

Содержание

Предисловие от компании hh.ru.....	5
Введение	7
Раздел 1. Введение в IT-рекрутмент	11
Глава 1. Предпосылки того, к чему мы пришли в IT-рекрутменте сейчас.....	13
Глава 2. Профиль рекрутера.....	18
Глава 3. Начало. Получение вакансии	25
Глава 4. Составление описания вакансии.....	42
Раздел 2. Сфера IT. Основные языки программирования, понятия и термины	57
Глава 5. Компании на рынке IT.....	59
Глава 6. Обзор IT-профессий	67
Глава 7. Этапы разработки ПО	73
Глава 8. Методологии разработки в IT	79

Глава 9. Управление в IT	86
Глава 10. Языки программирования.....	90
Глава 11. Тестирование	101
Глава 12. DevOps и системное администрирование	105
Глава 13. Разработчики и администраторы баз данных.....	108
Глава 14. Мобильная разработка	110
 Раздел 3. Сорсинг	 113
Глава 15. Основные принципы сорсинга.....	115
Глава 16. Boolean search	120
Глава 17. Рекрутмент в соцсетях	137
Глава 18. Поиск кандидатов в мессенджерах.....	162
Глава 19. Сорсинг на специализированных ресурсах	175
 Раздел 4. Собеседование с кандидатом	 203
 Раздел 5. Процессинг кандидата	 225
 Заключение.....	 247
 Благодарности	 249



Предисловие от компании hh.ru

Последние полтора года стали, пожалуй, самым турбулентным и сложным периодом в IT-рекрутинге. За это время в России были наработаны уникальные практики привлечения, удержания, развития карьерного трека IT-специалистов и самих IT-рекрутеров. В книге Егора Яценко все это отлично систематизировано, переосмыслено и подано оригинальным и доступным языком. Центральное место в своей книге Егор уделит главной мечте IT-рекрутера — «переводчику с языка айтишников». Сегодня сфера IT в нашей стране стоит перед новыми вызовами, книга выходит в свет как нельзя более кстати и вовремя, будет полезна всем IT-рекрутерам в ежедневной битве за айтишника.

*Олеся Плотникова,
руководитель отдела подбора
и адаптации hh.ru*

Введение

Книга, которую вы только что открыли, предназначена как для начинающих, так и для уже активно работающих HR-специалистов IT-рынка.

Человек, занимающийся наймом профессионалов на рынке IT, регулярно сталкивается со многими сложностями, которые зачастую становятся камнем преткновения для всех участников процесса: кандидата, компании и рекрутера.

Мы пишем и размещаем вакансии — и не получаем на них отклика. Это вынуждает нас идти «в поля» и активно искать кандидатов. В рамках такого поиска мы сталкиваемся с многочисленными препонами: кандидаты устают от наших звонков и писем, прячут свои резюме и отказываются общаться. Знакомая история? И хорошо еще, если просто отказываются, а не посылают в разнообразных направлениях.

Даже если вам удалось дотащить кандидата до собеседования, он может в любой момент исчезнуть, отказаться выполнять тестовое задание, засомневаться, задуматься, испугаться — и всё! Прощай, закрытие вакансии — начинаем всё по новой!

При этом требований к IT-рекрутерам выдвигается все больше и больше, и зачастую желания заказчиков и реальность настолько далеки друг от друга, насколько представления

первобытного человека о строении Вселенной расходятся с квантовой теорией.

Я вас очень хорошо понимаю, если в очередной момент, когда снежный ком описанных проблем нарастает, вы искренне недоумеваете: что за профессию я выбрал и за что мне это проклятие?! Чтобы найти хорошего кандидата, я должен устраивать не просто танцы с бубном, а полноценные спиритические сеансы — смотреть в стеклянный шар и выискивать в нем знаки судьбы, которые наведут меня на след хорошего разработчика, сисадмина или еще какого-то специалиста.

В сообществе IT-рекрутеров есть расхожая шутка: «Да где же мне взять этого специалиста — родить, что ли?» И постепенно она перестает быть шуткой, потому что дети нынешних IT-рекрутеров, наблюдая, насколько востребованы хорошие специалисты на рынке и как за ними гоняются, начинают осваивать языки программирования. Это, конечно, хорошо: мы активно участвуем в популяризации IT-профессий среди молодежи. Но и страшновато одновременно: есть риск не дожить до момента, когда на рынке будет наконец-то достаточно хороших девелоперов.

Ну что, вы прониклись трагизмом происходящего? Отлично! Теперь — о хорошем.

За годы существования IT-рынка мы наработали множество различных технологий поиска классных специалистов, а также ведения их от первого контакта к найму и адаптации в компании. Это бесценный опыт, потому что он приобретался через хождение по граблям, боль, ошибки, взлеты и падения.

Как человек, каждый месяц обучающий десятки и сотни начинающих и опытных IT-рекрутеров, я сталкиваюсь с реальными задачами по найму персонала, которые возникают здесь и сейчас и требуют немедленного решения. Более того, чаще всего ко мне приходят не с простенькими вакансиями, а с висяками, которые «саднят» уже не первый месяц. Я общаюсь с коллегами

по цеху, развиваю HR-сообщества и благодаря этому аккумулирую сотни различных ходов, которые позволяют рекрутерам решать, казалось бы, невыполнимые задачи.

