

## Особенности IT-рекрутинга в современных организациях

### Features of IT-recruiting in Modern Organizations

(DOI: 10.34773/EU.2021.2.16)

**М. ЮРТАЕВА, Н. ГЛУХАНИЮК,  
А. ДИК, О. ПОТАПОВ**

**Юртаева Марина Николаевна**, канд. психол. наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии Уральского федерального университета имени первого президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ). E-mail: myurtaeva\_82@mail.ru

**Глуханюк Наталья Степановна**, д-р психол. наук, профессор кафедры управления персоналом и психологии УрФУ. E-mail: profi.n@mail.ru

**Дик Александр Павлович**, специалист отдела по работе с персоналом, IT-рекрутер в ООО «Тинькофф Центр Разработки». E-mail: sanudyck@rambler.ru

**Потапов Олег Анатольевич**, канд. хим. наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии УрФУ. E-mail: olpot2008@yandex.ru

*IT-рекрутинг определяется как особый вид деятельности в сфере управления, обусловленный процессами цифровизации. Показано, что совершенствование операциональной и коммуникативной составляющей IT-рекрутинга позволяет существенно снизить риски кадровых решений. Анализ психологических исследований когнитивных и личностных свойств программистов, а также будущих специалистов сферы информационных технологий выявил значимость аналитических способностей и дефицит социальных навыков. Сужение фокуса социального внимания и стереотипирование моделей коммуникации рассматривается как ограничение гибкой методологии разработки.*

**Ключевые слова:** IT-рекрутинг, сорсинг, цифровые платформы, психологические особенности личности, гибкая методология разработки.

*IT-recruiting as a special type of activity in the field of management, due the digitalization is defined. It is shown that the improvement of the operational and communicative component of IT-recruiting can significantly reduce the risks of personnel decisions. The analysis of psychological studies of the cognitive and personal characteristics of programmers, as well as future specialists in the field of information technology, revealed the importance of analytical abilities and the lack of social skills. The narrowing of the focus of social attention and the stereotyping of communication models is considered as a limitation of the agile software development.*

**Key words:** IT-recruiting; sourcing; digital platforms; psychological characteristics of the individual; agile software development.

Цифровизация как глобальный тренд в экономике и других сферах социального устройства определила новые ценности, возможности и приоритеты на рынке труда. Ситуация, обусловленная пандемией, позволила обнаружить высокую значимость процессов цифровизации в жизни каждого человека. По данным статистики вакансий в России, опубликованной аналитической службой портала hh.ru, в 2020 году вакансии IT-специалистов занимают пятую позицию среди всех вакансий с наиболее высоким спросом [3].

Осуществленное ранее включение элементов цифровой культуры в деятельность организаций выступило фактором их жизнеспособности. Стратегическое значение цифровых технологий нашло эмпирическую поддержку в международном исследовании Accenture Technology Vision, проведенном в 2019 году. Было установлено, что 94% менеджеров отметили ускорение темпов внедрения инноваций в своих компаниях за последние три года. В перспективе глобальная цифровизация труда должна стать повседневной, уступив место развитию собственных цифровых компетенций, где сотрудник становится «Человеком+», если он обладает новыми технологическими возможностями, объединенными с его собственными навыками и опытом [10]. Данные тенденции определяют значимость изучения деятельности технического или IT-рекрутинга не только в области управления персоналом организаций, но и в профессиональной подготовке соответствующих специалистов.

Наряду с понятием рекрутинга в литературе используется понятие рекрутмента. Согласно профессиональному стандарту, принятому приказом Министерством труда и социальной защиты РФ от 9 октября 2015 года №717н, рекрутмент определен как вид профессиональной деятельности, целью которого является обеспечение потребностей работодателей в трудовых ресурсах путем подбора персонала на постоянную или временную занятость [8].

Содержание понятия рекрутинга является более узким, поскольку развивает одно из возможных направлений деятельности рекрутмента, а именно – его операционально-технологическую сторону, особо выделяя методы и приемы подбора, отбора и найма персонала.

