

«Рост зарплат — змея, которая сама себя кусает за хвост». CEO Intetics Борис Концевой — об украинском IT-рынке и трендах индустрии

Элеонора Бурдина, журналист

[Борис Концевой](#) — основатель и CEO Intetics — сервисной IT-компании с 11 офисами в 6 странах — 3 из них в Украине. В IT Борис уже больше 30 лет, также он стал единственным белорусом, вошедшим в Forbes Technology Council — сообщество владельцев и директоров международных IT-бизнесов. Мы поговорили с Борисом об особенностях украинского IT-рынка, образовании и развитии программистов, влиянии пандемии на индустрию, IT-тренды и противопоставлении аутсорсинга продуктовому сегменту.



Про украинский IT-рынок: «Не хватает реальной пропаганды профессии»

— У Intetics есть центры разработки в нескольких странах — по одному в каждой, включая Беларусь. А вот в Украине три офиса. Почему так?

Ну, это очевидно. Да, я сам из Беларуси, но это маленькая страна, намного меньше, чем Украина. Плюс в Украине значительно больше крупных городов, а в Беларуси, по сути, один Минск. Например, мы когда-то пытались открыть офис в Гомеле, втором по величине белорусском городе, но не получилось.

То есть нужно учитывать, что в Беларуси айтишников (как и всего населения) раза в 4 меньше, чем в Украине. Так что вполне естественно, что мы идём туда, где есть ресурсы. А вообще, у нас сейчас, наверно, уже 10–15 % всех сотрудников работают не в офисах, поэтому офисы — это не показатель. Скажем так, мы людей нанимаем там, где они есть.

— Вы наблюдаете за IT-рынком Украины? Можете представить свое видение, как он развивается на текущий момент?

Конечно. А как иначе? Мы же на нем работаем, а значит какую-то информацию надо обязательно получать, владеть ею. Насчет развития, то не знаю, хвалить тут или ругать. Но хвалят IT-рынок и так очень сильно. Вся украинская аналитика написана, вы уж меня извините, в несколько советском стиле, с такими победными реляциями по типу: «Как мы тут здорово всю планету побеждаем». А в реальности он становится все более и более тяжелым.

В Украине 10 тысяч с хвостом компаний, а значит есть, грубо говоря, тысяч 15–20 владельцев этих компаний, которые, собственно, этот рынок двигают, если его так индивидуализировать. А государство здесь, к сожалению, абсолютно ни при чем. Об этом очень много пишут на DOU и других ресурсах. Тут существует скорее даже некоторый антагонизм, а не сотрудничество. Поэтому есть ощущение, что украинский IT-рынок развивается сам по себе.

Если же вы посмотрите, что происходит во всём остальном мире, и возьмёте такие IT-хабы, как Индия, Филиппины, Колумбия, Мексика, то там помощь правительства в развитии гораздо ощутимее. Что касается Украины, то, с одной стороны, это здорово, что рынок растёт сам по себе, а с другой — наверное, при поддержке правительства все могло бы быть лучше, особенно с точки зрения рекламы страны на международной арене.

— Чего, по вашему мнению, еще не хватает украинскому IT-рынку, кроме государственной поддержки?

Не хватает пропаганды профессии. Может, это сейчас звучит несколько странно, но... Я в этой индустрии уже около 30 лет. Раньше в профессию шли ребята, которые на самом деле любили компьютеры, их интерес был подлинным. Конечно, тогда не нужно было столько специалистов. Но сейчас у нас большое количество людей, которые вообще-то не «болеют» программированием, софтверными разработками, они пришли в IT, потому что здесь доход гораздо выше, чем в других областях. И это сильно чувствуется и сказывается на индустрии.

Поэтому не хватает реальной пропаганды профессии. Допустим, раньше выходили разные журналы, которые популяризировали какие-то специальности или образование, было множество романтических статей о том, как работают компьютеры. А сейчас, если посмотреть на IT-прессу, то в основном обсуждается монетарная сторона. А когда все только про деньги, это скучно.

Но опять-таки такую популяризацию должно проводить государство или по меньшей мере профессиональные ассоциации. Однако ни того, ни другого не происходит. Не знаю, может быть, это звучит несколько романтично, может, это просто ностальгия по давним временам... Но, условно говоря, четверть века назад в моём поколении программистов-энтузиастов было 80 %, а сейчас этот показатель значительно ниже, думаю, от силы 30 %.

В моей последней презентации на Lviv Outsourcing Forum я приводил цифры, касавшиеся образования тогда и сегодня. По последним **данным**, которые я видел, сейчас математическое образование значительно лучше в Германии, чем в Украине и Беларуси. А когда-то мой первый маркетинг в 1990-х базировался на том, что мы — умные математики, у нас тут суперобразование, поэтому наши программисты впереди планеты всей. Это помогало создавать противовес вере клиентов в то, что их местные специалисты лучше. Сейчас этого аргумента нет. Проблема стала заметна еще 10 лет назад — на радиофизику в моей альма-матер в Беларуси уже тогда был конкурс 1 к 1. И с этим беда.

Образование для айтишников: «Главная проблема с украинским образованием заключается в том, что это по большому счёту халява»

— Есть мнение, что для IT-специалистов университеты не нужны, ведь вузы оторваны от практики, дают много теории, так что достаточно получить знания на курсах. Какова ваша точка зрения по этому вопросу?

