

Годы прошли, сотрудники тоже

В IT- и ИБ-сферах наблюдается острый дефицит кадров. Это ни для кого не секрет. «Секретом» скорее являются ответы на вопросы: «Дефицит чего именно? Может быть, это дефицит команд или способностей?»



Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «**Б.О.**»

особенностью мероприятий, проводимых для представителей финансового сообщества, прошедших в начале весны 2024 года, стало то, что темы, характерные исключительно для крупного IT-бизнеса, неожиданно довольно громко зазвучали в среде банкиров и страховщиков.

После некоторых докладов, прозвучавших месяц и более назад с новой силой в различных телеграм-каналах, а также на офлайн-площадках, разгораются дискуссии о том, не изжили ли себя тейлоризм, идеи **Арта Клейнера** или святая святых — манифест Agile?

Теперь по-новому воспринимаются мысли бывшего CIO компании **Uber Уилла Ларсона:**

«С правильными людьми работают любые процессы, а с неправильными — никакие», а также «Наращивание штата без учета сплывания — гарантированное падение эффективности на три четверти». В итоге хитами по прочтению и скачиванию стали статьи «12 принципов PMBoK-7» и «Теория командных ролей» **Мередита Белбина.**

Что так вдруг? Или все началось уже в 2019-м?

Ровно пять лет назад, в апреле 2019 года, в эксклюзивном интервью для «Б.О.» **Джон Гарви**, руководитель международной практики PwC по оказанию услуг финансовому сектору, партнер офиса PwC в Нью-Йорке, заявил: «У финансистов всего мира популярен наш консалтинговый механизм, который мы называем “гибкость предприятия в рамках Agile”. С его помощью оптимизируются алгоритмы принятия бизнес-решений, повышается качество делегирования полномочий, а также создаются автономные команды, которые на уровне всей организации от начального до конечного этапа могут выполнять определенные задания в различных направлениях деятельности — от IT-технологий и процессов до принятия управленческих решений».

Может быть, это интервью и не произвело бы должного эффекта, если бы не активность не утратившего до сих пор популярности у нас в стране **Криса Скинера**, председателя британского Financial Services Club, сделавшего нашумевший доклад на Форуме инноваций FINOPOLIS 2019 в Сочи.

В частности, он, как бы развивая мысль топ-менеджера PwC, сравнил отношения между корпорациями и финтехом с отношениями между родителями и детьми (менеджерами и инновационными командами). По его словам, «родители (на примере банка JPMorganChase) смотрели на то, как работают и как устроены изнутри эти маленькие юркие бизнесы (Monza, Transferwise, Revolut), а потом находили людей, которые могут привести консервативный бизнес в нужную бизнес-точку». Этого опыта у нас как раз и не хватало. Подобных нужных людей как не было, так и нет.

Пример удачных перемен в крупнейшем банке нашей страны доказал, что этого можно достичь и в России «при условии наличия понятных ценностей для существующей команды, которая нашла множество новых возможностей для самореализации, а также для успешного привлеченных с рынка высококлассных специалистов, которые усилили команду».

У одних получилось, у других — пока нет

По объективным причинам вследствие пандемии COVID-19 и событий 24 февраля 2022 года фокус кадровых проблем банков в области ИТ в основном сместился от стратегического направления (цифровой трансформации) сначала в сторону экстренного перехода в онлайн, а затем — в направлении не менее экстренного ускорения процессов импортозамещения, сопровождавшегося релокацией ИТ- и ИБ-специалистов за рубеж, а также уходом западных вендоров.

Примерно ко второй половине 2023 года выяснилось, что импортозамещение банковских операционных и core-систем, а также баз данных находится на финальных треках дорожных карт. Начинается обретение технологической независимости в иных, уже относительно нишевых сегментах (CRM, BI, Process Mining, антифрод и т.д.), сопровождающиеся проникновением ИИ во все банковские бизнес-процессы.

И если вокруг, например, баз данных или ОС уже были сформированные комьюнити, имелись собственные компетенции у крупных кредитных организаций, а также действовали отечественные вендоры, обладающие своим собственным кадровым потенциалом, то для разработчиков нишевых продуктов, изначально позиционируемых как Agile-проекты, всего этого в полном объеме нет. В итоге, например, после ухода из России компаний SAS и SAP их аналитическими продуктами продолжают пользоваться до сих пор.

Опыт импортозамещения решений этих типов ясно указал на три типа характерных проблем, которыми необходимо заняться прямо сейчас. Поскольку готовых кадров с достаточным уровнем ИТ-компетенций в узких сферах нет и не будет в требуемом количестве, необходимо возвратиться на пять лет назад, изучить опыт глобальных консалтинговых компаний, накопленный ими по крупицам во всем мире на множестве проектов. Тот же SAS стартовал много лет назад вовсе не в тепличных условиях.

Кроме того, уход с нашего рынка международного консалтинга на текущем этапе сравним по своему воздействию на ИТ-сферу с уходом самих вендоров. Необходимы экстренные меры по развитию отечественного сектора управленческих консалтинговых услуг. Для чего? Стало очевидно, что дефицит

ИТ-кадров можно отчасти преодолеть по рецептам гуру в области командного менеджмента: синергетический эффект команды в целом гораздо выше суммы ее участников, даже если часть из них — ИИ.

Наконец, не оправдались надежды на то, что в случае необходимости можно будет в любой момент на открытом рынке купить готовый финтех, избавившись от собственной разработки. Увы, «смертность», например, ИБ-стартапов в России достигает 80%. Одна из причин того — фокус на продукт, а не качество команд.

Пора перенимать лучшие практики

Так о чем конкретно сегодня говорят финансисты на ИТ-мероприятиях? Вероятно, наиболее заметным событием стала презентация **Анатолия Чекмарева**, СIO компании «AAA Управление Капиталом», входящей в Группу Газпромбанка, на конференции CNews «Цифровизация финансового сектора 2024».

В ней эксперт на примере сопоставления «Модели командных ролей Belbin», разработанной британским психологом Мередитом Белбином, с PMBoK-7 (Project Management Body of Knowledge) — сводом знаний по управлению проектами, разработанным американским Институтом управления проектами (PMI) — показал, что все новое это хорошо забытое (или попросту неизученное) прошлое.

Мередит Белбин доказал, что эффективные команды не складываются самостоятельно. Рабочие функции и командная роль, определенные без учета персональных характеристик, приводят к снижению эффективности, стрессу и выгоранию. А то, что происходит сплошь и рядом — «Сейчас по-быстрому соберемся, “запилим” проект и продадим его инвестору» в купе с 80%-ной «смертностью» стартапов — яркое подтверждение того, что менеджмент это наука, пренебрежение которой чревато самыми серьезными последствиями. Кроме того, командный менеджмент это всегда модели и стандарты, например PMBoK-7. Но кто об этом помнит?

Тем не менее практический опыт, постепенно накапливаемый крупными отечественными банками, использующими собственную разработку ПО, складывается в некие лучшие отечественные практики, в частности в разделение участников команд по ролям. Исследователи на собственной практике повторили то, что много лет назад вывели **Ицхак Адизес** в своей классификации типов руководителей и разработчики типологии Майерс — Бриггс.

Мередит Белбин же обнаружил эти роли, наблюдая за поведением людей в командах, то есть на практике, почти так же, как и наблюдатели из ГПБ и других банков. Поэтому его теория оказалась ближе всего представителям отечественных ИТ. Что это им дало? Сокращение потребности в кадрах при повышении отдачи команды в целом, то есть то, о чем говорил пять лет назад для «Б.О.» Джон Гарви из PwC. Пора перенимать лучшие практики!

Б.О