

## ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В ИТ КОМПАНИЯХ

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники  
г. Минск, Республика Беларусь

Печко С. А.

Комличенко В. Н. – к-т. техн. наук, доцент

Подбор персонала – это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва. Правильный выбор кандидата может помочь в увеличении производительности, прибыли и повышении лояльности сотрудников. Неправильный выбор обычно сказывается на большой текучке персонала или недостаточной компетенции сотрудников.

Подбор персонала начинается с описания вакансии и анализа её на адекватность сложившейся ситуации на кадровом рынке и в компании-работодателе. При необходимости описание вакансии корректируется. Далее начинается этап поиска кандидатов. Желательно иметь начальную базу кандидатов, а в процессе работы постоянно её пополнять.

Для каждой компании хороши именно те методы подбора персонала, которые применимы в ее условиях. Пожалуй, поэтому трудно определить, какие из них являются новаторскими, а какие - устаревшими. Решение остается за специалистами HR-службы, но, чтобы оно было верным и обоснованным, необходимо владеть всем набором приемов и инструментов, позволяющих подобрать высокопрофессиональных и успешных сотрудников.

Самым обсуждаемым вопросом стала проблема мотивации имеющихся ИТ-сотрудников в компании: как сделать так, чтобы айтишники оставались работать в компании, чтобы они хотели работать и дальше и у них не возникало мыслей уйти в другую организацию?

Важными проблемами работы с ИТ-специалистами в отделах персонала крупных компаний видят следующие:

- как определить, доволен ли сотрудник своим местом в компании?
- нужно ли и как его развивать и растить?
- как мотивировать ИТ-специалистов к работе, чтобы не возникало усталости, неудовлетворенности, желания уйти в другую компанию?
- как определить, что сотрудник готов покинуть компанию? И ради чего?

Конечно, если компания хочет, чтобы сотрудник ИТ-отдела продуктивно работал на ее благо, нужно об этом заботиться. Например, развивая его. Причем нужно учитывать, что далеко не для всех айтишников развитие - это карьерный рост. Здесь важно, чтобы у человека реализовывалась внутренняя потребность в саморазвитии. И тогда даже работая 10 лет на одной и той же должности, но развиваясь лично и профессионально, сотрудник будет доволен и не задумается об уходе из компании.

Кроме того, компания, которая развивается, а не стоит на месте - самое привлекательное место для работы - на протяжении даже долгого времени.

Здесь важно помнить: сотрудник, который доволен своей должностью, саморазвитием и развитием компании, с большой долей вероятности не может быть переманен хэдхантерами ("охотниками за головами", которые переманивают лучших специалистов в другие компании). Кроме того, хэдхантерам придется нелегко при переманивании ваших ИТ-специалистов, если сотрудники считают проекты и идеи, над которыми работают - своими собственными "детищами".

Однако даже в вопросах обучения и развития ИТ-специалистов нужно внимательно подходить к процессу. Система обучения должна быть не просто обучением (как в школе), но должна создавать интеллектуальную среду. Здесь важно, чтобы этот процесс был не односторонний, а разносторонний.

Лучшей практикой будет не просто обучать отдельных сотрудников (весь отдел трудно сразу отправить на семинар или конференцию). Здесь принято приглашать докладчиков и учителей непосредственно в компанию. Таким образом в процессе обучения участвуют все сотрудники ИТ-отдела. И обучаясь, развиваясь, айтишники могут прямо "на месте" находить решение тех проблем и трудностей, которые существуют в производственном процессе, находить новые идеи и компромиссы. Кроме того, таким образом, внутренняя информация остается внутри компании (например, если у обучаемых есть вопросы к лекторам).

Такую схему удобно использовать для планирования кадрового резерва: при массовом обучении "на месте" легко определить лидеров мнений, сотрудников, которые демонстрируют более высокие способности и умения - для того, чтобы в будущем выбирать среди них руководителей проектов и/или отделов.

Не без улыбок эйчары (HR-специалисты) вспомнили о проблеме общения с программистами. Все сошлись во мнении, что программисты на самом деле умеют эффективно общаться, но только между собой. Поэтому простыми (обычными) способами общения HR-специалисту результатов не добиться. Для того, чтобы определять удовлетворенность работой, уровень мотивации и риск ухода из компании, было предложено несколько вариантов решения проблемы общения:

- начать курить и чаще пить чай на работе. Это почти не шутка: как известно, именно в неформальной обстановке можно много узнать о сотрудниках другого отдела - от них самих или из общих бесед;
- учиться предугадывать стремления и мотивации, используя свои знания о психотипе сотрудника, его темпераменте, по другим признакам (в качестве примера вспомнили, как однажды в магазине джинсовой одежды определяли характер покупателя по форме попы). Однако в этом вопросе нужно учитывать, что человек может изменяться с течением времени и что на него могут влиять внешние факторы (снова не без улыбок вспомнили, что лучший мотивационный фактор для программистов - милые женщины);

- проводить регулярные опросы (явные или не очень) на предмет удовлетворенности рабочим местом, саморазвитием на работе, коллективом, компанией в целом. Опытные программисты, работающие с большими коллективами, рекомендуют подобные опросы проводить в электронном виде. Все-таки ИТ-специалистам куда проще довериться компьютеру, чем сотрудникам отдела персонала.

Еще один актуальный вопрос работы с ИТ-специалистами - особенно в крупных компаниях: работа с целыми группами программистов. Эйчару важно понимать процессы, происходящие как внутри самой группы, так и между группой и компанией.

Так, если группа разработчиков пришла со своим проектом и разрабатывает его уже в рамках компании, то здесь может быть несколько вариантов развития событий:

- все работают, обе стороны довольны;
- наблюдается раскол внутри самой группы (например, недовольство лидером или отсутствие общего видения будущего);
- напряжение отношений между всей группой или ее частью и компанией.

Конечно, универсальных способов решения проблем не существует: все зависит от обстоятельств и причин. Отделу персонала важно понимать, что если нанимается сразу целая команда - то вся команда может и уйти одновременно. И иногда для сохранения проекта (или части команды) нужно уметь не только сохранять отношения внутри команды, но помогать эти отношения разрывать, если это будет во благо.

В любом случае: специалисты отдела персонала компании и руководители отделов должны всегда иметь в запасе "резерв". На тот случай, если из компании решит уйти важный специалист или команда айтишников, работа не должна остановиться. Поэтому нужно грамотно походить к обучению сотрудников, выявлению лояльных специалистов, разработке грамотной мотивации тех, кто ценен для проекта или компании в целом.

Таким образом, были разработаны новые методы и модели подбора кадров и формирования резерва. Которые позволят усовершенствовать существующие системы подбора персонала, благодаря новым критериям и методам, которые выгодно выделяют ее на фоне других систем.

Список использованных источников:

1. Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации = Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. — М.: «Вильямс», 2006. — с. 304.
2. Пьер Морнель. Технология эффективного найма. — Добрая Книга, 2005. — с. 252.
3. Иванов А. Рекрутинг-как это делается. — с. 69.
4. Светлана Иванова. Поиск и оценка линейного персонала : Повышение эффективности и снижение затрат. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — с. 129.