

24-26

СЕНТЯБРЯ

2020

HR API
ONLINE



АНАТОЛИЙ ИВАНОВ

**Как развивать
сотрудников в плоских
организациях:
взгляд директора
по разработке
продуктовой ИТ компании**

PROPELLERADS

**Сегодня мы посмотрим
на развитие сотрудников глазами
производственного менеджера**



Анатолий Иванов

Директор по разработке,
компания PropellerAds

21 год опыт в ИТ,
прошел путь от младшего
разработчика до топ-менеджера
международной ИТ компании

**PropellerAds – это продуктовая ИТ-
компания**

Один из крупнейших в мире рекламных нетворков


1,5 миллиона запросов в секунду

20 миллиардов событий в сутки

**Работаем на быстро меняющемся
рынке adtech**



**Зачем нам вообще была нужна
плоская структура?**

- 
- **Чтобы быстрее принимать решения**
 - **Чтобы ускорить работу над задачами**
 - **Чтобы команды сами бы взаимодействовали с Клиентами**
 - **Чтобы команды придумывали бизнесовые идеи и генерировали прорывные инновации**



Но так было не всегда

- У нас были менеджеры проектов, но проекты длились месяцами 😬
- Были тим-лиды, но от них все всё ожидали, и люди в этой должности быстро выгорали 🧨
- То есть была иерархия, но она стала мешать компании на суперменяющемся рынке ✖



**И тогда мы внедрили
плоские команды с матричной
структурой управления**

Топ-менеджмент




Линейные менеджеры



Команда





**И столкнулись с вопросом,
а как же тогда развивать людей
в плоских командах? 🤔**

Вот что мы придумали:

- **Перешли от понятия должностей к ролям**
- **Дали возможность каждому выбирать роль, договорившись с командой**
- **Роли можно легко менять и пробовать другие**

**Это кардинально расширяет
варианты развития людей**

Мы даём в Пропеллере 3 варианта:

- 1. Стать Скрам Мастером и помогать команде в достижении цели спринта**
- 2. Стать техническим лидером и драйвить технологические улучшения**
- 3. Проектировать крупные задач вместе с бизнесом и с Заказчиками**

**То есть в любой момент времени
можно стать лидером команды:**

- 1. По процессам**
- 2. По техническим задачам**
- 3. По работе с бизнесом и Заказчиками**

**И всё это работает внутри команд
без погон и иерархии!**

**Линейный менеджер начинает
развивать не только “суперзвёзд”,
но и “рок-звезд” компании**

Как взять новую роль в команде:

- 1. Обсудить идею со своей командой на ретроспективе И/ИЛИ**
- 2. Обсудить план развития с линейным руководителем**

**Но как у линейного руководителя
получается развивать
40 сотрудников одновременно? 📡**

- Мы перешли от директивного стиля управления к **Servant Leadership**
- Автоматизировали процессы и внедрили ряд инструментов
- Вовлекли сотрудников в активное участие в развитии друг друга
- Организовали выделенный бюджет на развитие

Работаем в модели Servant Leadership

- **Создали автономные команды**
- **Сделали ключевой функцией руководителей развитие людей и создание условий для работы команд**
- **Находимся в курсе выполнения задач, чтобы понимать, как помочь команде**

Автоматизация и инструментарий

- **Системно собираем обратную связь, внедрили тулы для 360 и фидбэков**
- **Составили вопросы, помогающие подготовиться и провести ревью**
- **Ставим задачи на развитие в формате “70/20/10”**

Ребята помогают друг другу в развитии

- **Инженерные практики, например, pair programming и mob programming**
- **Кросс-командное менторство**
- **Запустили программу “вояджер”**
- **Проводим регулярные “skill шаринги”**
- **Инженеры участвуют в CustDev**


Выделили бюджет на развитие

- **Поощряем участие в самых крутых конференциях в Европе и США**
- **Можно участвовать в любых программах прокачки знаний**
- **Участие в бизнесовых конференциях**
- **Онлайн-программы на софт-скиллы**


**Роль HR в новой модели
становится стратегической**

**У нас есть HR Business Partner и
HR People Partner**

- **HR выступает Заказчиком и овноером автоматизированного инструментария**
- **HR участвует и помогает в ревью**
- **HR следует принципам Agile HR:**
 - **в выстраивании непрерывного процесса получения фидбэков**
 - **создании Employee Experience**
 - **выстраивании HR бренда в целом**



**Переход на новую модель
не был легким**

- 
- **Длительный процесс, минимум 3 года. Быстро не внедрить**
 - **Часть людей хотела власти и должности, и они ушли**
 - **Такая модель сложнее для руководства**
 - **В удалёнке требует сильно больше времени на коммуникации, что увеличивает накладные расходы**

Но результат того стоил!

- Текучка снизилась с 50% до уровня менее 10%
- Индекс вовлеченности и удовлетворенности сотрудников растет каждый год
- У компании появилась репутация одной из ведущих технологических ИТ компаний Санкт-Петербурга
- Количество лидеров в плоской структуре на порядок больше, чем в иерархической
- Ключевая команда выросла в компании

Задавайте вопросы! 🙋



Спасибо! 🙏

Анатолий Иванов

Telegram: [@dr_anatoly_ivanov](https://t.me/dr_anatoly_ivanov)

www.linkedin.com/in/ivanovanatolii

facebook.com/dr.anatoly.ivanov

vk.com/dr.anatoly.ivanov