

Попытка привести в банк команду, состоящую из 15 специалистов старше 40 лет, вызовет как минимум недоумение. Заказчик примет взрослого опытного специалиста в роли руководителя проекта или источника знаний, но программиста или аналитика мы подсознательно ожидаем увидеть очень молодого и «заряженного».

екта или источника знаний, но программиста или аналитика мы подсознательно ожидаем увидеть очень молодого и «заряженного». Фраза «Не всю же жизнь ему (или ей) по кнопкам стучать» до сих пор звучит при любом обсуждении карьерных планов специалистов. В свое время, чтобы проверить, насколько мои выводы верны для рынка, я провел небольшой эксперимент – нашел на hh.ru «типично нетипичное» резюме специалиста 47 лет, претендующего на роль системного аналитика с очень впечатляющим опытом. Затем я выбрал 10 моих самых креативных клиентов – пару ИТ-директоров, несколько ПМов, руководителей бизнес-направлений банков. В эту импровизированную и очень, как принято говорить, нерепрезентативную выборку попали те, кто, по моим наблюдениям, всегда отличался незащищенностью и желанием выйти из зоны комфорта. Каждому я послал это резюме с измененными личными данными и попросил совета, стоит ли брать этого человека на работу. Легенда была очень проста: прислал резюме, на собеседовании показал незаурядный опыт, но наотрез отказался от притязаний на минимальные руководящие позиции. Я получил от всех один и тот же ответ: не стоит. Приводились различные аргументы: слишком квалифицирован для такой позиции (!!!), не сможет справиться с молодым коллективом, «тут явно что-то не чисто», будет неуправляем, ищет спокойное место. То есть мои клиенты, которым так сильно не хватает опытных специалистов, однозначно отказались от экспертизы в таком виде. И если говорить честно, даже после всех моих размышлений я наверняка приведу почти все эти аргументы в ответ на предложение отдела HR посмотреть аналогичного кандидата. Но, как писал Маккиавелли, «весь народ в отличие от правителя не может долго ошибаться». Поэтому у данного подхода должны быть вполне рациональные причины. На мои вопросы, почему для «возрастного» специалиста обязательным условием является карьерный, а не экспертный путь, чего нам явно не хватает, я услышал множество ответов. Руководители компаний говорят о невероятном кадровом голоде в нише среднего менеджмента. Работники – о том, что единственным способом улучшить свое материальное положение является переход к руководящим позициям в любом виде. Кто-то говорит о том, что мы просто идем стандартным азиатским путем, ког-

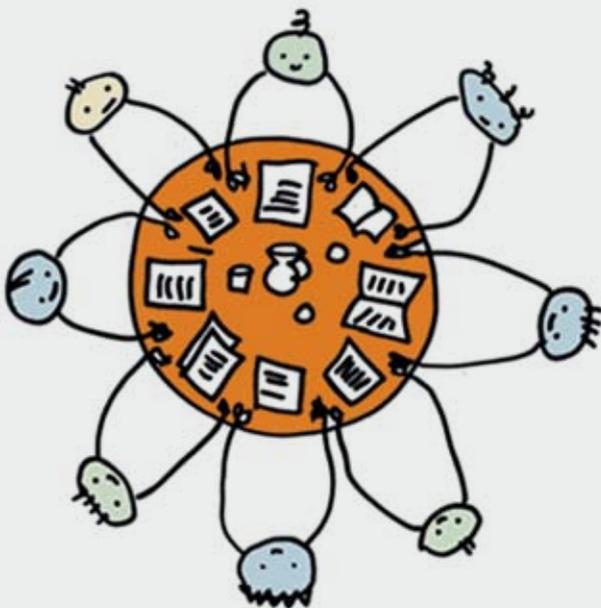
да руководителем в паре автоматически становится старший. Все эти причины имеют место, но мне кажется, что и они являются следствием того пути развития, по которому приходится идти нашему финансовому сектору. И этот трудный вопрос отношения к ИТ-специалистам открывает гораздо более сложные и интересные вопросы- какой должна быть ИТ-компания, чтобы максимально использовать потенциал всех представленных на рынке специалистов и какие услуги она сможет оказывать рынку? Для ответа на этот вопрос надо понять, кому мы эти услуги будем оказывать и куда этот тернистый путь ведет наш финансовый сектор.