Собранном материалом я делюсь в сообществах (ссылки на которые вы найдете в этой книге), на конференциях и просто на посиделках за пивом — здесь же вы найдете мою копилку опыта в структурированной форме, где всё изложено кратко и максимально понятно.

Мы рассмотрим различные варианты активного сорсинга — поиска кандидатов на различных площадках — от традиционных приемов до технологий, появившихся буквально вот-вот. Поговорим о строении IT-отрасли в целом: как она меняется, какие новые профессии появляются и каким требованиям должны соответствовать успешные кандидаты. Поговорим о копирайтинге вакансий и затронем тему процессинга кандидата.

В общем, в книге будет описан весь цикл IT-рекрутмента, подводные камни, которые кроются в каждом этапе, и способы выхода из кажущихся безвыходными ситуаций. Я надеюсь, что эта информация будет интересна и начинающим специалистам, и тем, кто уже уверенно занимается наймом: последние найдут здесь знакомые идеи (которые всегда полезно освежить) и совершенно точно — новые техники, приемы и способы работы, которые никогда не теряют своей актуальности. Учитывая перманентное состояние горящих сроков и дедлайнов в нашей профессии не только сейчас, но и всегда, я буду рад, если мои советы и инструменты сделают вашу жизнь немного легче.

РАЗДЕЛ 1

Введение в IT-рекрутмент

Предпосылки того, к чему мы пришли в IT-рекрутменте сейчас

Я не буду говорить абсолютно очевидных вещей о том, что IT-рекрутмент появился в общем-то одновременно с IT-сферой, потому что кому-то ведь нужно было искать тех самых IT-специалистов. Гораздо интереснее разобраться в том, что стало причиной текущей ситуации, когда на рынке дефицит кадров, а IT-специалисты не хотят общаться с рекрутерами.

В этой книге мы обсудим не самые приятные вещи, и, если это может вас травмировать, — возможно, не стоит ее читать. Но я сторонник такого подхода: если вы хотите стать специалистами в IT-рекрутменте, то начать придется с себя. И в первую очередь — признать те ошибки, которые уже были совершены.

На мой взгляд, началось все довольно давно. Как только появилась такая отрасль, как IT, рекрутерам пришлось искать специалистов для нее. Чаще всего в работе применялись те же инструменты и средства, что и в обычном рекрутменте, который далеко не всегда был передовым и технологичным. Чего уж там говорить — даже база кандидатов зачастую не велась, и даже такой старинный софт, как E-staff, был не у всех (что еще более странно, он или его более современные конкуренты — «Хантфлоу», Potok, FriendWork и прочие ATS-системы — до сих пор есть не у всех).

Одновременно с этим появлялись всё новые айтишники. На первых порах они были вынуждены проходить через процессы, выстроенные в компаниях изначально. И, несмотря на то что сама целевая аудитория отличалась от прочих специальностей, у них тогда просто не было выбора. Но технологии не стояли на месте (благодаря все тем же айтишникам), и возникали всё новые ресурсы и способы поиска работы, популяризировалась зарубежная профессиональная соцсеть LinkedIn, подтянулись «Хабр», «Мой Круг». В итоге оказалось, что зачастую гораздо комфортнее было найти работу через коллегу на профильном ресурсе, чем через job-борды и рекрутеров. В то же время рекрутеры продолжали работать в штатном режиме и общаться с айтишниками как ни в чем не бывало. Например, плохо разбираясь в вакансиях, просто зачитывали кандидатам описания или по телефону предлагали решить задачки на логику, которые должны были помочь осуществить первичный скрининг.

Рынок же в это время рос и развивался, айтишники становились всё более востребованными. Компаниям срочно понадобились люди, которые искали бы айтишников, и порог входа в профессию IT-рекрутера начал снижаться. В результате в рекрутеры шли люди, которые до конца не определились, чего же они хотят от жизни. Эта профессия стала своеобразным «перевалочным пунктом», что в свою очередь сказывалось на качестве выполняемой работы и, как следствие, на кандидатах. Пропасть между кандидатами и рекрутерами все больше росла.

Надо сказать, на заре своей рекрутерской карьеры я и сам задавал логические загадки для разработчиков по телефону. И, как ни удивительно, кандидаты мне отвечали. Можете ли вы себе представить, что до 2014–2015 годов кандидаты реально, взяв трубку, готовы были ответить на теоретические вопросы и решать какие-то загадки-задачки?

Кстати, если хотите порешать такие задачи-загадки, вот вам пример.

Есть пруд. Он покрывается кувшинками. Причем в каждый следующий день кувшинок становится ровно вдвое больше, чем в предыдущий. На какой день пруд будет заполнен кувшинками наполовину?

Или еще одна: почему люк круглый?

Давайте еще раз восстановим ситуацию:

- Компаниям очень нужны кандидаты, потому на рынке много вакансий.
- Кандидаты могут выбирать среди предложенных вакансий наиболее интересные.
- Рекрутеры плохо разбираются в предметной области и плохо «процессят» кандидатов, то есть взаимодействуют с ними на всех этапах найма — от знакомства до потенциального трудоустройства.

