

11 мая 2023

Лидерство и «проектирование» будущего: новые функции HR в ИТ

Для ИТ-команд 2022 год стал годом внутренней трансформации. Многие принимали важные решения – остаться в стране или уехать, продолжать работать на российские проекты или искать работу за рубежом. В итоге команды за год могли полностью смениться по составу, и иногда в них оказывались люди с совершенно разными ценностями.



Александр Семенов,
генеральный директор
«КОРУС Консалтинг»

Что произошло с управленческими командами за последний год? Как бизнесу сейчас удерживать людей, «пересобирать» команды, и какую роль в этом играет HR-директор? Своим опытом поделился Александр Семенов, генеральный директор «КОРУС Консалтинг».

КАКИМ СТАЛ РЫНОК



За год российский ИТ-рынок покинуло много западных корпораций, что вызвало масштабные изменения в сфере HR. Часть компаний централизованно вывезла всех сотрудников — около 100 тысяч ИТ-специалистов за год. Другие просто закрыли бизнес, из-за чего многие люди были вынуждены срочно искать новую работу.

Был и еще один сценарий ухода — сохранение российской компании через болезненный процесс отделения от западного офиса. Подразделениям оставили ресурсы, процессы, но дальнейшее управление и принятие решений теперь должно было осуществляться «на местах». Это вызвало глобальную трансформацию корпоративной культуры. Несмотря на то, что люди остались те же, они начали себя вести принципиально иначе.

Кроме того, не все смогли на фоне текущих событий сохранить бизнес. Раньше подразделения международных компаний целиком принадлежали западной структуре, а теперь стало необходимо распределить акции между командой. Этот процесс у многих тоже проходит крайне остро — есть примеры, когда «разделение» просто разрушило управленческие команды даже в крупных компаниях.

В ИТ-отрасли есть свои особенности. Важно, что, несмотря на все события, ИТ-проекты не остановились. При этом ИТ-специалисты, основной актив компании, — это люди достаточно мобильные. Они свободно владеют английским языком, могут найти работу в любой точке мира — ИТ-кадры

сегодня востребованы везде. Конечно, государство предприняло важные шаги, чтобы минимизировать риски для ИТ-компаний: налоговые льготы, гранты, аккредитация, льготная ипотека для сотрудников, отсрочка от призыва и так далее. Тем не менее, в 2022 году у нас 150 сотрудников из 1200 покинули пределы РФ. Многие из них сейчас вернулись, но не все. В тот момент мы начали активно пересматривать процессы: как работаем, как организуем взаимодействие команд, кто может выполнять задачи удаленно.

ЛЮДЯМ НУЖНА «КАРТИНА БУДУЩЕГО»

Например, средний возраст в нашей компании — 32 года. Люди не помнят предыдущего кризиса, для них это — абсолютно новая ситуация. И здесь важную роль играет лидер, который поможет команде «спроектировать» будущее. Нужен человек, который скажет: «Будущее примерно такое. Я знаю, как туда прийти, и мы придем туда вместе».

При этом события 2022 года разрушили самое главное, что есть у человека, — картину мира, на которую он опирался. Невозможно работать эффективно, если нет картины будущего. Поэтому важнейший вопрос для бизнеса — помочь сотрудникам ее «собрать».

Мы на это потратили примерно полтора месяца — потребовалась мощнейшая коммуникация в командах, индивидуальные разговоры с людьми. Нужно было создать новые «эмоциональные контракты» с каждым

человеком в компании. Я уверен, что это нельзя сделать в одиночку. Один человек может договориться напрямую максимум с 15 людьми, а если в компании 1200 или сотни тысяч сотрудников — это совсем другой процесс. У нас он еще не закончен — многие все равно будут уезжать, потому что они готовились, осмысленно принимали решение.

Основная задача лидеров в текущей ситуации — фокусировать сотрудников на картине будущего, показывать, куда и как мы, как компания, хотим прийти. Важно вовлекать других людей, чтобы они были соавторами идей. Для этого надо вместе проектировать то будущее, в котором команда станет еще сильнее, и в ней появятся новые лидеры и больше возможностей проявить себя.

HR — ЭТО КАМЕРТОН КОМПАНИИ

Сейчас роль HR для российских компаний — ключевая. Нет сомнений в том, что HRD должен быть лидером внутри команд. Задача первого лица — максимально поддерживать его лидерство в области управления персоналом и кадрового производства.

Основная задача HRD — держать баланс между процессной моделью, которая включает все блоки в части управления персоналом, и генерацией энергии для построения картины будущего. Если HRD такую задачу решает, то это — ключевой член команды управления. Например, я ввел HR-

директора в совет директоров, потому что работа, которую мы проводим, будет влиять на компанию в будущем.

Если говорить про общие тенденции, которые нас ждут в сфере ИТ в 2023 году, то это — усиление роли государства, трансформация и консолидация рынка, общее снижение технологического уровня и падение объема инвестиций в ИТ-проекты. Например, по итогам 2022 года вложения в ИТ-стартапы упали больше чем на 50%. Также изменились критерии входа в проект для инвесторов: сегодня больше смотрят на обоснованность модели, EBITDA, возможные дивиденды. Раньше был важен только рост проекта.

Благодаря работе, которая идет в части импортозамещения, через какое-то время ситуация выровняется, но сейчас надо быть готовым к глобальным изменениям. И HR — это главный помощник бизнеса в стабилизации ситуации изнутри.