Никогда не думал, что доживу до такого мнения, но американская система высшего образования мне кажется самой эффективной. В бывших советских странах и Европе составляется некоторый учебный план, так что студенты обязаны пройти все курсы, которые считаются необходимыми для получения той или иной профессии. Специализация или какая-то кастомизация этого процесса происходит только на старших курсах, когда преподают несколько спецдисциплин и студент получает углублённые знания в конкретной области.

В Америке всё устроено иначе. Да, у тебя есть выбор профессии: учишься на ботаника, химика или программиста, но при этом сам выбираешь, какие курсы слушать. Грубо говоря, есть 30 различных математических дисциплин, и для того, чтобы набрать необходимое количество кредитов для своей профессии, нужно закончить, допустим, 20 из них. Эта система отлично подходит для проактивных людей, для тех, кто осознанно чему-то учится.

А система высшего образования в постсоветских и европейских государствах — насильная. Да, есть недостатки и достоинства у каждого подхода, но результатом, собственно, является интерес к профессии. И у американских студентов он выше. Еще один существенный фактор — они платят за образование. А вот главная проблема с украинским образованием заключается в том, что это по большому счёту халява.

Тут еще можно задать следующий вопрос: «Кто и по какому критерию оптимизирует принятие решений?». С какой точки зрения оптимизируют принятие решений украинские университеты? Они стремятся получить максимально возможный бюджет от государства, а не добиться большего успеха своих выпускников (этот показатель может быть задействован, но только косвенно). А потребители всех этих кадров, как известно, — коммерческие организации, которые за их учебу ничего не платят. Думаю, здесь «что-то пошло не так», как сейчас модно говорить.

А если говорить про разные курсы, то да, можно получить какие-то «рабочие руки» оттуда, но нормального инженера — невозможно. Я считаю, что системное образование, университетское образование всё-таки полезнее, особенно с точки зрения сложных технологических разработок, когда нужно не мобильную аппликашку на коленке написать, а иметь инженерную культуру и кругозор. Поэтому я всё-таки за университеты, а не за курсы.

— Многие студенты и учась на контракте проявляют мало активности. Может, дело в менталитете, а не только в системе образования?

Не думаю. Просто людей ставят в такие условия, когда можно ничего не делать. И это не только украинская проблема. Сейчас практически по всему миру так. Например, в тех же Соединённых Штатах растет количество студентов из Китая или каких-то других стран, которые приезжают учиться, потому что им надо. А американцы часто даже школу не заканчивают. И это тоже большая социальная проблема: люди не учатся. К сожалению, так стало можно. Собственно говоря, зачем к чему-то стремиться, если папа купил

iPhone и можно уже прямо сейчас слушать свою любимую музыку где угодно? Это следствие социального развития в постиндустриальном обществе, потому что мы стали богатыми и стимул что-то делать пропадает. Если сейчас возьмёте новое поколение, то люди же не проблему карьеры решают, а проблему самовыражения. И даже те, кто строит карьеру, не делают это ради компании, технологии или идеи, а ради того, чтобы посмотреть «как я буду смотреться на фоне всего этого дела». Опять-таки это же разный оптимизационный критерий.



В «Украинском доме», Давос 2020 г.

Аутсорсинг vs продуктовый сегмент: «Мне смешно и абсолютно непонятно такое противопоставление»

— Пару лет назад вы приводили **данные** глобального индекса умений Coursera. Я посмотрела их рейтинг по миру за 2020 год. В разделе «Технологии» Беларусь на 2-м месте, Украина — на 4-м. А вот в разделе «Бизнес» — на 32-м и 43-м соответственно. Почему такой разлет, как считаете? Как сокращать эту разницу?

Вы знаете, этих рейтингов много. Есть пример Эстонии. Она тоже была советской республикой, но сейчас, по-моему, находится на четвёртом месте в мире по условиям для создания любых бизнесов (по [рейтингу The World Bank](#) сейчас на 18-м — ред.). Это вопрос реформ, а с бизнес-реформами, как вы прекрасно знаете, за четверть века независимости в большинстве постсоветских государств получилась не очень эффективная история.

— Многие видят развитие украинского IT-рынка в усилении продуктового сегмента, противопоставляя его аутсорсингу и аутстаффингу. Вы, как я понимаю, против такого противопоставления?

Против. Вообще не логично делать такое противопоставление, потому что подобной проблемы нет ни в каком виде. Так что это мне абсолютно непонятно и смешно. Я за то, что, если у кого-то есть гениальная идея и он может собрать несколько человек, к примеру своих друзей, и написать программу, создать продукт и получить от него удовольствие, то это замечательно. За свои больше четверти века в этой индустрии я встречал, наверное, специалистов 150, которые всю жизнь прожили на своём продукте. То есть один-два фаундера сделали свой продукт, имеют 5–10 клиентов — и счастливы, продолжают быть энтузиастами собственного дела.

Но если говорить с точки зрения человека, которого наняли на работу, то это немного другое. Если меня взяли на какую-то позицию, то ровным счетом нет никакой разницы, работаю я на продуктовую или аутсорсинговую компанию. В маленькой фирме — что продуктовой, что аутсорсинговой, — будет вольница. То есть нет никаких процессов, что называется «что хочу, то и ворочу». Но подобная ситуация по большому счёту сохраняется и в крупных компаниях, потому что редко бывают случаи, когда сильно зажимают все команды, чтобы они ходили строем.