Какой вывод из этого напрашивается? К черту рекрутеров. К черту компании, в которых работают непрофессиональные рекрутеры, путающие Java и JavaScript (да-да, это очень старая шутка, но даже в 2022 году встречаются люди, считающие, что это один и тот же язык программирования).

IT-сообщество начинает раздражаться и негативить в адрес рекрутеров. Рекрутеры начинают бояться и обижаться на айтишников, отчего косячат еще больше. Звучит как-то очень грустно и бесперспективно.

К счастью, в определенный момент компании начали понимать, что профессионализм рекрутера сказывается на их HR-бренде, и уделять этому процессу больше внимания. Появились люди, неплохо разбирающиеся в IT, которым это интересно и которые способны поговорить с айтишником

«на одном языке». Эти же рекрутеры стали подсказывать руководителям, что нужно менять процессы найма, убирать из скрининга теоретические вопросы и подстраиваться под кандидата. Кандидаты даже стали считать этих ребят адекватными и нормальными. Но, к сожалению, такая оценка — чуть ли не максимум, который мы можем получить. Кроме того, IT-специалисты компаниям нужны все больше и больше, но еще не все рекрутеры осознали необходимость меняться и учиться. Хотя такая тенденция есть. И учебных материалов, блогов, вебинаров и конференций по этой теме тоже становится все больше. Например, в 2017 году вышел масштабный «путеводитель» по поиску персонала в IT-секторе и развитию личного бренда рекрутера — Full Stack Recruiter Яна Тегзе¹. А вот книг, посвященных именно IT-рекрутменту, да еще и на русском языке, до сих пор нет очень не хватает.

Вся эта ситуация повлекла за собой нежелание кандидатов выходить на открытый рынок поиска работы, ведь искать ее оказалось довольно больно и неприятно: нужно отвечать на глупые вопросы, большинство собеседований проходят по одному и тому же сценарию, при этом рекрутеры зачастую не понимают, о чем говорят, и задают общие вопросы. И правда, зачем лишний раз страдать?

А это в свою очередь потребовало изменения профиля необходимых компетенций для IT-рекрутера. Теперь ему нужно не просто обрабатывать hh.ru и забивать воронку кандидатов, но еще и уметь их активно искать на различных площадках, то есть, говоря на профессиональном языке, сорсить. Кроме того, он должен научиться грамотно коммуницировать и «продавать» вакансию «холодному» кандидату, писать нормальные тексты, чтобы делать эффективные вакансии. А еще — владеть

¹ Tegze Jan. Full Stack Recruiter: The Modern Recruiter's Guide. CreateSpace, 2017.

маркетинговыми инструментами, чтобы привлекать кандидатов через соцсети, лендинги и т. д.

Умеют ли все рекрутеры делать все описанное? Нет, не умеют. Но чем больше из указанных навыков вы обретете, тем выше окажется ваша стоимость на рынке труда и тем более эффективным сотрудником вы станете.

Профиль рекрутера

Как я уже писал выше, профиль рекрутера с течением времени очень сильно поменялся, и теперь рекрутеру нужно гораздо больше компетенций, чем раньше. Но даже в этой теме есть несколько спорных моментов.

Когда-то, когда я искал рекрутера к себе в компанию, я решил «по науке» составить профиль кандидата и расписать все качества и умения, которые должны у него быть, пояснив, каким образом я буду оценивать эти качества. Получился список из 43 пунктов. Только вдумайтесь: из 43! И, разумеется, правда была такой, что если в природе и существует человек, который реально будет соответствовать всем 43 параметрам, то, вероятно, его либо не заинтересует моя вакансия, так как он для нее слишком крут, либо я просто не смогу предложить ему достаточно денег.

И что же тогда делать? Сокращать хотелки, друзья. Как бы ни было больно. Так у меня получилось несколько групп навыков.

Во-первых, рекрутеру **необходимо разбираться** в предметной области, то есть **в IT**. Насколько глубоко — вопрос спорный. Некоторые считают, что именно это поможет рекрутеру общаться с кандидатом на одном языке. И в этом есть доля

правды: если вы знаете IT, вам будет гораздо легче, комфортнее и спокойнее находить общий язык с кандидатами. В конце концов, шансов, что вы протупите и зададите неверный вопрос, меньше! Но есть и обратная сторона. Одних знаний IT недостаточно. На мой взгляд, гораздо важнее обладать необходимыми коммуникативными навыками, уметь слушать кандидата, правильно задавать вопросы и работать с возникающими возражениями. В то время как в самой предметной области нужно разбираться на уровне человека, не путающего понятия, понимающего, как строится процесс разработки, какие есть этапы и задачи, какой технологический стек существует, какие технологии для каких задач типичны, а какие — нет. Насколько это глубоко? На мой взгляд, не очень. Но даже базовых знаний вам хватит, чтобы не выглядеть глупо и понимать в диалоге, о чем идет речь.

Скажем, когда вы видите в вакансии фронтенд-разработчика такой язык программирования, как C++, у вас должен возникнуть вопрос: а почему этот язык указан, какие конкретно задачи кандидату нужно будет на нем выполнять? Скорее всего, реальных ежедневных задач, связанных с C++, у кандидата не будет, но вам должно быть важно разобраться, почему эта технология указана в вакансии.

