



Высшая
школа
бизнеса

Управление человеческими
ресурсами
Организационное поведение

0058-1-1

С.Ю. Савинова, О.М. Исаева, Ю.В. Курилова

ТЕРРИТОРИЯ ПОЛЕТА: УДЕРЖАТЬ ИЛИ ОТПУСТЬ КОМАНДУ IT- СПЕЦИАЛИСТОВ

Данный учебный кейс разработан Светланой Юрьевной Савиновой (доцент кафедры организационной психологии НИУ ВШЭ в Нижнем Новгороде), Оксаной Михайловной Исаевой (доцент кафедры организационной психологии НИУ ВШЭ в Нижнем Новгороде), и Юлией Владимировной Куриловой (директор по персоналу в Sarkor Telecom).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2024 г.

*Чтобы привлечь и удержать на работе умных людей,
необходимо обеспечить им возможность общаться
с другими умными людьми.*

Билл Гейтс, сооснователь Microsoft

ЛЕТНИЙ ПОНЕДЕЛЬНИК – С НЕБЕС НА ЗЕМЛЮ

Флайборд оказался мало похож на другие экстремальные виды спорта, которыми увлекался Влад – руководитель IT-компании «Защищенные коммуникации» <https://zt.team/>. Потребовалось несколько месяцев, чтобы научиться абстрагироваться и не думать о возможном риске, почувствовать баланс и обрести маневренность движений. Вечный вопрос «Что делать?» не давал покоя Алексею. «Отпустить или удерживать команду разработчиков во главе с Алексеем, отношения с которым с каждым днем становились сложнее».

Влад вышел из машины. Утреннее солнце еще не разогрело воздух, он был прозрачным и не запыленным. Два дня выходных, проведенных в Обидимо, недалеко от Тулы, в занятиях флайбордом, мешали настроиться на деловую волну. Удовольствие от управления платформой, от погружения и выныривания метров на восемь, как настоящий дельфин, было ни с чем несравнимым. Владу казалось, что он продолжает парить над водой, как будто у него выросли крылья.

Веселый разговор сотрудников на стоянке вернул в реальность.

Нужно было настроиться на традиционное совещание понедельника с team leaders (пер. – «тим лидер», «руководитель группы») и просмотреть текущую информацию. Влад бегло просматривал письма в корпоративной почте за выходные и остановился на презентации от руководителя HR отдела - о планах и перспективах на предстоящий год. Его внимание привлек слайд о динамике персонала компании.

- Текучка – 30% в 2023 году. Нужно будет поразмыслить над этим, - решил Влад. Но вместе с этой мыслью вернулась утренняя тревога, вызванная ситуацией с Алексеем и его командой.

РАЗГОВАРИВАЙТЕ С НЕЗНАКОМЫМИ ЛЮДЬМИ...

Влад вновь погрузился в воспоминания о первой встрече с командой Алексея. Это было чуть больше двух лет назад на хакатоне Blockchain Hack в Москве с призовым фондом \$ 13000. Влада пригласили в качестве эксперта. Он был очень доволен новой ролью. Его мечта – стать узнаваемой фигурой в IT сообществе, занять в нем достойное место начинала понемногу сбываться. Привлекла возможность увидеть команды “вживую”, так как хакатон проходил оффлайн. После долгой изоляции из-за пандемии это был просто праздник! На чемпионате Влад обратил внимание на работу других экспертов, которые не просто выслушивали участников и оценивали их текущий прогресс, но довольно активно давали советы и рекомендации

в режиме реального времени. Влад обратил внимание на одну особенность: после чекпоинта с командами - участницами некоторые эксперты как шарики ртути стекались к мужчине средних лет, который дружелюбно, немного насмешливо что-то спрашивал их и получал развернутые ответы. Группа о чем-то немного спорила, быстро приходила к общему мнению и снова расходилась для общения с командами. Влад еще какое-то время наблюдал за этими сценами, а затем подошел познакомиться. Выяснилось, что группа Алексея уже пять лет успешно занимается разработкой кодов для разных мобильных приложений. У него было несколько удачных стартапов, поэтому его команду пригласили в качестве экспертов на хакатон.

- О чем команда все время спорит? - спросил Влад с неподдельным любопытством.