Еще один обычный аргумент в таких противопоставлениях — инновационность. Мол, аутсорс — это скучно, а продукт — весело. Но это категорически не так. Если бы кто-то сделал небольшое исследование и посмотрел, какие проекты были выпущены аутсорсинговыми компаниями для других компаний и какие были сделаны продуктовыми чисто для себя, то, наверное, счёт был бы далеко в пользу аутсорсинга. Это же все равно инновационная разработка. Да, иногда бывают скучные проекты. Но если кто-то создаст хороший продукт и это станет настоящим бизнесом, то ему нужно будет сопровождать клиентов и заниматься старыми версиями и всем остальным, то есть тоже появится скучная компонента. Поэтому, с моей точки зрения, нет никакой разницы между аутсорсингом и продуктом, это противопоставление надуманно.

— Другая ваша цитата: «Мировой рынок IT-услуг делится не на два сегмента (аутсорсинг и продуктовый сегмент), а на шесть: „горизонтальные“, „вертикальные“, „потребительские“ продукты, управление IT-инфраструктурой, IT-сервисы (или аутсорсинг) и интернет-сервисы». Как вы считаете, что из этих сегментов наиболее перспективно для развития в Украине?

Это не моя классификация, а Wall Street. А они очень эффективны в том, как посчитать деньги, поэтому если Wall Street так классифицируют, значит нашли общие финансовые тренды, правила и законы в данных группах.

А с точки зрения развития, то все опять же зависит от этих 15–20 тысяч владельцев украинских IT-компаний: что кому нравится развивать, то и будет развиваться. Можно представить, что государство выдаст огромное количество постановлений «давайте сделаем вот это». Это может оказать административный эффект, но если никто не хочет этим заниматься, да не взлетит оно никогда в жизни! Поэтому все зависит исключительно от энтузиазма тех людей, которые живут в Украине.

Влияние пандемии на IT: «COVID-19 привел к тому, что многие начали использовать аутсорсинг»

— Продолжаю вас цитировать: «Говоря о рынке IT и аутсорсинга, простой прямой зависимости „кризис — нет спроса“, „развитие — много спроса“ нет. Мы работаем с инновационной частью бюджетов». Это вы говорили 4 года назад. Поменялось ли ваше мнение, учитывая пандемию?

Нет, не поменялось. Наоборот, последний год даже увеличил эти самые инновационные бюджеты. Да, есть те, которым сильно не повезло из-за пандемии. У нас, например, был клиент, который занимался оборудованием для ресторанов, и он очень пострадал: рестораны вдруг взяли и закрылись — все, пропал рынок. Но в большинстве сфер все как было, так и есть. Хотя, конечно, все удивились, что можно работать из дома. И из-за этого во всех компаниях, в том числе украинских, резко упали расходы. То есть они не только продолжили работать, но и сэкономили кучу денег. И куда отправили эти деньги? Правильно, в инновации — не сидеть же просто так. Поэтому, как я и сказал, спрос на инновационные услуги, наоборот, возрос.

— Но пандемия всё-таки оказала свое влияние на те же тренды...

Понятное дело, произошёл переход в сторону наших любимых распределенных команд, но это не оказало значительного влияния на разработку продуктов.

Интересно, что до начала карантина было большое количество предприятий (и какая-то часть из них будет работать так и дальше), которые никогда в жизни ничего не аутсорсили. Я люблю приводить примеры из XIX века, когда

экономики приводило к тому, что возникали монополии, корпорации, и они всё выпускали у себя внутри. Таких предприятий до сих пор много. Буквально в двух километрах от моего дома в Нейплас, Флорида находится большая фирма Arthrex, которая делает хирургические инструменты. Они даже фотографа для создания каталога инструментов держат в штате — никогда ничего не выпускают из своих рук.

И хотя все равно останутся такие компании, COVID-19 привел к тому, что многие из них начали или начнут использовать аутсорсинг. Потому что пандемия ярко продемонстрировала: неважно, где сидят ваши сотрудники, у вас всё равно всё функционирует. То есть это тренд, который говорит о том, что будет еще больший спрос на услуги аутсорсинговых компаний. Поэтому, с моей точки зрения, для IT-компаний пандемия оказалась даже позитивной штукой (кроме тех, кому не повезло — например, работавших в Travel-сегменте).

— Последняя ваша статья на Forbes как раз про распределенные команды. Можете поделиться с нашими читателями, почему вы являетесь сторонником распределенных команд?

Мы, наверное, в конце концов даже книжку напишем по этому вопросу. Потому что, если покопаться в нашем блоге, там чуть ли не каждые полгода выходит статья о распределенных командах. Тут мы снова возвращаемся к началу нашего разговора, что энтузиастов, которые программируют с горящими глазами, становится всё меньше. Так вот представим ситуацию, что я придумал идею и мне нужно 10 толковых парней для создания продукта. Какими будут мои действия? Я буду в течение года искать этих 10 человек у себя в городе или найму их там, где они есть уже сейчас? С моей точки зрения, нужно просто нанимать там, где вы можете найти специалистов с горящими глазами. И мы так и поступаем: пытаемся нанимать сотрудников там, где они есть. Иногда бывает такое, что команда должна быть в одном месте. Но, честно говоря, если вы попросите привести примеры, сделать мне это будет сложно. Потому что при современных коммуникационных возможностях от сидения в одной комнате нет вообще никакого толка.