Или, например, в случае, если в вакансии фронтенд-разработчика также указаны бэкенд-технологии, важно понять: они указаны, потому что на самом деле нам нужен фуллстек-разработчик, который будет выполнять задачи и на бэкенде, или они просто добавлены в качестве информации о том, на каком технологическом стеке выполнен проект.

А при варианте, что в резюме кандидата присутствует такая технология, как ASP.NET, вы должны понимать, что он работал над веб-, а не десктоп-проектами.

Все это не фундаментальные знания, а довольно поверхностные, но они позволят избежать базовых ошибок.

Во-вторых, как я уже и писал выше, рекрутеру необходимо обладать достаточными **коммуникационными навыками**. Это огромная тема, которой можно посвятить отдельную книгу. Если попытаться в двух словах рассказать, что же я имею в виду, то подойдут эти: нужно уметь правильно задавать вопросы. А вот цели при этом у рекрутера могут быть разными. Чаще всего ему нужно уметь докапываться до истины. Даже в процессе первой коммуникации с кандидатом рекрутеру важно понять, что именно интересно кандидату, что для него важно на новом месте и почему. А в случае, если кандидат не захочет открываться нам и рекрутер будет сталкиваться, как менеджер по продажам, с возражениями, то, конечно, надо будет с этим работать. И, как и менеджеру по продажам, лучше всего в этом помогут опять-таки вопросы.

Давайте посмотрим на довольно типичный диалог рекрутера (Р) и кандидата (К):

Р: А чего вообще ожидаете от нового места работы?

К: Хотелось бы роста...

Р: А какого: профессионального, карьерного, финансового?

На первый взгляд все довольно логично: кандидат ответил общей фразой, рекрутер решил уточнить. Но что происходит на самом деле? Кандидат почему-то отвечает общей фразой, а рекрутер подбрасывает ему варианты. Вместо открытого вопроса (не предполагающего ответа «да» или «нет») рекрутер начинает помогать кандидату. В итоге мы узнаём не то, чего хочет кандидат, а только то, какой вариант из предложенных он выбрал. Согласитесь, это не одно и то же.

В целом же умение задавать вопросы не означает, что рекрутер должен как заведенный спрашивать-спрашивать-спрашивать и игнорировать все реплики кандидата. Конечно, нет. Рекрутер всегда ведет диалог с кандидатом, а диалог не может состоять

исключительно из вопросов одного человека: так не построить доверительных отношений между кандидатом и рекрутером. Еще одна из распространенных ошибок рекрутера — молниеносно работать со всеми возражениями, сразу «вываливать» всю информацию и начинать продавать вакансию. Такой формат коммуникаций приводит к результату гораздо реже. В конечном счете рекрутер должен правильно задавать вопросы, уметь слушать и анализировать полученную информацию. А это все уже тесно связано с его **навыками оценки soft skills**.

В-третьих, рекрутеру необходимо владеть навыками **сорсинга**², то есть поиска кандидатов. Это важнейшая задача, которая может составлять чуть ли не большую часть рабочего времени рекрутера. По факту это просто эффективный поиск на различных ресурсах, но, как показывает практика, обрабатывать ресурсы умеют не очень многие. В то время как на Западе уже давно существует профессия сорсера.

В России тоже стали появляться сорсеры, но их пока мало. У нас часто рассматривают эту позицию как стартовую перед должностью рекрутера, что в корне неверно, потому что этим двум специалистам нужен разный набор компетенций и *soft skills*.

Трудно сказать, в какой момент эти позиции действительно массово разделятся и должность сорсера станет уважаемой и более распространенной в нашей стране, но мы к этому идем. Тем не менее рекрутеру важно понимать, как происходит сорсинг и где можно искать кандидатов. Ведь сейчас в российских реалиях эффективный рекрутер должен уметь сам сорсить.

² Мне тут сказали, что нужно избегать неоправданных англицизмов. И вроде как действительно: сорсинг — это тот же поиск, но мне все же кажется важным использовать термины, принятые в профессиональной среде. Тем более что отличия есть. О них как раз читайте ниже.

Еще одна часто возникающая путаница: а чем сорсер отличается от ресечера? «У нас эти ресечеры еще с нулевых работали!» Давайте и это обсудим. Ресечер — это зачастую стартовая позиция, его задача — заливать кандидатов в воронку. Чаще всего кандидатов берут на job-бордах и путем элементарного обзвона добавляют в базу, передавая рекрутеру тех, кто готов общаться, и назначая им собеседования. Сорсер вроде как формально делает то же самое: находит кандидатов и назначает им собеседования. Вопрос в глубине знаний. Ресечер делает базовую работу, частично снимая нагрузку с рекрутера и перекладывая на себя рутину. Этаким кол-центр от HR. В то время как сорсер занимается довольно сложным поиском, для чего часто приходится делать аналитику рынка, выстраивать стратегию поиска, использовать сложные инструменты, находить холодных (а не только теплых) кандидатов, выстраивать с ними коммуникацию так, чтобы им хотелось работать в компании и вернуться к рассмотрению вакансии в случае, если в момент первого контакта она для него по какой-то причине оказалась неактуальной. Для выполнения этих задач требуются и определенные навыки работы с инструментами поиска, и знание рынка, и это не может быть базовой позицией, так как выполнение задач требует какого-то опыта. В некоторых компаниях, например в KPI, на сорсера навешивают еще и «пополняемость базы», ее реактивацию.