В практике управления персоналом разница в объеме понятий рекрутмента и рекрутинга нивелируется. В дальнейшем в тексте статьи мы будем придерживаться термина «рекрутинг» как более устоявшегося в профессиональной среде.

Итак, под IT-рекрутингом мы будем понимать ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения и удержания сотрудников, обладающих компетенциями в сфере информационных технологий.

В немногочисленных опубликованных работах по управлению персоналом проблема IT-рекрутинга анализируется в контексте отдельных практик управления или операциональных схем, например, сорсинга; оценки различных цифровых инструментов поиска и платформ; возможностей дизайна организационной среды, политики ценности и принципов работы организаций, таких как Agile, Scrum, Kanban.

Развитие операциональной составляющей IT-рекрутинга определяется, с одной стороны, процессами информатизации и цифровизации, с другой – потребностями стратегического опережающего развития организаций, методом поиска конкурентных стратегий и ресурсов управления персоналом в динамично меняющемся мире.

Операциональная сторона рекрутинга наиболее разработана, о чем свидетельствует обилие схем, отражающих как конкретные операции поиска, подбора, отбора, найма персонала, так и их последовательные связи и комбинации, воплощенные в обобщенных комплексах профессиональной деятельности [4].

Поиск новых операциональных схем в IT-рекрутинге обусловлен опосредованием деятельности по управлению персоналом различными цифровыми инструментами, которые более сфокусированы на кандидатах. Причинами переориентации в иерархии и динамике отдельных действий выступают изменения в процессах рекрутинга: подключение дополнительных источников поиска кандидатов к уже имеющимся; расширение воронки кандидатов; увеличение рисков ошибок отбора и найма; эмоциональное напряжение рекрутеров, связанное с большим количеством отказов кандидатам по разным причинам.

Специфика IT-рекрутинга обусловлена рядом причин: IT-специалисты отдают предпочтение пассивному поиску работы; сложно найти их контакты; они имеют много специфических требований; кандидатов в IT-сфере сложно оценивать; к тому же они не терпят излишней бюрократии [11].

Развитие аналитического компонента деятельности IT-рекрутинга позволяет оптимизировать риски и повысить его эффективность за счет сорсинга. Сорсинг можно рассматривать как самостоятельный праксиологический комплекс, связанный с переработкой больших массивов данных с целью нахождения необходимых данных о кандидате, проактивный поиск пассивных кандидатов. Наиболее популярные сервисы и инструменты сорсинга: Boolean search, AmazingHiring, Хантфлоу, митапы и хакатоны.

Большинство задач современных рекрутеров автоматизированы, что позволяет сократить затраты времени и ресурсов компании во время набора персонала. Применяемые технологии для скрининга – это резюме, поиск кандидатов в базе данных, просмотр внешних баз данных, взаимодействия в социальных сетях, ответы на стандартные запросы кандидатов и др.

Помимо цифровых технологических навыков, в IT-рекрутинге не менее важны коммуникативные умения. Так, в процессе рекламы компании и приглашения соискателей актуальны навыки работы с возражениями, умения проводить переговоры, убеждать. В процессе подбора

персонала необходимо учитывать интересы всех сторон: грамотно доносить возможные риски и детали найма до заказчиков, а также уметь правильно давать обратную связь кандидатам, чтобы сформировать у них положительное впечатление.

Цифровое опосредование ряда этапов рекрутинговой деятельности с помощью мессенджеров за счет on-line дистанции позволяет кандидату контролировать процессы входа/выхода в коммуникативный процесс и поддерживать чувство безопасности.

Основными средствами коммуникации со специалистами в сфере IT являются: мессенджеры (Telegram, WhatsApp, Slack, Skype, ICQ, ZOOM, FaceTime); электронная почта; социальные сети (VK.com, LinkedIn, GitHub, Хабр Карьера).

Знание вакансий, ценностей компании, а также объективно оцененные потребности позволяют достоверно показать ценность предложения, найти подходящие аргументы, заинтересовать и удержать внимание потенциального кандидата. Помимо этого, умение выстраивать и вести коммуникацию позволяет удерживать уже трудоустроенных IT-специалистов с опытом работы, а также при увольнении таких сотрудников поддерживать с ними контакт для возможного их возвращения в перспективе.