— Помню, в одном из интервью мне приводили пример, что сидеть в комнате все-таки необходимо, если люди работают над чем-то сложным, где нужен постоянный мозговой штурм, или тогда, когда нужно заражать друг друга вот этим горением...

Теоретически это красивая романтическая модель, а практически это выглядит не так. Возьмем случаи, когда есть реальная компонента RnD, то есть когда вы

на самом деле не знаете, как и что-то сделать, занимаетесь научной деятельностью. У нас в истории есть десяток таких суперинновационных продуктов, и, честно говоря, RnD делали 1–2 человека, тогда они естественным образом, наверное, находились в одной комнате. Но зачем они находились в одной комнате, я не знаю. То есть в данном случае RnD делается всё равно светлыми головами, которых немного.

С моей точки зрения, в распределенных командах плохо получается как раз не разработка, а социальная компонента. Например, пойти выпить пивка после работы. Вот эта проблема уже гораздо сложнее. Сейчас много корпораций организуют пятничные фуршеты онлайн: грубо говоря, они присылают на дом сотруднику эту самую банку пива. Но всё равно, когда вы чокаетесь с монитором, наверное, это не такой fun, как когда вы вместе сидите в баре. Поэтому социальная компонента страдает. Но она перекрывается тем, что мы становимся всё более индивидуальными. Может, лет через 20 новому поколению вообще будут по барабану все эти бары.

— Значит ли это, что вы за то, чтобы после пандемии сотрудники ИТ-сферы также продолжали работать удаленно, как и сейчас?

Мне кажется, тут должна быть свобода выбора. И еще вопрос заключается в том, насколько система эффективна. То есть весной прошлого года, в начале пандемии, вдруг появилось огромное количество репортов, что возросла производительность. Но в реальности она увеличилась по той причине, что люди утратили возможность куда-либо пойти по вечерам. Когда сидишь дома и тебе нечего делать, честно говоря, поработать может быть самым лучшим развлечением. Мне кажется, сейчас будет определенный откат. Люди заживут нормальной жизнью, у них опять появится огромное количество вещей для времяпровождения: путешествия, кинотеатры, походы с детьми. И как только начнется нормальная жизнь, работа из дома будет не для каждого.

И работодатели должны создать условия, при которых человек наиболее эффективен. Бить людей палками для того, чтобы они ходили строем — это контрпродуктивно, особенно в случае с молодым поколением. Это перестало быть модным, мы не в немецкой гимназии XIX века. Подозреваю, что от силы 30 % айтишников останутся дома, все остальные вернуться в офис.

Но, когда снова начнется нормальная социальная жизнь, придется применять средства контроля для того, чтобы игра была честной, так как легко уйти в сторону лукавства. Вершиной этого можно назвать сообщения, которые появились в Украине, о том, что программисты стали продавать себя сразу трем фирмам...

— Вот это лукавство может быть и со стороны фирм или только сотрудников?

Фирмы тут вряд ли лукавят, а вот сотрудники могут. Случаи, когда люди, сидя в офисе, работали и на другую фирму, бывали. Я не думаю, что таких специалистов много, но эти примеры всегда показательны.



В харьковском офисе Intetics

IT-тренды: «Стык с биологией — наиболее многообещающий тренд для очередного светлого будущего»

— Какие IT-тренды вы бы еще выделили? Есть ли такие, которые у всех на устах, но на самом деле просто хайповые?

Да, про тренды говорят все. Понятное дело, разговоры про AI, IoT, блокчейн набили оскомину. Хотя они всё равно являются мощными трендами. Потому тех же AI-систем и иже с ними будет становиться всё больше. Если же говорить про интересное будущее, то, с моей точки зрения, во-первых, появится много стартапов, технологий и инноваций, которые будут поддерживать социальные сервисы. То есть мы с вами интенсивно двигаемся к ситуации, когда людям не надо будет вовсе стоять за станком или конвейером, потому что всё делается машинами. На эту тему можно почитать американских фантастов, они любили писать об этом. Давно было замечено, что появится огромное количество разных персональных услуг. Среди тех, которые уже существуют: персональный коучинг, уход за стариками, детьми,

индивидуальные повара и так далее. Наверняка сделают IT-системы, которые будут поддерживать People to People индустрию, потому что общество всё равно движется в этом направлении.

Во-вторых, интереснейшая вещь, которая будет всё больше развиваться и которая примыкает к AI, — носимые технологии. Мы уже видим разные первичные разработки такого типа. Например, умная одежда, которая меняет цвет в зависимости от настроения владельца. У нас тоже сейчас есть 2–3 подобных проекта, но связанных с медициной.

В-третьих, трендом будет «сращивание кремния с углеродом» — чипов с человеком или животными. То, что делает незабвенный Илон Маск в одной из своих фирм. С одной стороны, даже и подумать страшно, куда это приведет. А с другой — технологии не остановить, поэтому сращивание компьютера с человеком всё равно будет происходить высокими темпами. Стык с биологией — наверное, наиболее многообещающий тренд для очередного светлого будущего.

— Хорошо. А вот если поговорить не о высоких трендах, а о более прикладных... Таких, которые будут полезны тем, кто только начинает путь в IT или хочет переквалифицироваться. На какие технологии, направления им стоит обратить внимание?

Думаю, на две вещи. Первое — математика обработки данных. Любое улучшение в алгоритмах обработки данных — уже большая технологическая инновация. И это основа фактически всех, скажем так, громких технологических приложений, которые сейчас есть на рынке — того же AI.