Ну а зачем рекрутеру навыки сорсера? Конечно, для того, чтобы эффективно закрывать вакансии. Так как функция сорсера в компаниях далеко не часто выделена в отдельную, рекрутеру приходится самому и искать кандидатов, и общаться с ними, и собеседовать их, и вести по всему процессу. Если рекрутер не будет уметь искать холодных кандидатов на рынке IT, ему будет очень сложно.

В-четвертых, рекрутеру важно обладать навыками **копирайтинга**, то есть работы с текстами. Одна из крупнейших проблем

современного рынка труда в том, что все вакансии, размещенные на нем, одинаковы. Ладно, возможно, не все, но большинство. При этом количество информации вокруг нас просто колоссальное. И становится особенно важным уметь грамотно излагать свои мысли и оформлять вакансию во что-то читабельное и привлекающее внимание, лишенное воды и общих фраз, но при этом содержащее какую-то мотивацию и призывы к действию, отражающие ценности компании. В общем, задача не из простых. А если вспомнить про нашу целевую аудиторию, то есть айтишников, то все становится еще сложнее: чаще всего рекрутерам очень сложно описать задачи и проект, поэтому вакансии становятся такими же водянистыми, как диплом четверокурсника.

В-пятых, сейчас рекрутер должен знать и различать базовые **маркетинговые понятия и метрики**, чтобы не только развивать свой бренд и бренд компании, но и чтобы понимать, как устроено сознание современных людей и как правильно работать с соцсетями и мессенджерами, какие вещи допустимы, а какие — верный путь в бан. Конечно, проще об этом не думать и надеяться на то, что в вашей компании будет маркетолог, способный решать все эти задачи. А если нет? Да ладно, и так постараемся обойтись... Или нет?.. Я полагаю, что да. Вопрос лишь в вашей успешности. Можно и без этих знаний быть успешными; с другой же стороны, обладая ими, вы уменьшаете степень неопределенности и не полагаетесь на удачу.



Кажется, посмотрев на этот список, можно подумать, что таких людей не бывает. Да, таких рекрутеров действительно не очень много, зачастую они обладают всего двумя или даже одним из пяти пунктов. Но те, кто владеет всеми пятью компетенциями, становятся не только суперэффективными сотрудниками,

но еще и лидерами мнений в HR-сообществе. А потому... плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. В случае же с современным рынком труда... у солдата, кажется, просто не остается выбора, потому что чем дальше, тем больше навыков понадобится рекрутеру и тем сложнее ему будет выполнять свою работу и котироваться на рынке труда.

Кстати, в определенный момент на рынке появилась тенденция учить рекрутеров программированию. Должен сознаться: я не понимаю, зачем это нужно. С одной стороны — да, это поможет рекрутерам чуть лучше понимать предметную область IT. Но в то же время прокачка этих скиллов будет отнимать довольно много времени, в то время как практически применять навыки программирования рекрутеру вряд ли придется. Ведь большинство задач, для реализации которых может понадобиться программирование, на самом деле можно реализовать и с помощью существующих решений: различных сервисов, чат-ботов и расширений для Chrome. Ну и в конце концов, давайте по-честному: да, учиться программированию можно, но это сугубо техническая задача, которая не всем под силу и может вызвать отторжение. А так как прямой острой необходимости в этом нет, то и зачем тогда?

На мой взгляд, обучение рекрутеров программированию — не более чем хайп и желание заработать денег, которое, в общем-то, неплохо удовлетворяется.

Подводя итог этой главы, хочу лишь сказать, что рекрутер — это уже не просто человек, который может позвонить кандидату с hh.ru и пригласить его на собеседование. Рекрутер — сложная профессия, требующая большого количества скиллов. Это, конечно, немного усложняет нашу с вами повседневную жизнь, но в то же время делает ее безумно интересной.

Начало. Получение вакансии

Итак, давайте представим себе ситуацию, что вы уже работаете в компании или в кадровом агентстве, и вот вам прилетает заветная вакансия — та самая, которая покажет, на что вы способны, и позволит вам реализовать себя. Или обратная сторона Луны: вы уже давно занимаетесь IT-рекрутментом, и процесс работы с появившимися вакансиями для вас прост, понятен, а главное — привычен. Что же будет происходить дальше? Дальше чаще всего происходит встреча с заказчиком, на которой вы обсуждаете детали вакансии и пытаетесь прояснить профиль кандидата. На этом моменте хотелось бы остановиться подробнее.

Встреча с заказчиком и определение профиля кандидата, или, как это часто называют, «снятие заявки»,³ — ответственный момент, который во многом будет определять, как работа сложится дальше. Не стоит недооценивать его важность. Облагаться на данном этапе — все равно что споткнуться и упасть в начале забега: догнать остальных еще есть шанс, но усилий для этого придется потратить в разы больше. И самое парадоксальное то, что многие рекрутеры к этому процессу не готовятся. На самом деле для того, чтобы этот этап прошел хорошо,

³ Кстати, именно такую формулировку чаще используют в кадровых агентствах.

