Когда команда растёт — старая структура умирает

Онлайн-воркшоп

Владимир Семенюк - стратегический советник по управлению IT

Владимир Семенюк

Ex-CTO Нетологии

Опыт в управлении 10+ лет

Проектировал системы управления на 300+ человек

MBA

Адвайзер и ментор



План воркшопа

1. Разминка
2. Фреймворк
3. Кейс Finity (разбор вживую)
4. Вопросы для самостоятельной работы
5. Q&A

Владимир Семенюк - стратегический советник по управлению IT

Вопрос в зал

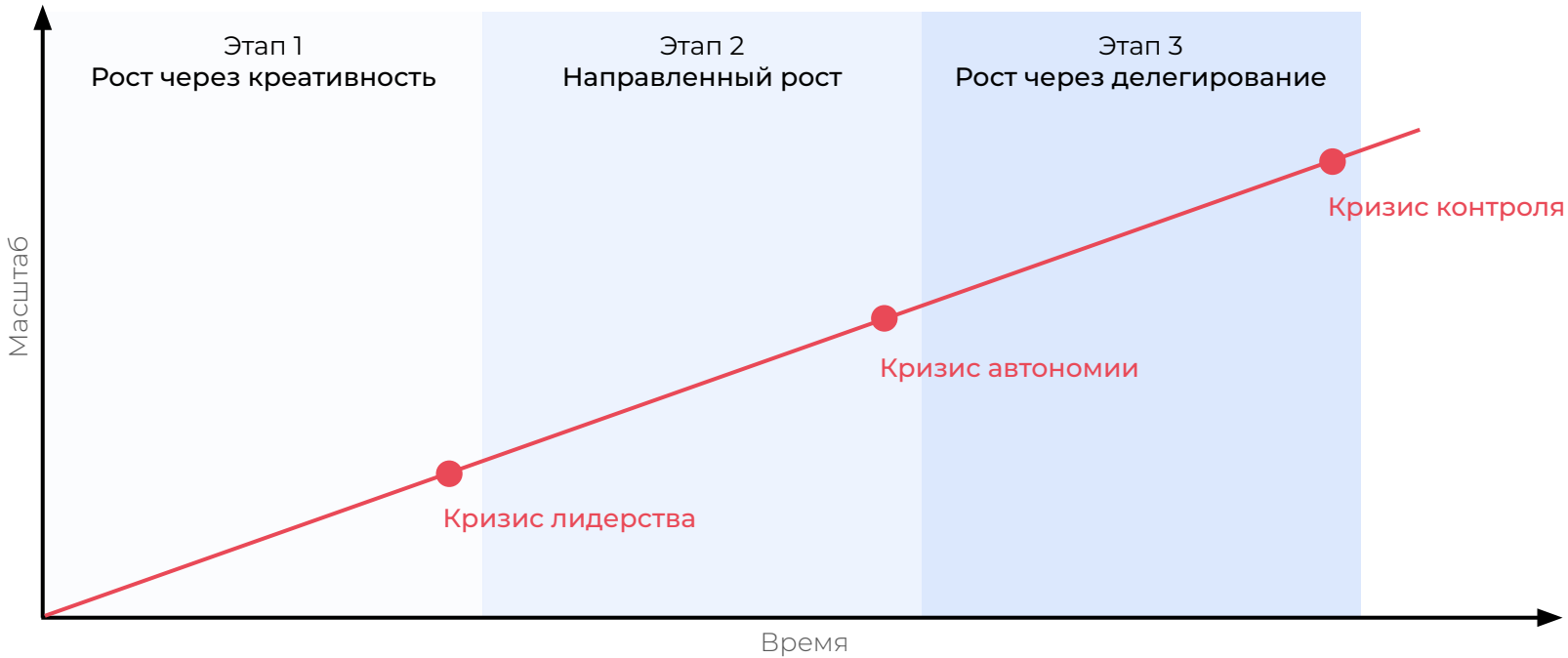
У кого за последний год в структуре команды что-то перестало работать, но вы ещё не поменяли?

Владимир Семенюк - стратегический советник по управлению IT

Структура не ломается внезапно.