А второе — коммуникационные протоколы. Да, страшно скучная вещь, многие не любят эту тему. Но протокол есть протокол. Вся инфраструктура, любые интерфейсы между различными системами зависят от этих самых скучных коммуникационных протоколов. То есть если кто-то хочет строить карьеру и быть значимым специалистом, то стоит обратить внимание на это востребованное направление, потому что людей, которые умеют что-то между собой соединить и интегрировать, — очень мало.

Украинский рынок труда: «Рост зарплат — змея, которая сама себя кусает за хвост»

— За последние месяцы спрос на IT-специалистов значительно вырос. С чем связана такая ситуация?

Мы уже несколько раз про это упомянули: спрос растет, потому что больше организаций выходят на рынок за инновационными услугами, вкладывается больше денег. И, к сожалению, подготовка кадров (опять же камень в сторону образования) не может предоставить новые ресурсы. Поэтому мы имеем то, что имеем, в том числе рост зарплат — змея, которая сама себя кусает за хвост. Думаю, в конечном итоге это будет нехорошо для всех.

— Почему нехорошо? Заказчикам перестанет быть выгодно нанимать украинских специалистов?

Чисто математически: у вас есть миллион долларов, вы хотите сделать продукт, но если вы посчитаете и выясните, что этой суммы хватит только на полпродукта, то многие на этом этапе просто откажутся от самой идеи. То есть какие-то хорошие вещи не будут сделаны.

А насчет невыгодно нанимать... У нас уже есть несколько случаев, когда мы проигрывали сделки по цене. И самым вопиющим из них был, когда мы поиграли по цене испанской компании. Испанских программистов не так много, как в Украине, но они уже значительно дешевле, чем тут.

Поэтому да, такая вещь обязательно случится. По рейтингу зарплат Украина сейчас уже обогнала практически всю Европу. Разве что остается разница из-за налогов. Ну, и не берем в расчет такие крупные города, как Гамбург, Лондон... Если же сравнивать с мелкими европейскими городами, то это уже так. Украина приблизилась или уже обогнала и центр Америки. Да, мы ещё не можем соревноваться по уровню зарплат с Нью-Йорком и Сан-Франциско, но если возьмете какой-нибудь Канзас-Сити, то там уже можно поспорить.

— При этом вы не раз заявляли, что «зарплаты программистов перестанут расти»...

Это произойдет тогда, когда услуги перестанут быть affordable. Хотя тут вмешивается еще одна актуальная переменная. Если тот же человек, у которого есть миллион на разработку, побеждает по «базару», то он, скорее всего, найдет еще десять миллионов. А все из-за количества денег, напечатанных всеми правительствами во время пандемии. По моим оценкам, где-то треть валового продукта мира была напечатана за один год. Поэтому свободных денег на рынке много. Сейчас зарплаты программистов, может быть, не перестанут расти, но когда-то это станет невыгодным владельцам бизнеса. Собственно, такой пример уже был в 1990-х во время первого доткома. Тогда человек, закончивший за три месяца курсы Visual Basic,

получал 100 000 долларов в год, что было в 2–3 раза выше, чем в среднем по стране. То же самое сейчас творится в Украине. Но все знают, чем закончился дотком-бум 1990-х — бумом и закончился.

— Если такие зарплаты перестанут расти, не повлияет ли это на отрасль в целом? Ведь для многих мотивация «войти в IT» — это высокая зарплата.

Деньги должны быть вторичными всегда и всюду. А когда зарплаты растут, они становятся главными. Это неправильно. Первично — создание самого продукта. Если же нет интереса к тому, что вы делаете, нет мотивации выполнять свою работу на «очень хорошо» и «отлично», то в конечном итоге никакого продукта не будет сделано, а будет, как говорится, дорого и невкусно. Поэтому рынок должен быть здоров, а здоров он тогда, когда у людей есть мотивация развиваться в своей профессии, когда есть конкуренция. Сейчас на украинском рынке труда ее нет. А дальше читаем Адама Смита, к чему приводит ситуация, когда нет конкуренции.

— Раз конкуренции среди специалистов нет, остается ли оправданной стандартная схема найма с большим количеством собеседований и этапов, тестовыми заданиями? Не мешает ли это быстро нанимать сотрудников в текущих условиях?

С одной стороны, это зависит от того, что вы делаете. Например, если фирме посчастливилось достать большой крупный контракт, грубо говоря, на однотипных специалистов, то, наверное, можно делать mass hiring. С другой стороны, в наше время без теста брать нельзя, потому что есть много случаев, когда человек просто написал какие-то слова в своём резюме, а в реальности таких умений у него и близко нет. Так что минимальная проверка всё равно будет осуществляться, по меньшей мере техническим интервью, если уж не тестом.

А бывают особенные случаи. У нас есть огромная команда, которая занимается функциональным программированием. И в нее попадают те, кто прошел специальный тест. Потому что даже среди людей со строгим математическим образованием функциональное программирование могут делать 5–10 %. Это как быть левшой — нужно уметь думать в этом направлении. Поэтому там без специальных тестов вы просто никого не наймете.

Найм и тестирование должны быть естественными. Есть задача — вы под нее выстраиваете процессы. Массовый стандарт — просто техническое интервью.