важно обладать теми самыми коммуникативными навыками, о которых мы говорили вначале. Умение вести переговоры — одно из ключевых для рекрутера. Но зачастую их успешность зависит от этапа подготовки к ним. Чем лучше подготовка, тем меньше сюрпризов на самих переговорах. В то же время чем больше информации мы соберем на старте, тем точнее будут наши вопросы, тем правильнее мы составим профиль кандидата и тем лучше будем понимать, **кого** же мы ищем, а значит, и **где** нам его искать.

Важно отличать также инхаус-рекрутера, то есть работающего внутри компании и нанимающего для нее персонал, от рекрутера из агентства: первый знает о вакансии и проекте гораздо больше, чем второй. Понятно, что рекрутер из агентства должен перед встречей почитать и погуглить больше информации.

Поэтому, перед тем как идти на встречу с заказчиком, я настоятельно рекомендую вам обратить внимание на следующие нюансы.

- **Чем занимается компания.** Важно понимать сферу деятельности, потому что она может накладывать определенные «отягчающие обстоятельства» на поиск. Например, если компания работает в сфере беттинга или микрофинансов, большинство кандидатов отказываются от вакансии именно из-за сферы, с которой не хотят связываться. Какие у компании планы? Возможно, они писали об этом в блоге — и вы сможете лучше понимать перспективы позиции.
- **О каком проекте идет речь, какой у него сейчас статус.** Внутри компании может быть несколько проектов на разных стадиях развития, и в зависимости от проекта могут быть как разные условия труда, так и просто разные задачи. Эта информация также поможет вам лучше понять текущие обстоятельства в компании.

- **Посмотреть, где компания уже размещала вакансию.** В зависимости от количества обработанных ресурсов вы можете понять, насколько тщательно ведется поиск по вакансии и в какие каналы вам стоит идти в первую очередь. А еще, проверив те же мессенджеры, вы сможете узнать о репутации компании и о том, что о ней говорят в профильном сообществе.
- **Узнать немного лучше личность человека, с которым вы будете общаться.** Для этого полезно изучить его соцсети, посмотреть, что он пишет и как. Или же не пишет вовсе. Эта информация поможет вам лучше говорить с человеком «на одном языке».
- **Изучить текст присланной вакансии.** Да, все заявки обычно плюс-минус похожи, и выжать какой-то текст от заказчика тоже бывает непросто. Но очень важно, чтобы он эту предварительную работу проделал. Нет ничего хуже, чем объяснение вакансии в коридоре, между кухней и переговоркой. Поэтому сначала заказчик должен сформулировать свои мысли, а уже потом вы со своей стороны должны прочитать вакансию и подготовить вопросы по ней. А встретившись, вы проверите, насколько ваши «представления о прекрасном» совпадают. Обращайте внимание на все неточности, неясности и прочие нюансы. Особенно если в вакансии указан огромный перечень требуемых технологий. Зачастую реально работать нужно с гораздо более скромным их количеством.

Даже если вы инхаус-рекрутер, полезно освежить в памяти, что сейчас происходит с проектом и с кем вам предстоит общаться. В конце концов, правда заключается в том, что не все заказчики приятные. Иногда это бывают конфликтные, истеричные, инфантильные люди. И очень важно, отправляясь на встречу с кем-то из таких персонажей, понимать, кто перед вами и как с ним строить общение. Одному вопрос в лоб

относительно того, что кандидатов с набором всех требований в природе не существует, будет казаться нормальным аргументом. А для другого это будет красной тряпкой, на которую он набросится и сразу скажет: «Мне по барабану. Найди».

Итак, предварительная работа проделана: статус проекта понятен, заказчик изучен, вакансии испещрена комментариями и вопросами. Что дальше? Дальше — сама встреча. Основная ваша задача на ней — понять правильный профиль кандидата, которого вы будете искать. И очень важно, чтобы в этом вопросе заказчик вам помогал и был с вами на одной стороне. Хотя иногда его и нужно возвращать к реальности. Но сначала предлагаю разобраться с тем, какие вопросы по вакансии вы можете задать.

Я бы условно поделил их на несколько групп.

Первая — вопросы о компании. Это те вопросы, на которые вы уже частично могли получить ответы в интернете и задавая которые вы будете сверять соответствие заугленного действительности.

- Чем занимается компания?
- Сколько в ней человек, какая структура и география?
- Какие планы по развитию на текущий год?
- Кто основные конкуренты, есть ли среди них компании-доноры (то есть те, в которых можно будет искать людей на вакансию)?
- Почему сотрудники в принципе выбирают эту компанию?
- Почему клиенты ее выбирают?

Вторая группа — вопросы о проекте. По факту они очень тесно связаны с вопросами о компании и как бы вытекают из них.

- На какой проект ищут человека, на какой стадии сейчас проект?

- Сколько человек на проекте?
- Сколько человек в команде, в которую ищем кандидата?
- Какая методология разработки? Если гибкая, то насколько Scrum⁴ (или не Scrum) чистый, какие элементы внедрены?
- От кого поступают задачи?
- Есть ли code review⁵ (для разработчиков)?
- Есть ли система контроля версий (СКВ)⁶, какая? (Скорее всего, это будет видно в описании вакансии, самые популярные СКВ — Git, SVN, Mercurial, TFS.)
- Как часто бывают релизы⁷?