Она медленно умирает, пока вы думаете, что проблема в людях.

Модель роста Greiner (3 этапа из 6)



Кризис 1 · 15-30 человек · Раунд A

Кризис лидерства

СИМПТОМ

CTO — единственная точка принятия всех решений

ТРИГГЕР

Нанял 5+ человек за квартал

Один человек больше не масштабируется

ЧТО МЕНЯЕТСЯ

Первые тимлиды и PM

CTO перестаёт кодить

РОЛЬ CTO

Играющий тренер
→ **Управление людьми**

«Всё решаю я» → Команда растёт быстрее, чем успевает CTO → Нужны люди, которым можно доверить решения → CTO перестаёт быть исполнителем

Кризис 2 · 50-150 человек · Раунд B

Кризис автономии

СИМПТОМ

Команды дублируют работу

Координация съедает скорость

ТРИГГЕР

Цикл фичи вырос вдвое при том же размере команды

ЧТО МЕНЯЕТСЯ

Функциональная структура
→ stream-based

Появляются EM
и несколько PM

РОЛЬ CTO

Управление людьми
→ **Дизайн системы**

«Почему так медленно» → Координация дороже самой работы → Нужны автономные потоки с владельцами → CTO проектирует структуру

Кризис 3 · 200+ человек · Новые рынки

Кризис контроля

СИМПТОМ	ТРИГГЕР	ЧТО МЕНЯЕТСЯ	РОЛЬ CTO
Продукты живут как отдельные компании Стандарты расходятся	Команды принимают архитектурные решения без согласования Компания выходит на новые рынки	Платформенная команда Появляется VP/Head of Eng.	Операции → **Стратегия и внешнее представительство**

«Стримы не слышат друг друга» → Автономия привела к расхождению → Нужна платформа и общие стандарты → CTO уходит в горизонт

Когда вводить роли

РОЛЬ	КОГДА ВВОДИТЬ
Tech Lead / Team Lead	4+ инженера в команде, нужен «технический якорь»
Engineering Manager	2+ команды, тимлид тратит 50%+ на координацию
Head of Engineering	3+ EM, CTO не успевает с людьми и архитектурой* одновременно
VP Engineering	Масштабирование на второй рынок, или новые направления, или 150+ в инженерии

** Под архитектурой подразумевается не только архитектура решений, но и управленческая структура.*

Полная статья

Harvard Business Review

“Evolution and Revolution as Organizations Grow”

Greiner, L.

Владимир Семенюк - стратегический советник по управлению IT

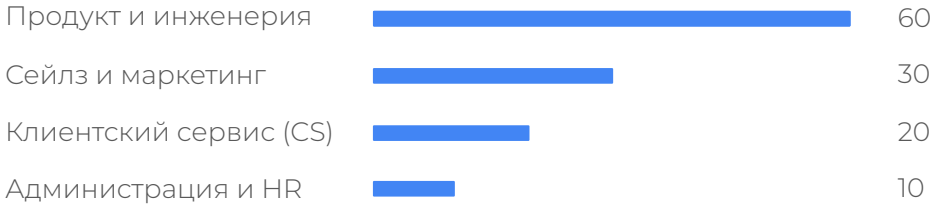
B2B SaaS для автоматизации финансовой отчётности · Рынок США · 4 года · Series B