Если что-то сложное или экзотическое, придётся протестировать. Хотя hiring mistakes случаются постоянно. Интересно, что нередко бывает так, что человек на ура проходит все тесты, интервью, а потом неделя совместной работы — и вы его увольте.

— То есть бывают случаи, когда прямо за неделю становится понятно? Это из-за нехватки каких-то технических знаний или человеческих качеств?

Да, бывает и за неделю. Я не могу привести статистику, но у нас есть некий процент людей, которые испытательный срок не проходят. Что касается причин, то здесь оба фактора. Но пробелы по техническим знаниям обычно можно восполнить, особенно если есть обоюдное стремление. Тут дается и второй, и третий шансы. А вот личностные характеристики редко можно поправить — и на этом всё заканчивается.

— Можете привести пример таких личностных характеристик?

О злобной стороне человека разговаривать не очень хочется. Но, допустим, неприятный синдром, когда нет уважения ни к кому из окружающих, когда человек ведет себя, как слон в посудной лавке, высокомерен по отношению к коллегам. Или вы, наверное, тоже не любите людей, которые разговаривают матом, а бывают и такие...

Развитие IT-специалистов: «Centers of Excellence — воплощение моей мечты получить большее количество людей с горящими глазами»

— Как компаниям в таких условиях нанимать и удерживать текущих специалистов (особенно Senior-уровня)?

Здесь нет silver bullet. Но есть стремление предоставлять все более экзотические бенефиты. И это становится смешным: удержание людей превращается в бесконечную гонку за материальными благами и плюшками. Постоянно вижу такие публикации. В одной из последних говорилось, что какая-то компания предоставляет бенефит по уходу за собакой или кошкой, когда человек работает. Ну, если мы тратим ресурсы на это, то немножечко непонятно, когда мы собираемся программировать? Поэтому, с моей точки зрения, удержание не нужно, когда собрались люди, которые на самом деле хотят сделать что-то полезное.

Например, мы у себя в офисе развесили плакаты, где написан импакт, который наше программирование оказало на человечество. Если же это становится неважным для кого-то, то, понятное дело, вы всё равно вынуждены его держать в коллективе, но в реальности это показатель нездоровой ситуации. Так что я считаю, что нормально — это когда мы собрались для того, чтобы эффективно и комфортно делать работу. А если «делать работу» из этого предложения исчезает, тогда непонятно, зачем мы собрались. По идее, нужно разбежаться.

— И все-таки вы рассказали про плакаты — это же действия со стороны компании. То есть компания все-таки может что-то делать, чтобы это вдохновение, мотивацию поддерживать?

Конечно. Это как в анекдоте: сам себя не похвалишь, никто не похвалит.

— Как я понимаю, в вашей компании развитие IT-специалистов в приоритете, учитывая 12 Centers of Excellence. Связано ли это с тем, что большая часть сотрудников — миллениалы, а, цитируя вашу другую статью на Forbes, миллениалы «ждут обучения и рассматривают своих менеджеров как прямой источник повышения их личного уровня развития»?

Уже 17 центров. Моя мечта работать именно с людьми, которым нравится то, чем они занимаются. И в этом отношении я не волен их заставлять что-то делать. То есть если кому-то нравится, допустим, Machine Learning, я не могу сказать ему: «Давайте лучше займемся блокчейном». Это вообще неправильно. Это вопрос не моих технологических или всех остальных предпочтений. Важно, что людям нравится какая-то определённая тема. Поэтому мы предлагаем сотрудникам: «Раз нравится, так делайте. Но только делайте по-серьёзному». Потому что всем нам характерен такой синдром, как «вечерняя мысль»: вы ложитесь в постель и можете придумать что-то интересное, в конце подумав: «Завтра сделаю». Но завтра приходит — и вы ничего не делаете.

Тем более многие думают: «У меня есть идея, я быстренько создам...» А оказывается, чтобы воплотить идею, вообще-то нужно пройти очень длинную дорогу. И чтобы стать специалистом в чём-то, не получится так, чтобы «вечером придумал — утром уже стал». Поэтому Centers of Excellence именно для тех людей, которые хотят развиваться профессионально, создавать что-то такое симпатичное, которое потом купят. Может быть, «купят» звучит грубо, не романтично, но это хороший критерий проверки того, что вы делаете что-то

полезное. Если же у вас нет поддержки окружающих, они не согласны поделиться своими плюшками за то, что вы создаете, то вы занимаетесь чем-то не тем. Такой вот критерий валидации. Поэтому Centers of Excellence — это воплощение моей мечты получить большее количество тех самых людей с горящими глазами, чем в среднем по рынку, то есть хотя бы в отдельно взятой фирме.

— Вы довольны результатами этих центров (и в плане личного развития сотрудников, и в плане развития бизнеса)?

Да. Но это вещь, которую легко декларировать, но на самом-то деле там очень много работы. В реальности у нас, естественно, есть случаи, когда лидеры этих центров меняются, какие-то могут закрыться, другие открываются... Тут не высечено всё в мраморе, это нормальный живой организм. Там много работы от идеи до валидации её тем самым окружением, когда вы попытаетесь найти человека, который у вас это купит. Это занимает месяцы. При чем все на голом энтузиазме, ведь мы же за это не платим.

Для компании результат существования Centers of Excellence такой, что мы можем получить нового клиента. А у сотрудника возникает энное количество материальных плюшек, когда есть успех. Но еще раз говорю, что деньги — всегда следствие. Как только есть что-то первичное, у всех будут эти самые деньги. Поэтому мы занимаемся не зарабатыванием как таковым, а созданием технологических вещей, в обмен на которые люди потом платят деньги.