Третья группа вопросов — самая важная и самая сложная для рекрутеров, потому что это **вопросы о задачах**. Сложно это для нас потому, что мы далеко не всегда можем реально понять, что означают те или иные задачи. Да и тимлиды, и IT-специалисты не всегда подробно их формулируют и часто ограничиваются

⁴ Scrum — один из фреймворков гибких подходов к разработке. Подробнее мы о нем поговорим далее.

⁵ Code review — это практика, когда более опытный разработчик или команда совместно с автором просматривают написанный кусок кода, анализируют и рецензируют его с целью нахождения узких мест, ошибок и выявления наиболее оптимальных решений. В современных IT-компаниях эту практику в большинстве случаев стараются внедрить.

⁶ Система контроля версий — это специальное ПО, сохраняющее различные версии проекта, чтобы впоследствии была возможность вернуться к предыдущей версии. Например, если новые доработки оказались «кривыми» и повлекли много ошибок (багов), которые не были замечены при тестировании. Еще важная черта системы контроля версий — это возможность писать проект одновременно нескольким разработчикам и даже командам разработки.

⁷ Условно релиз можно назвать анонсом, выпуском нового функционала ПО.

довольно сухими примерами. Очень важно понять реальные задачи, чтобы впоследствии включить их в описание вакансии и сделать его наиболее привлекательным для кандидатов.

- Какие задачи будет выполнять кандидат?
- Какие задачи сейчас есть в бэклоге⁸ (если по-простому — в пуле)?
- Назовите пример наиболее сложных задач, с которыми кандидату придется столкнуться и которые теоретически могут стать для него вызовом.
- Представим себе ситуацию, что кандидат сегодня вышел на работу. Какие задачи он получил бы прямо сейчас?
- А через месяц/полгода?
- Зачастую полезно узнать, в каком процентном соотношении и какие задачи будут у кандидата. Например, если мы ищем фронтенд-разработчика⁹, важно понять, какой процент его времени будет занимать верстка, так как не все фронтенд-разработчики готовы заниматься ею в каком-то существенном объеме.

По факту всеми этими вопросами мы пытаемся разговаривать оппонента и собрать по крупицам информацию, которую сможем добавить в вакансию. Но не стоит пугаться: не все IT-специалисты будут сидеть и отмалчиваться. Большинство из них будут рады услышать от вас такие вопросы, рассказать подробнее о задачах и помочь вам накидать такого смыслового

⁸ Бэклог — список задач, которые нужно выполнить команде, отсортированный по приоритетности их выполнения. Термин как раз относится к семейству гибких методологий, о которых мы говорили выше.

⁹ Фронтенд-разработчики — это разработчики видимой на веб-странице части программного обеспечения, то есть того, что мы с вами можем увидеть как пользователи.

«мяса» в вакансию, чтобы кандидаты на старте лучше понимали, с чем им придется столкнуться.

Четвертая группа вопросов — о технологиях. Еще одна очень важная и сложная группа. Потому что она тоже относится к той сфере знаний, которая дается рекрутерам зачастую довольно-таки сложно.

- Какой текущий стек¹⁰? Какая архитектура проекта?
- Планируются ли какие-то изменения в стеке? Этот вопрос можно конкретизировать. Например, если в вакансии мобильного разработчика указано знание Objective-C, обязательно стоит уточнить, планируется ли переход на Swift, так как Objective-C — устаревающая технология и специалистов с ней искать будет сложнее и дольше.
- Есть ли на проекте легасу-код¹¹? Если да, какой процент задач будет составлять поддержка легасу, а какой — разработка нового функционала?
- Какие из указанных знаний наиболее критичны? Зачастую заказчик указывает в вакансии огромное количество технологий, с которыми в реальности кандидату работать придется не так много. Важно сразу понять, какие технологии наиболее критичны, а какие можно даже не вписывать в поиск, чтобы не сужать себе воронку.
- Важно также обратить внимание на сам стек и на мелочи, которые могут быть указаны в стеке, но существенно усложняют

¹⁰ Стек технологий — это набор элементов, языков программирования, фреймворков, библиотек, который используется для разработки проекта.

¹¹ Легасу-код — устаревший код, который необходимо поддерживать. Обычно, если его много, это означает отсутствие новых интересных задач для разработчика, а значит — сложности в поисках для вас.

поиск или окажутся нелогичными. Так, если продолжить пример с вакансией мобильного разработчика, в ней может быть указан еще и такой язык программирования, как C++. Это язык, который напрямую не относится к мобильной разработке; важно понимать, для чего его добавили, какие задачи на нем будет выполнять кандидат.

Вообще уже на этом этапе можно предложить нанимающему менеджеру из всех указанных технологий выбрать те, которые должны быть у идеального кандидата; те, которые должны быть у не идеального, но подходящего и, соответственно, у третьей группы — у просто подходящих. Так вы сразу сможете для себя проранжировать необходимые навыки и составить более четкий портрет кандидата.

Пятая группа вопросов — о вакансии. Эта группа посвящена текущему статусу поисков и должна помочь вам на старте прикинуть сложность и узкие места будущего поиска. Кроме того, задавая эти вопросы, мы так или иначе узнаем о важных для заказчика soft skills и о его собственных.