Сотрудников
120

ARR
$4M
за 3 года

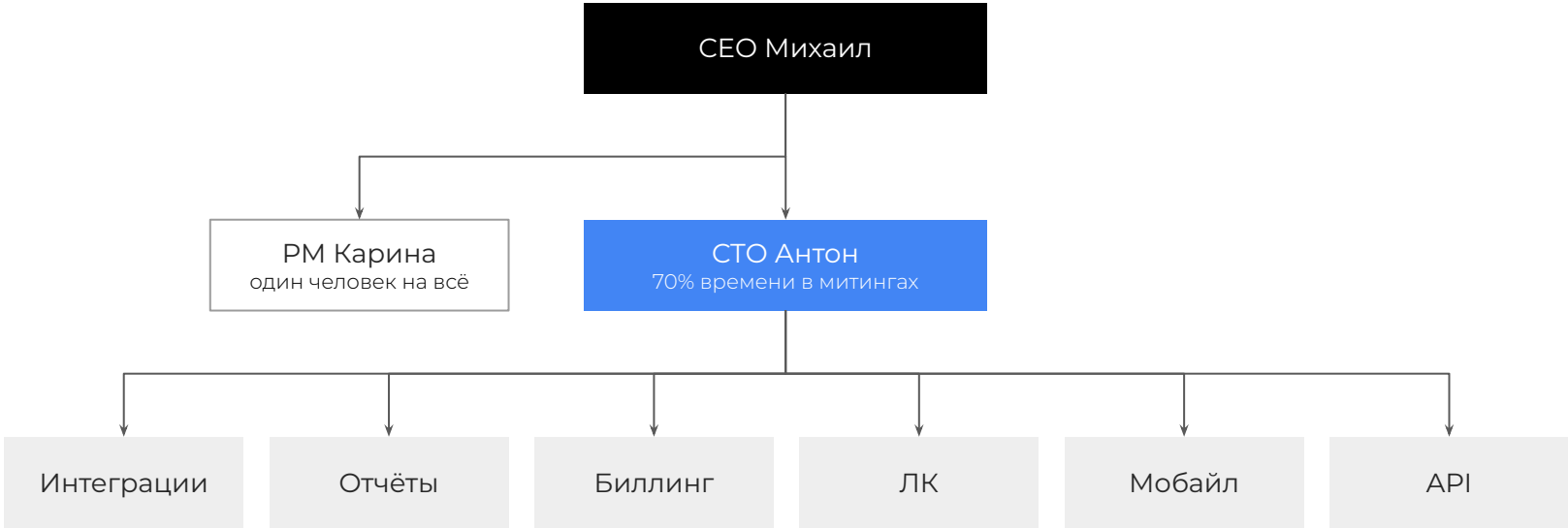
Цикл фичи
11 недель
Было 3 недели

NPS
31
Было 54



Цели: ×2 до 240 чел., выход на enterprize-тир

Оргструктура



6 тимлидов, менеджмент — побочная задача

Симптомы

1. Фича, которая выходила за 3 недели, теперь делается 3 месяца.
2. Сейлзы обещают кастом → CS идёт к Карине → Карина не успевает → сейлзы злятся.
3. Три команды параллельно сделали похожий компонент, не зная друг о друге.
4. Антон проводит в митингах 70% времени и «не успевает думать».
5. Два сильных инженера ушли. На exit interview сказали: «Непонятно куда расти».

Вопрос в зал

Какой кризис по Greiner переживает Finity?

Что стало триггером именно сейчас,
а не год назад?

Владимир Семенюк - стратегический советник по управлению IT

сейчас
Кризис автономии + надвигающийся **Кризис контроля**

Вопрос в зал

Предложите, что нужно сделать в следующие 30 дней?

Владимир Семенюк - стратегический советник по управлению IT

Переход на product-led streams

Вопрос в зал

Антон говорит: «я знаю каждую строчку, это моё преимущество».

Это его сила или симптом?

Владимир Семенюк - стратегический советник по управлению IT

Антон говорит: «я знаю каждую строчку,
это моё преимущество».



Это симптом

Вопрос в зал

Что делать с тимлидами?

Владимир Семенюк - стратегический советник по управлению IT

Тимлиды. Развилка

Хочет и может работать с людьми	→	EM, берёт стрим
Хочет технической глубины	→	Staff Engineer в Platform team
Не хочет ни того, ни другого	→	Честный разговор

Вопрос в зал

Что делать с Кариной?

Владимир Семенюк - стратегический советник по управлению IT

Карина. Развилка

Хочет и готова к росту	→	Head of Product
Хочет быть больше heads-on	→	Product в одном из стримов

Главный вопрос

Готов ли Антон изменить свою роль?