- У нас сейчас есть задачка, которую мы должны решить по возможности оперативно. Поэтому ребята стараются не тратить ни минуты своего времени. Если в процессе разговора с командами у группы возникают идеи по решению своей задачи, они собираются и “вбрасывают” их на общее обсуждение.

Такой новаторский подход к использованию хакатона понравился Владу. Идея пригласить Алексея вместе с командой к себе в компанию возникла у Влада как-то сама собой. Риски не останавливали. Он почему-то был уверен, что Алексей согласится.

И вот уже Алексей с командой работают в компании Влада. Дистанционно из города Орел. Их появление в компании сразу стало заметно. Динамичность, креативность, работоспособность, а главное, умение рисковать очень нравились Владу. Другие коллеги тоже почувствовали «новую кровь» и восприняли это с воодушевлением. Однако постепенно ситуация стала осложняться.

КОМАНДА МЕЧТЫ ИЛИ ЗАГОРОДНЫЙ КЛУБ

Влад вынырнул из своих воспоминаний.

Сегодня предстояло обсудить сроки выполнения большого заказа по разработке мобильного приложения для аудиосвязи. Разработка была почти готова, но заказчик предложил внести существенную доработку – добавить в приложение видеосвязь. Задача для компании была не новая, но требовала дополнительного времени. От оперативности сотрудников зависели сроки выполнения этого и следующих заказов. Конечно, в сложившихся обстоятельствах можно было отказаться от некоторых предложений, но Влад дорожил клиентами компании, старался сохранять с ними длительные отношения, считая, что в любых ситуациях можно найти взаимоприемлемое решение. Кроме того, он не сомневался в своих сотрудниках и знал, что совместно, общими усилиями эта проблема будет решена.

Руководители групп собирались весело и дружно, обсуждая выходные. Летние выходные - это, как известно, «маленькая жизнь». Громкие диалоги, смех создавали

непринужденную атмосферу.

- Никита, да ты практически подряд дважды выиграл в корпоративной лотерее! 40 тысяч! Очень приятный бонус за два месяца! Хочешь, подскажу, куда можно потратить?

- Поздно. Уже потратил! Да ты сам неплохо вложилась в акции и подзаработал на котировках, - парировал Никита, широко улыбаясь.

- Теперь тебе не страшны «Ужасы нашего королевства». Все дружно засмеялись. Кто-то повернулся к плакату, на котором под этим названием были сформулировано:

Лишение 40% от оклада за:

- грубое нарушение трудовой дисциплины,
- за нарушение охраны труда,
- за невыполнение трудовых обязанностей.

Кто-то смотрел на Влада. Влад тоже смеялся. Плакат так и не сняли после обсуждения вопросов мотивации в компании. Каждый раз привлекая к себе внимание, он становился предметом новых шуток.

- А интересно, если на работе находится в «Позе спящего героя», которую нам показывали на йоге – это будет нарушением трудовой дисциплины или охраны труда? – не унимался Никита.

- Вот прими эту позу и узнаешь, - включился в разговор Сергей, QA lead (пер. – «руководитель команды тестировщиков»).

- Кстати, шеф, когда планируется летний выездной корпоратив? Меня дети уже спрашивались. Ждут продолжения волейбольных баталий, - обратился он к Владу.

За громким смехом группы Влад не расслышал вопрос Сергея. Он наблюдал за своими коллегами. Ему нравилось настроение собравшихся. Влад переполняло чувство, он наслаждался атмосферой и гордился тем, что сумел правильно подобрать людей для совместной работы.

БОИ БЕЗ ПРАВИЛ

Совещание было назначено на 9.00. В 8.59 к собравшимся присоединился Алексей.

- Всем привет! - сказал он. - Почему вы уже начали?

- Привет, - ответил за всех Сергей – руководитель группы тестировщиков. Остальные кивнули и начали рассаживаться вокруг стола. Настроение как-то само по себе сменилось на деловое.

- Привет, Алексей, - поприветствовал сотрудника Влад. - Ты как всегда вовремя. Мы начинаем... Нам нужно оценить степень готовности релиза, который мы планировали завершить через неделю. Вы все в курсе, что нам нужно добавить видеосвязь? Видеосвязь должна уже была быть на stage.... Как дела?