- Почему вакансия открылась? Если вакансия на замену, чем не подошел предыдущий сотрудник?
- Как строится наем в компании сейчас, сколько человек на вакансию успели посмотреть, на каком этапе отваливается наибольшее количество кандидатов и по какой причине?
- Какая обратная связь касательно проекта и компании в целом есть на рынке? С одной стороны, мы об этом уже отчасти спрашивали раньше, но тут немного уточняем наш запрос: иногда о самой компании рынок отзывается не очень, но какого-то конкретного тимлида хвалит.
- Есть ли сейчас в компании люди, которые могли бы выполнять эти задачи? Если есть, почему им не предлагают текущую

позицию? Если нет, чего не хватает уже работающим сотрудникам?

- Есть ли пример идеального резюме? Это вообще отличный вопрос, который позволяет вам еще раз сверить ваши «хотелки» и четче понять, совпадают ли ваши с заказчиком взгляды на идеальных кандидатов.

Шестая группа вопросов — об условиях вакансии. Это самая простая и понятная часть для нас, и не нужно прикладывать дополнительных усилий, чтобы в чем-то разобраться.

- Какая вилка зарплаты? Готовы ли рассматривать более высокую? Если найдется идеальный кандидат, но на 10/15/20 тысяч дороже, готовы ли будете обсуждать бюджет? Какие навыки должны быть у специалиста, чтобы готовы были предложить ему зарплату по верхнему пределу? Для рекрутера это еще один триггер, ведь то, как заказчик опишет профиль кандидата, ради которого можно будет идти обсуждать бюджет вакансии или которому можно будет дать максимальную зарплату, обозначит рекрутеру еще раз наиболее критичные и важные для заказчика моменты в вакансии. Иногда оказывается так, что после этого вопроса заказчик отвечает, что максимум в вилке получит только кандидат, реально соответствующий *всем* параметрам. Тогда становится понятно, что, скорее всего, реальная вилка несколько занижена, потому что идеальных мало / не существует.
- Белая зарплата или серая? Ой, нельзя мне такое писать в книгах: это ж может оказаться, что у нас в стране есть серые или даже черные компании. А они есть. Только не рассказывайте государству — оно ж не в курсе. И для кандидатов это может быть критичным моментом, не уточнив который вы потратите свое и их время, а еще можете и на негатив нарваться. Так что да, это важный вопрос.

- Какой соцпакет? Есть ли ДМС? Если да, то что включает? Распространяется ли на семью? Компенсация фитнеса, питания, обучения, проезда, телефона?
- Какой график работы? Если гибкий, что это значит: с которого и по который час можно начинать или заканчивать работу?
- Есть ли возможность работать удаленно? Как часто? Кажется, что в ковидную эпоху на удаленке умеют работать все, а не нет. До сих пор есть компании, не готовые к этому и не желающие давать такую возможность своим сотрудникам.
- Есть ли релокационный пакет? Если да, что включает? Готовы ли в принципе смотреть иногородних кандидатов? А иностранных? С каким гражданством?
- Есть ли парковка около офиса? Корпоративный транспорт, если офис далеко от метро?
- Как бы продавал вакансию кандидату сам заказчик? На чем бы делал акцент? Почему он сам работает в компании и на этом проекте?

Седьмая группа вопросов — о личностных качествах кандидата. В последнее время всё чаще обращают внимание на soft skills кандидата, а потому этому вопросу важно уделить особое внимание. Доходит даже до того, что иногда отдают предпочтение кандидату, более слабому технически, но подходящему именно по soft skills. Но ответы на эти вопросы зачастую косвенно мы получаем во время ответов на предыдущие. Например, когда заказчик рассказывает про сложившуюся команду или про режим работы и большое количество переработок. В таком случае, если у нас уже появилась какая-то гипотеза относительно необходимых кандидату личностных качеств, наша задача — проверить, насколько эта гипотеза верна.

- Какие личностные качества важны?
- Какие люди хорошо приживаются в команде? Почему?
- Какие, наоборот, не приживаются никогда?

Также важно спросить, зачем кандидату понадобятся конкретные софты. Порой в вакансию кочуют просто общие требования вроде «коммуникабельный» на должность, для которой это качество совсем не нужно. Потому старайтесь отслеживать логику между задачами, требованиями к хардам и к софтам.

Конечно, перечень этих вопросов не исчерпывающий. Вопросы может быть существенно больше, а в случае, если вы инхаус-рекрутер, то и меньше. Но этого перечня в большинстве ситуаций достаточно, чтобы правильно понять профиль вакансии и определиться, кого же вам надо будет искать.

Давайте попробуем разобраться на реальном тексте вакансии, который я нашел на hh.ru. Он, конечно, очень лаконичный, но даже в нем есть о чем поговорить.

Обязанности:

- Разработка нового функционала.

Требования:

- Опыт разработки на JavaScript.
- React.js.
- Понимание концепции REST, HTTP-запросов.

Желательно:

- Опыт верстки с использованием css3, постпроцессоров, LESS, SASS.
- Знание библиотек работы с состоянием приложения flux, redux (желательно).
- Опыт тестирования компонентов.
- Опыт работы с TypeScript.
- Знание принципов работы сборщиков Webpack, Gulp.