Владимир Семенюк - стратегический советник по управлению IT

Антон. Варианты

ХОРОШИЙ

Остаться CTO
(при готовности меняться)

или

Уйти из компании

ТАК СЕБЕ

Стать Tech Lead / Chief Architect в Platform Team

ПЛОХОЙ

Стать Engineering Manager в одном из стримов

Первые 90 дней

Месяц 1 — Понять

- Антон проводит 1-1 с каждым тимлидом: куда хочет расти.
- Карина аудирует roadmap: что в Enterprize, что в SMB
- Зафиксировать baseline: cycle time, DORA, NPS по сегментам.

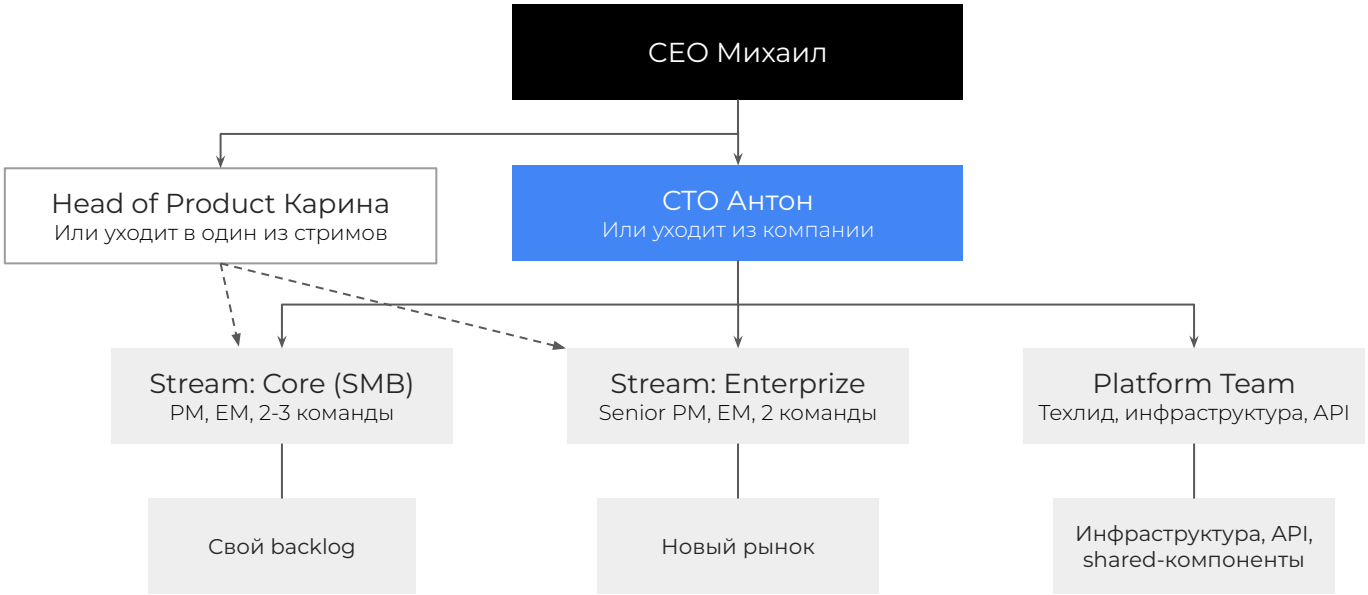
Месяц 2 — Объявить

- Сказать команде: движемся к stream-based структуре, вот почему
- Назначить «временных владельцев» стримов
- Нанять первого PM (enterprise). Это разблокирует Карину

Месяц 3 — Запустить

- Enterprise stream работает автономно: свой PM, EM, backlog
- Остальные могут быть ещё в переходе, это нормально
- Ретро: что сломалось, что работает

Новая структура



3 вопроса для самостоятельной работы

1. На каком кризисе по Greiner мы находимся?
2. Кто у нас сейчас бутылочное горлышко?
3. Какую структуру нам нужно строить для следующего года, пока текущая ещё работает?

Владимир Семенюк - стратегический советник по управлению IT

Разбираю компании также, как Finity



Владимир Семенюк
стратегический советник по управлению IT

web: semenyuk.pro

email: vladimir@semenyuk.pro

tg: @vladimirsemenyuk