Таким образом, содержательная специфичность IT-рекрутинга сопряжена со способами информационно-технологического, цифрового опосредования взаимодействия рекрутера и кандидата, особенностями их личности и деятельности. Среди ядра личностных качеств, определяющих успешность выполнения деятельности IT-рекрутера, очевидно выделяются аналитическое мышление, экстравертированность, фрустрационная толерантность, готовность работать в команде и осваивать новые знания. Трудности в преодолении дефицита информации, как невозможности «снять» невербальный пласт паралингвистической информации в ходе удаленной коммуникации, указывают на значимость толерантности к неопределенности и эмоционального интеллекта.

Осознание трудностей поиска, привлечения, удержания IT-специалистов способствовало тому, что компании-разработчики программных продуктов начали внедрение в деятельность своих компаний гибкой методологии разработки. Привлекательность этих методологий (Agile, Scrum, Kanban) состоит в отсутствии избыточной бюрократии и оснащении максимально гибкими настройками для проектной работы в команде, тщательной проработке стратегии формирования имиджа, политики ценностей и принципов работы компании в целом.

Управление компанией на основе методологии Agile предполагает командную работу по созданию рабочего продукта, который создается в рамках проекта, процесс работы над которым разделен на несколько циклов (итераций). В свою очередь, методы Scrum и Kanban являются рабочей «оболочкой», оснащенной соответствующими инструментами контроля деятельности и регуляции взаимоотношений в команде разработчиков с целью успешного создания программного обеспечения.

Широкое внедрение гибких методологий управления в сфере IT-технологий позволило сформулировать критерий высокого мастерства программиста – развитые навыки социального взаимодействия. По мнению С. Зоннентаг, лучшие программисты являются участниками большого числа разнообразных проектов, групповых совещаний и консультативных встреч [2].

Практическая реализация методологии Agile в деятельности организаций сопряжена с принятием ряда принципов (манифест Agile), следование которым предъявляет ряд требований к личности и организационному поведению IT-специалистов:

- люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- готовый продукт важнее документации по нему;
- сотрудничество с заказчиком важнее жестких контрактных ограничений;
- реакция на изменения важнее следования плану [1].

Обзор психологических исследований показал локальность исследований личности и когнитивной сферы IT-специалистов, их феноменологическую «заземленность» в научный аппарат психологического знания, слабую сопряженность с проблемой рекрутинга. Установлены

особенности структуры мыслительной деятельности, способности к освоению искусственных языков, критического мышления программистов, а также Я-образа программистов [2; 5–7].

Выявлено, что к особенностям мыслительной деятельности программистов относится превосходство (по сравнению с другими профессиональными группами) по вербальным и формально-логическим компонентам мышления, а также по эрудиции, но невысокий уровень развития операций по переработке числовой информации [6]. Показано, что у компетентных программистов более сформированы механизмы метакогнитивной регуляции процесса решения задач, а также характерно присутствие метакогнитивных стратегий критического мышления в значимых ситуациях затруднения в ходе решения задачи [5].

Изучение личности и особенностей «образа мира» программистов высокой квалификации показало наличие таких свойств, как упорство, стремление создать «свой мир» в пределах компьютерной среды, а также неприятие барьеров и запретов, существующих в реальном мире. Им присуще и стремление решать любые задачи, в том числе личностные и межличностные, только интеллектуальными средствами [2].

Собственные исследования, проведенные в контексте профессионального обучения специалистов по компьютерным наукам, продемонстрировали влияние фактора пола, который следует учитывать при подборе, отборе и найме специалистов ИТ-сферы, выборе профессиональных ниш и прогнозе кадровых рисков (неопубликованные данные).

Так, для лиц с эмоциональными психологическими защитами, в случае угрозы самооценки или сильного стресса следует ожидать социально-негативных реакций в широком классе ситуаций. Опора в познании на рациональные принципы обработки информации связана с большей способностью к восприятию отношений между числами, поскольку они более артикулированы в этой системе обработки.