Российские банки начали свое развитие с предоставления простейших услуг населению в момент, когда в мире уже стартовала их информатизация. Поэтому первым этапом информатизации стало копирование западных решений. Сразу же выявилась особенность нашего пути. Если на Западе ДБО и внутренние банковские системы развивались для того, чтобы предоставить лучший сервис среди конкурентов и отвоевать долю клиентов, то в России банки развивают ИТ для того, чтобы дать возможность клиенту получить хоть какой-нибудь сервис. Например, наша компания столкнулась с разностью подходов при изучении западного опыта в части работы с кредитными картами. Мы обнаружили, что западные банки пытаются узнать, какую карту из имеющихся клиент достанет из кошелька для оплаты, и как можно повлиять на этот выбор. наших же заказчиков, работающих с регионами, интересует, как повлиять на выбор – иметь или не иметь кредитную карту. Процесс принял форму цепной реакции, инвестиции в ИТ увеличивали клиентскую базу, что требовало новых инвестиций в ИТ, а главное – постоянного переосмысления подходов к развитию. Банки оказались между противоречивыми потребностями в специалистах, имеющих опыт работы с западными системами, и креативными людьми, которые, не обращая внимания на накопленный опыт, смогут полностью пересмотреть концепции работы этих систем в наших условиях. На все это налагалась локальная специфика в виде исторически сильного регулирования и постоянной потребности в руководителях расширяющихся ИТ-направлений, подразделений и т.д. По сути, до недавнего времени наш ИТ-рынок представлял собой Дикий Запад. Все столбят участки и занимаются на них чем

По сути, до недавнего времени наш ИТ-рынок представлял собой Дикий Запад. Все столбят участки и занимаются на них чем могут. Если напал на золотоносную жилу – повезло, но и на обычной земле не пропадешь.



Еще несколько лет
назад некоторые
наши клиенты
пытались ставить
CRM, чтобы понять,
для кого вообще они
работают, ставить **BI**,
чтобы понять, где и
почему они
зарабатывают,
ставить **ДБО**, чтобы
разгрузить
отделения.



могут. Если попал на золотonosную жилу – повезло, но и на обычной земле не пропадешь. Текущая ситуация показывает, что это время закончилось. И несмотря на много раз провозглашенную цель – «ИТ-компании должны предлагать клиентам пути изменения», все-таки банки стали заставлять нас меняться. Банковский рынок взрослеет и невероятно быстрыми темпами осознает себя и свои цели. Еще несколько лет назад некоторые наши клиенты пытались ставить CRM, чтобы понять, для кого вообще они работают, ставить BI, чтобы понять, где и почему они зарабатывают, ставить ДБО, чтобы разгрузить отделения. Сейчас CRM нужен банкам для того, чтобы понять потребности целевого клиента. BI – для понимания, кем и как достигаются целевые показатели. ДБО – для того, чтобы разгрузить клиента. Как видно, произошло полное переосмысление. От веерного предложения выгодных для банка продуктов перешли к созданию продуктов, требуемых выгодному клиенту. Все это не мои желания, выдаваемые за действительность. Почти на каждой встрече по обсуждению проектов люди, принимающие решения, могут точно сказать, кто их клиент, и довольно точно описать сценарии его взаимодей-

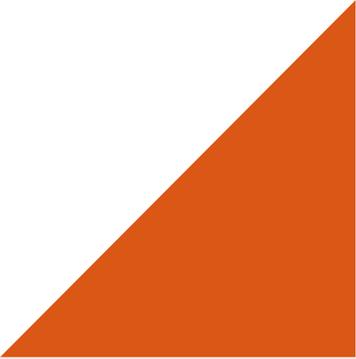
ствия с банком. Как это ни странно звучит, но универсальные банки на нашем рынке в погоне за этой самой универсальностью становятся все более специализированными.

Теперь наше время определять свое место на рынке. Для нас это просто, потому что цели наших клиентов не являются тайной – они озвучены и поставлены вопросы, как их достичь. Но, как любое изменение, навязанное нам средой, оно отторгается сложившимися организациями. Все четче видно отмирание старых механизмов взаимодействия – устаревают старые форматы продаж, многие мои друзья из различных ИТ-компаний отмечают выросший уровень частоты вопросов на встречах с банком (и, кстати, неспособность на них отвечать на таком уровне). Меняется формат проведения пресеяла – клиенты становятся более открыты для дискуссий, но быстрее теряют интерес, если видят, что компания готова общаться только в терминах внедрения системы, а общие рассуждения не подтверждены наработками. Совершенно очевидно устаревает прежний маркетинг – падает интерес к конференциям, построенным по принципу докладов, все более интересные дискуссии ведутся за круглыми столами (зачастую круглые столы организуются на конференциях стихийно за обедом, что делает их самой запоминающейся частью дня ☺), то же происходит с печатной отраслевой прессой. Все сильнее рынок посылает простой месседж компаниям: определитесь! Этот процесс приходил и раньше, в стихийной форме. Было примерно понятно, чем занимаются компании (хотя сами компании постоянно декларировали, что они могут заниматься всем). «Эта – про железки, те