- Мы отправили на testing, рассчитывали, что тестирование к понедельнику уже пройдет. Это же так - формальность, мы его уже и сами прочекали. Сделайте, в конце концов, - заявил Алексей. - Долго вы будете?

- Это наше дело, - холодно возразил Сергей. - Что вы все время лезете? Ты же не будешь фиксить быстрее?

- Можно было поработать и в выходные. Мы за два дня разработали следующую версию. Что нам теперь, сидеть и ждать вас? Или может нам все снести, к такой-то.... Все равно после ваших чеков придется все делать заново.

Сергей попробовал что-то возразить, но Алексей перебил его:

- Когда же, по-твоему, подключатся дизайнеры? А ведь после того, как они внесут изменения, нам снова доделывать.

Речь Алексея становилась быстрее, и все понимали, что конструктивный разговор не складывается. Алексей продолжал доказывать Сергею, пускаясь в детали своей работы, что возможно стоит ускорить тестирование, а может и обойтись без него, потому что его группа и так все проверила. Сергей стоял на своем.

- Что вы все как стажеры? Ждете, когда скажут, что делать, как делать, когда делать, - возмущался Алексей. – Вся работа превратилась в бесконечное болото вязких и ненужных коммуникаций, а архитектура решений не выдерживает никакой критики. Мы ничего не можем согласовать на нужном уровне. Как сейчас, например.

- Послушай, Алексей, остынь - вмешался Влад. Мы сейчас пытаемся принять совместное решение, чтобы оперативно сделать видео. А ты опять, как всегда, критикуешь и врешь вперед, забывая, что ты здесь не один.

- Нет, это ты меня, Влад, послушай! Я привел к тебе свою команду – сильную, дружную, автономную, способную решать практически любые задачи. И они решали и продолжают решать. Думаю, что все помнят, в каком состоянии все было и к какому состоянию все приведено сейчас. К сожалению, я не могу перенести архитектурные и организационные стандарты работы нашей команды на весь коллектив. От тебя никакой поддержки, никаких эффективных решений, абсолютная потеря контроля над ситуацией и «почивание на лаврах». Вот, что ты сейчас на совещании сделал? А? Мы уже потратили почти час рабочего времени, а так ни до чего и не договорились.

- А ты и правда думаешь, что ты здесь самый умный и эффективный, без тебя ничего не сложилось бы. А знаешь, сколько твоих косяков приходится разгребать вот им, – закипел Влад и махнул рукой в сторону лидеров групп. – Как приходится выкручиваться мне перед заказчиками, чтобы сохранить лицо компании, когда ты вот примерно в таком тоне с ними разговариваешь.

- Ты только о своей команде и печешься. Что же тогда сюда - то прибился? Работал бы один со своей командой и делал все как тебе нравится, - завелся Сергей, и все понимали, что это конец совещанию.

Влад встал. Руководители групп тоже поднялись со своих мест и начали быстро расходиться. Они были хмурые и раздраженные. У всех было ощущение, что их пристыдили за безделье. Сергей, проходя мимо Влада, бросил:

- Я больше с ним работать не буду.

Выходя последним из зала совещаний, Влад видел на еще не выключенном мониторе, как Алексей и его группа разработчиков непринужденно обсуждали результаты своего тестирования кода. Влад был удивлен, как легко и добродушно Алексей реагировал на возражения своих членов группы, или соглашался с их идеями. Авторитет руководителя, вовлеченность группы, доверие друг к другу были неподдельными.

ТОЧКА БИФУРКАЦИИ. КАК ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ?

От состояния утреннего упоения собственным успехом, веры в свои возможности, у директора не осталось и следа. Действительно, до принятия решения дело так и не дошло.

- Придется собираться еще раз, - раздраженно подумал Влад.

Проходя по коридору к своему кабинету, он слышал обрывки фраз руководителей других групп: «не понятно, почему он это допускает», «принял на работу, ни с кем не обсудив, теперь пожинает...», «не может поставить его на место...».

Влад был несколько ошарашен поведением Алексея. Да, у них были стычки и раньше, но один на один. А сегодня, вот так, при всех. И что теперь?

