфункциональные команды
- ▶ Сейчас - 4 группы аналитики, в сумме 60+ человек, среди них 10 тимлидов

Авито: 230 аналитиков, 51 из них - менеджеры



КТО ТАКОЙ ТИМЛИД?

- ▶ Руководит 3-7 individual contributors
- ▶ Порядка 50% времени работает “руками”



ДВЕ ОШИБКИ ВЫБОРА

- ▶ Самый опытный сотрудник или лучший эксперт
 - + экспертиза
 - нет навыков управления, а иногда и желания
- ▶ Управленец из другой функции
 - + умеет управлять
 - не может контролировать качество и развивать

Но даже если вы их избежали...

КАКОЙ ТИМЛИД - ТАКАЯ КОМАНДА

X8
ошибка

X8
успех



КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ТИМЛИД

Навыки

- ▶ Экспертность
- ▶ Управление командой: найм - целеполагание - развитие - удержание - увольнение
- ▶ Управление проектами
- ▶ Управление ресурсами
- ▶ Развитие аналитических процессов, методов, инструментов



КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ТИМЛИД

Качества

- ▶ Быть владельцем предметной области (1, максимум 2)
- ▶ Заботиться о команде
- ▶ Представлять команду вовне

ПРОВЕРЯЕМЫЕ УТВЕРЖДЕНИЯ

Управление командой - Развитие и мотивация

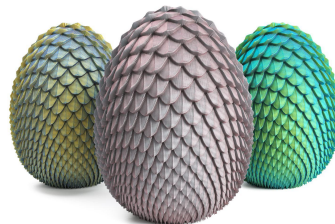
- ▶ Проводит оценки и калибровки оценок
- ▶ Развивает аналитиков до уровня senior
- ▶ Умеет работать с лоуперформерами
- ▶ Растит преемника



ГДЕ ВЗЯТЬ?



Нанять извне



Вырастить внутри

НАНЯТЬ ИЗВНЕ

Сложности и решения

- ▶ Кандидаты не хотят менять компанию - строить команду, в которой хочется работать, и рассказывать вовне
- ▶ Менеджеры со слабыми hard skills - уделять этому внимание на собеседованиях



НАНЯТЬ ИЗВНЕ

Проверить навыки и качества

- ▶ Экспертность и hard skills на синтетических задачах
- ▶ Управление командой и качества на кейсах из практики

Просто пройтись по готовому описанию ожиданий!



НАНЯТЬ ИЗВНЕ

Наш процесс

01. **Технические скринг, техническое собеседование** - hard skills до уровня middle, решение бизнес-кейсов
02. **Senior собеседование** - продвинутые hard skills, сложность и масштабность задач, влияние на бизнес
03. **Менеджерская секция** - управление командой, проектами и ресурсами, лидерские качества
04. **Финал** - знакомство с командами



НАНЯТЬ ИЗВНЕ

Важные моменты

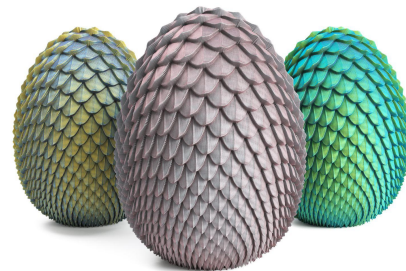
- ▶ Сначала харды, потом софты. Сначала огонь, потом полёт.
- ▶ Не менять формат секций
- ▶ Единые критерии для всех собеседующих



ВЫРАСТИТЬ ВНУТРИ

Сложности и решения

- ▶ Человек не вырастет - проговаривать ожидания.
- ▶ Нет кандидатов в нужный момент - искать заранее и регулярно.
- ▶ Перейдет в другую команду - делать чтобы из других тоже могли переходить к вам.

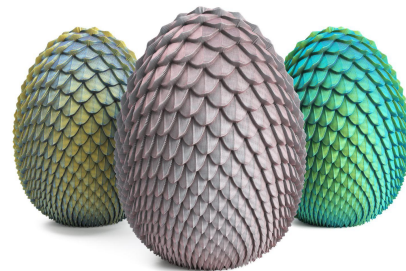


ВЫРАСТИТЬ ВНУТРИ

Как определить хорошего кандидата?

- ▶ Стремится расширять область ответственности
- ▶ Стараются мыслить в терминах конкретной команды, а не одного исполнителя или абстрактной группы

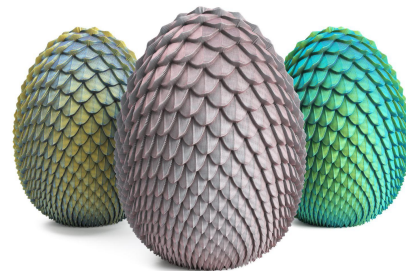
Если нет, лучше развиваться как эксперт. Для этого нужно создавать возможности в компании.



ВЫРАСТИТЬ ВНУТРИ

Как растить?

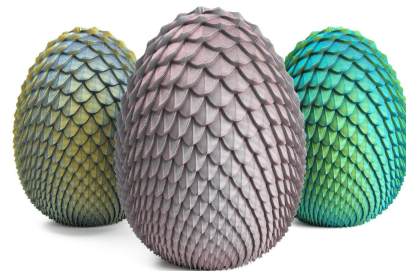
- ▶ Сравнить с ожиданиями (они проверяемые!), определить зоны роста. Инструменты: оценка руководителя, внешняя оценка, оценка 360.
- ▶ Дать 2+ человек в менторство. Следить за наработкой управленческих кейсов: найм - ведение проектов - развитие - удержание - увольнение. Помогать перестроить мышление на командное.
- ▶ Оценить прогресс, решить, готов ли человек. Дополнительный инструмент - жюри.



ВЫРАСТИТЬ ВНУТРИ

Проект “Школа тимлидов”

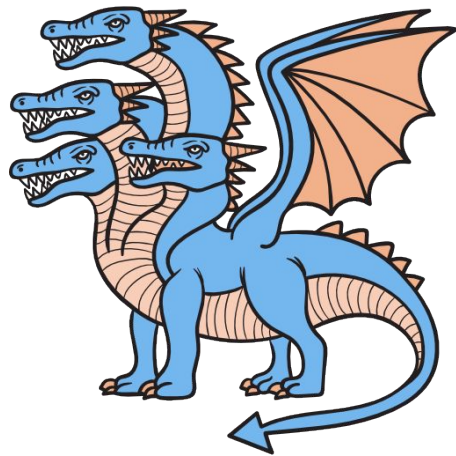
- ▶ Единый процесс для всех команд с едиными инструментами
- ▶ Пул подготовленных кандидатов
- ▶ Готовить будут эксперты из компании для соответствия нашим ожиданиям



КУДА МОЖНО РАСТИ ДАЛЬШЕ

Division Lead - больше предметных областей

Unit Lead - кроссфункциональные команды



avito.tech

Глеб Белогорцев

Руководитель аналитики

✉ gabelogortsev@avito.ru

✈ [belgleb](#)



Запишите ожидания
от ваших тимлидов в
виде проверяемых
утверждений