– про учетные системы, эти сидят на ДБО».

Теперь клиенты готовы принять от нас весь спектр услуг, но в четко описанном предложении. Вы лучше всех тестируете? А что именно? Банки хотят видеть уже наработанные сценарии тестирования АБС вместо толпы тестировщиков, которых надо в рамках проекта учить тестированию чего бы то ни было. Даже такие общие услуги, как интеграция и разработка, хотят видеть в разрезе интегрируемых продуктов либо разрабатываемых бизнес-процессов. Понятно, что наши клиенты – это развивающиеся живые организации, которые развиваются постепенно и с разной скоростью, а не переходят из одного дискретного состояния в другое. Поэтому наши услуги, в их старом виде, будут еще долго востребованы на рынке, но уже для всех очевидно, что слово «старые» не выкинуть.

Все более четко видны требуемые рынком форматы услуг. Уходит время компаний, готовых нагнать «поголовье» в требуемое время. Банки смещаются в сторону фикс прайс проектов и хотят, чтобы исполнитель не на словах, а на деле брал на себя часть ответственности за результат. В том или ином виде это требование все чаще оговаривается в самом начале процесса выбора поставщика требуемого решения. Уходит в прошлое водопадная система реализации проекта. Почти во всех проектах заказчик из бизнеса понимает, что он должен участвовать во всех этапах внедрения решения. Само разделение на Бизнес и ИТ становится не таким очевидным. Трудно разделять, если при обсуждении любой новой активности банка надо сразу учитывать созданный информацион-



ный ландшафт и методы реализации этой инициативы с точки зрения ИТ.

Совершенно очевидно, что рынок требует от нас закончить с когнитивным диссонансом, с которого я начал свою статью, и построить цельные и отвечающие требованиям времени организации. По-разному реагируют на это и ИТ-компании. Кто-то провозглашает краудсорсинг и при этом строит жесткую вертикаль, чтобы «это» контролировать. Кто-то говорит о четком позиционировании предложений и услуг и представляет рынку любую работу как отдельный продукт, получая каталог размером с полное собрание сочинений Льва Николаевича.

Эти мучительные метаморфозы проходит и наша компания. Мы меняемся как организация, мы переосмысливаем себя как компания. Нам помогает то, что выбранные нами много лет назад цели и стратегия развития оказались актуальны для развития в текущей ситуации. Нацеленность на глубокое и гармоничное развитие в жестко очерченных границах помогает нам четко обозначить нашу область деятельности и быть уверенными, что мы действительно лучшие в своем деле. Постоянная забота о том, чтобы любое полученное знание было донесено до всех работников компании, а не оставалось в головах реализующей проект команды, дало нам право говорить об уровне компании, а не отдельных работающих в ней специалистов. Одновременная нацеленность на работу «под ключ» и долгое сотрудничество с нашими клиентами дает нам возможность совершенно открыто сказать, что мы знаем цену себе и видим свою работу как долгосрочное партнерство. При этом, как любые правильно выбранные ограничения, эти оказались ступенями для дальнейшего развития. Открытие новых направлений в нашей компании проходит легко и для нас, и для наших клиентов (только за последний год в компании было открыто два новых направления деятельности – ИТ-услуги для инвестиционного бизнеса и карточное направление). История компании показывает нашим банкам-клиентам, что мы строим компетенцию в выбранных областях качественно и на долгую перспективу. Все это позволяет быть уверенными в том, что мы и дальше сможем отвечать запросам развивающегося рынка и оставаться современной организацией.



**Одновременная
нацеленность на
работу «под ключ»
и долгое
сотрудничество
с нашими клиентами
дает нам
возможность
совершенно открыто
сказать, что мы знаем
цену себе и видим
свою работу как
долгосрочное
партнерство.**