Влад глубоко задумался. Прибыль компании за последний год составила 1,5 млрд. рублей. Содержание команды Алексея (ФОТ) в месяц (с налогами) обходилось в 1,3 млн. рублей, так же, как и других команд, работавших в Туле. Чем занималась команда Алексея все это время? Команда Алексея обеспечивала один из главных долгосрочных проектов компании, который реализовывался в рамках «Защищенных телекоммуникаций». Этот проект не приносил прибыль, но был важен и нужен с точки зрения репутации компании и возможности ее масштабирования на рынке. Следовало признать, что команда Алексея практически автономно курировала проект, систематизировала и налаживала работу, благодаря чему другие группы могли спокойно выполнять другие заказы. Алексею был интересен стабильный и долгосрочный проект, в котором можно было детально выстраивать процессы, поэтому он и согласился работать у Влада. Влад как-то незаметно для себя переложил все вопросы по этому проекту на Алексея. Но при этом регулярно привлекал его к другим задачам, особенно, если требовалась оперативность и качество, как сегодня.

Нахлынувшая мысль «ударил током» правды - Влад отчетливо осознал, что конфликт с руководителем команды разработчиков давно вышел за рамки

межличностных непониманий. Он снова открыл презентацию HR... За теплыми, дружескими отношениями сотрудников, которые сложились за годы работы компании, директор перестал замечать проблемы, накопившиеся в работе с персоналом. Уволить или удержать команду разработчиков? Этот и другие вопросы он был просто обязан решить.

Влад зажмурился и попытался восстановить в памяти то состояние, которое он испытывал недавно на флайборде – уверенность и равновесие и маневренность. То, что нужно для принятия непростых решений.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 1. Описания сотрудников Команды разработчиков (по итогам встречи One-to-One с HRM)

Сотрудник	Описание
Дарья (26 лет, высшее образование, не замужем)	Вовлеченная в работу, профессионально компетентная, с выраженным потенциалом профессионального развития в IT, консервативная во взглядах, с ориентацией на стабильное место работы. Ценит свободу в выборе действий при решении задач. Есть понимание необходимости развития soft skills, так как несколько замкнута и не очень контактна. Ценит Алексея как высококлассного специалиста и сильного руководителя, которого знает более 3 лет. Довольна своей командой и компанией, в которой работает сейчас.
Даниил (27 лет, высшее образование, не женат)	Инициативен, работоспособен, с системным мышлением, сориентирован на саморазвитие, на получение обратной связи от руководителя. Работает с Алексеем с 2018 года, поэтому отношениями с руководителем вполне доволен. Хотя отмечает, что в связи с высокой занятостью Алексей в последнее время очень часто срывается на команду и бывает раздражен. К работе команды претензий нет, однако отмечается острая нехватка системного аналитика (в будущем планирует именно им и быть, и уже сейчас часть этих функций возлагает на себя). К компании как месту работы относится положительно.
Степан (31 год, высшее образование, женат, ребенок 4 года)	Интровертированный, некоммуникабельный, высокоинтеллектуальный, свободно говорящий на английском языке. Интересуется радиоэфиром и технической стороной. Считает, что работает в сплоченной коллективе, в хорошей компании.
Кирилл (30 лет, высшее образование)	Стремящийся к профессиональному росту и саморазвитию человек. Готов спросить о помощи в случае необходимости.

Сотрудник	Описание
образование, женат, ребенок, 1 месяц)	Несколько категоричен во взглядах, может отстаивать свою позицию во что бы то ни стало, в том числе и перед Алексеем. Пять лет на предыдущих местах работы трудился как 1С специалист в одной команде с Дарьей, к которой за это время привязался как коллеге. Лояльно настроен к работе в компании, которая “значительно лучше” предыдущих мест работы.

Источник: составлено авторами.

Таблица 2. Система вознаграждения в ООО «Защищенные коммуникации»

Вознаграждение	Компенсации и льготы
<ul style="list-style-type: none"> ■ Регулярная заработная плата - оклад ■ Ежегодная премия в размере одного оклада 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ДМС ■ Оплата родов женам сотрудников ■ Занятия волейболом ■ Занятия йогой ■ Занятия английским языком ■ Выездные корпоративы (2 раза в год) ■ Книга - подарок в день рождения ■ Сертификат в СПА на 15 тр. в день бракосочетания ■ Лотерея с фондом 20 тр. (2 раза в месяц)

Источник: составлено авторами.



Рисунок 1. Динамика персонала ООО «Защищенные коммуникации»

Источник: составлено авторами.