Рост дифференцированности в познании ассоциируется с развитием абстрактного мышления и использованием языка. Однако работа в слишком напряженном графике, требующая решения сложных задач, быстроты реакций, гибкой перестройки может приводить к эмоциональной напряженности и снижению самоконтроля, особенно в ситуации дедлайна.

Слабость интеграции эмоциональных и рациональных аспектов познания ассоциируется с развитием примитивных психологических защит, догматического мышления, направленных на избегание угрожающей информации о себе и, как следствие, трудности в установлении и поддержании социальных контактов.

В свою очередь, исследования профессионального обучения навыкам работы в команде указывают на значимость компонентов эмоционального интеллекта в успешной командной работе, а именно, внутриличностного эмоционального интеллекта и способности к управлению эмоциями [9].

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

1. ИТ-рекрутинг понимается в работе как ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения и удержания сотрудников, обладающих компетенциями в сфере информационных технологий.

2. Современные компании осознают трудности поиска специалистов в сфере информационных технологий, ориентируясь в своем стратегическом управлении на стратегии развития и приспособления.

3. Совершенствование операциональной и коммуникативной составляющей рекрутинговой деятельности ИТ-специалистов позволяет снизить риски отбора и найма, а также стрессогенность деятельности рекрутера.

4. Внедрение методологии Agile позволяет учитывать предпочтения ИТ-специалистов к низкой регламентации текущих рабочих процессов, использовать практики командного управления, лучше адаптироваться к ситуации на рынке программных продуктов.

5. Слабоструктурированный дизайн организационной среды, заложенный методологией Agile, в сочетании с сильной структурой алгоритмов межличностного взаимодействия в проектной деятельности, сужает фокус социального внимания, требует воспроизведения коротких

циклов итераций, реализации действий в устоявшейся модели профессиональной коммуникации.

6. Стратегическое развитие IT-компаний может значительно улучшиться в будущем, если стимулировать не только формирование узкопрофессиональных навыков, но и развитие личностных и социальных качеств специалистов. В этом случае IT-специалисты будут рассматриваться не как «трудные» кандидаты, требующие специальных навыков от рекрутера, а как специалисты, чья деятельность призвана обеспечивать повседневные процессы информатизации и цифровизации общества.

### Литература

1. Agile-манифест разработки программного обеспечения [Электронный ресурс]. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html>
2. Долныкова А.А., Чудова Н.В. Психологические особенности суперпрограммистов // Психологический журнал. 1997. № 1. Т. 18. № 1. С. 113–121.
3. IT: обзор рынка вакансий и топ-15 специальностей // Группа компаний HeadHunter [Электронный ресурс]. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/24562>
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2019. 695 с.
5. Кукушкина Ю.А., Спиридонов В.Ф. Критическое мышление как фактор профессиональной компетентности программистов // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2008. Т. 5. № 1. С. 165–174.
6. Орел Е.А. Вербальные способности как фактор успешности в программировании // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2007. № 2. С. 70–78.
7. Орел Е.А. Исследование способности к усвоению искусственных языков у программистов // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 2. С. 34–48.
8. Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала (рекрутер)» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9.10.2015 №717н) // Программно-аппаратный комплекс «Профессиональные стандарты». Реестр профессиональных стандартов.
9. Юртаева М.Н., Глуханюк Н.С. Психологические основания обучения работе в команде // Психология и Психотехника. 2020. № 3. С. 31–42. DOI: 10.7256/2454-0722.2020.3.33545 [Электронный ресурс]. URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=33545](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=33545)
10. The Post-Digital Era is Upon Us are You Ready for What's Next? // Accenture Technology Vision 2019: Full Report [Электронный ресурс]. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-94/Accenture-TechVision-2019-Tech-Trends-Report.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-94/Accenture-TechVision-2019-Tech-Trends-Report.pdf)
11. Developer Survey Results 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://insights.stackoverflow.com/survey/2020>