Мы полностью поддерживаем тех, кто сам хочет что-то делать, любыми материалами, ресурсами: предоставляем экспертов, маркетинговую помощь, обучение. Мы просто не платим этим людям за потраченное время. А если бы начали платить, то тогда, собственно, поменялись бы правила игры. Я уже не буду платить человеку за то, что он развивает свою идею, я буду платить, чтобы он развивал мои идеи. В этом отношении здесь абсолютно честная игра.

Кроме Centers of Excellence, еще одна интересная вещь, которой мы занимаемся, — это глобальная платформа PSE (Predictive Software Engineering — предиктивная разработка), инициированная Intetics как комьюнити для талантливых инженеров по всему миру, где каждый может сделать вклад в развитие методологии эффективной разработки программного обеспечения. К софтверным компаниям часто относятся предвзято, потому что клиент, образно говоря, пришел за автомобилем, а получил самокат. Чтобы такого не случалось, разрабатывается подход предиктивной разработки. Сейчас он включает семь принципов: действенное обслуживание клиента,

прозрачность процессов разработки и эффективный контроль, использование Disciplined Agile Delivery как методологии разработки, измеряемый контроль качества, персональное и профессиональное развитие сотрудников, а также принципы доказанной производительности команды и эффективной работы распределенной проектной команды.



Всемирный экономический форум, Давос, 2020 г.

Об учебе на ошибках и саморазвитии: «Если человек чистый исполнитель, особенно если он далеко уже не Junior, то это беда»

— Нашла у вас интересную цитату: «Я не верю в учебу на ошибках». Что же помогает расти, развиваться вам?

Знаете, это большущая философская тема. Скажем так: учёба на ошибках заключается в том, что вы попали в какое-то количество ситуаций (необязательно ошибочных, просто неприятных), потом из них вывернули и дальше на базе этого опыта принимали такие решения, чтобы подобные ситуации не возникали. Наверное, это единственный позитивный эффект вашего опыта. Учеба на ошибках происходит, но в виде такой селекции, в том числе селекции риска. Сами же по себе ошибки должны происходить, это абсолютно естественный процесс.

Мы все в голове представляем себе некоторую теорию: есть 10 факторов, на базе которых, скорее всего, дальше случится такая штукавина, и мы пойдём в этом направлении. Но потом оказывается, что мы чего-то не знали или, наоборот, что-то преувеличили — и результат оказался другим.

Как пример, фондовый рынок: на нём люди одни акции покупают, другие не покупают, там есть успешные и неуспешные инвесторы. И существует множество исследовательских фирм, которые пытаются вообще понять, как этот фондовый рынок функционирует, но ошибки все равно происходят и большое количество людей инвестируют неправильно. Точно так же и здесь: вы пытаетесь предсказать будущее и с большей вероятностью вы это делаете неправильно, потому что у вас понимание картины мира отлично от действительности.

Я люблю один пример о том, как мы воспринимаем реальность. Представьте себе некоторую решётку. Допустим, вы знаете в ней 20 % узлов пересечения, а человек, который лучше понимает реальность, больше информирован, знает 80 % пересечения этих узлов. Но здесь не все так просто. У каждого из нас есть еще энное количество узлов, которых в решётке на самом деле нет, но мы думаем, что они есть. Это те самые фейковые новости или же что-то придуманное. А мы убеждены в том, что телега иногда стоит впереди лошади. Наши восприятие, непонимание, незнание взаимодействуют — и в этих условиях большинство людей чаще ошибаются, чем делают правильно. Поэтому ошибаться — естественно.

И я не могу сказать, что такое «учиться на ошибках». Человек в принципе два раза в одну и ту же неприятную ситуацию попадает редко, ну, разве что кто-то особо упёртый. А если это много раз повторяется, то тут уже Премию Дарвина надо давать.

— Есть мнение, что ошибка способна привести к какому-то важному осознанию, более глубокому понимаю...

Не думаю, что это так. Для человека главное — принимать решение, то есть просто не стоять. Даже если вы в состоянии Бурданова осла между несколькими стогами сена, вам всё равно нужно решить, к какому стогу пойти поесть. К сожалению, появляется всё больше и больше людей, которые не принимают решения, то есть уровень инфантилизма растёт. И самое главное не в том, чтобы принять верное решение. Важно вообще его принять. А каким оно будет: верным или ошибочным, надо смотреть уже потом.

— Что для вас является фактором развития, роста? Как раз принятие решений? Или что-то другое?

Я больше всего ценю сотрудников, которые могут принимать решения, что-то делать. Если человек чистый исполнитель, особенно если он далеко уже не Junior, то это беда.

Вот опять же по поводу ошибочных решений... Я считал, что негативное влияние пандемии на наши операции мы увидим осенью-зимой 2020 года. То есть тогда, когда сами бизнесы разберутся, что происходит с их цепочкой сервисов, заказчиков и продажами. В реальности ничего плохого не случилось: всё очень даже хорошо. Но мне всё равно кажется, что мы будем видеть какой-то трансформационный эффект в огромном количестве бизнесов. Я бы сказал, что это, наверное, произойдет к следующему году, потому что сейчас трудно что-нибудь отслеживать. Но, думаю, появится множество бизнес-публикаций, которые будут описывать менеджмент-решения, являющиеся следствием этой самой пандемии. В том числе будет какой-то эффект и на аутсорсинг. Но не знаю, будет ли он большой или маленький, отрицательный или положительный, но какой-то эффект всё равно будет, потому что большие заказчики из-за накопленного опыта будут запускать трансформационные процессы в их операциях.

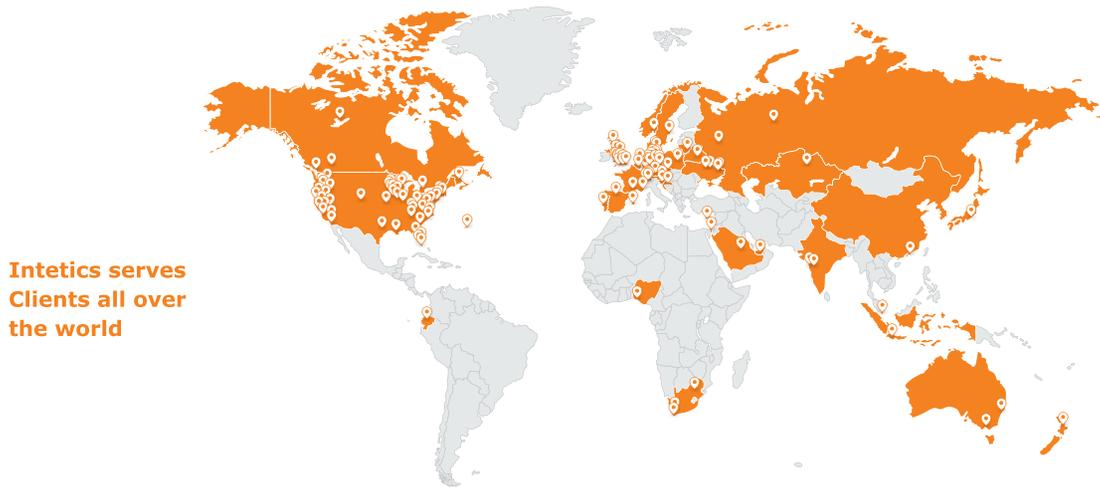
— У вас есть предположения, какой именно это может быть эффект?

Наверное, нет. Будет следующая волна увеличения эффективности всех этих предприятий, то есть, с моей точки зрения, именно технологический прогресс будет ускоряться. И это будет позитивно для того же самого аутсорсинга, потому что спрос повысится. Но если проблема с самими ресурсами не будет решена, то опять, как мы уже говорили, ни для кого ничего хорошего не будет.

— И все-таки мы все надеемся, что пандемия скоро закончится. Возможен ли возврат к прежнему положению или если какие-то уже процессы запущены, то они уже будут развиваться дальше?

Возврат как понятие вообще не существует. Но, как я уже говорил, максимум 30 % людей останутся работать из дома. И это не только в украинском IT, а везде. То есть будет такой откат обратно в офисы по разным причинам. Это если говорить про чисто инфраструктурную и операционную составляющую области. А в остальном, с моей точки зрения, осознание того, что технологическое преимущество в операциях является основой будущего бизнеса, наверное, давно уже пришло, а сейчас оно будет просто усиливаться. Если найдутся компании, которые будут игнорировать это, они просто исчезнут, не выдержат конкуренции. Так что технологическая гонка будет только ускоряться.

Intetics Inc. is a leading global technology company providing custom software application development, distributed professional teams, software product quality assessment, and “all-things-digital” solutions built with SMAC, RPA, AI/ML, IoT, blockchain, and GIS/UAV/LBS technologies.



Based on proprietary pioneering business models of Offshore Dedicated Team[®] and Remote In-Sourcing[®] an advanced Technical Debt Reduction Platform (TETRA[™]) and measurable SLAs for software engineering, Intetics helps innovative organizations capitalize on global talent with our in-depth engineering expertise based on the Predictive Software Engineering framework.

Intetics’ core strength is the design of software products in conditions of incomplete specifications. We have extensive industry expertise in Education, Healthcare, Logistics, Life Sciences, Finance, Insurance, Communications, and custom ERP, CRM, Intelligent Automation and Geospatial solutions.

Our advanced software engineering background and outstanding quality management platform, along with an unparalleled methodology for talent recruitment, team building and talent retention, guarantee that our clients receive exceptional results for their projects. At Intetics, our outcomes do not just meet clients’ expectations, they have been exceeding them for a quarter of a century.

Intetics operates from 11 offices in 6 countries including Naples, Raleigh, Dusseldorf, London, Minsk, Krakow, Kyiv, Kharkiv, Odesa.

Intetics is ISO 9001 (quality) and ISO 27001 (security) certified and a Microsoft Gold, Amazon, and UiPath partner. The company’s innovation and growth achievements are reflected in winning prestigious titles and awards, including Inc 5000, Software 500, CRN 100, American Business, Deloitte Technology Fast 50, Chicagoland Fast 50, European IT Excellence, Best European BPO, Stevie People’s Choice, Clutch and ACQ5 Awards, and inclusion into IAOP’s Best Global Outsourcing 100 list.

Toll Free: +1 (877) SOFTDEV
US: +1 (239) 217-4907
DE: +49 (211) 3878-9350
UK: +44 (20) 3514-1416
Email: contact@intetics.com

**INTETICS
MEANS YOUR
SUCCESS**