

# Лучшие практики привлечения временного IT-персонала

2023 год стал периодом максимально активной и осознанной реакции банковского сектора на череду недавних гуманитарных и политических потрясений. Количество заявленных технологических трансформаций и масштабных IT-проектов прошедшего года свидетельствует о том, что в отрасли обозначились устойчивые направления развития, по которым двигается большинство крупных российских игроков



Текст  
**МИХАИЛ ЗИНОВЬЕВ,**  
РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ  
IT-СПЕЦИАЛИСТОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ BSS

**М**ногочисленные переводы корпоративной архитектуры на микросервисы, миграция в российские приложения и платформы взамен утраченных международных или разработка собственных технологических продуктов — все говорит о масштабных изменениях, с помощью которых ведущие банки рассчитывают обеспечить автономность, лучшую управляемость и гибкость своих IT-систем.

Очевидно, что каждая из подобных инициатив требует привлечения дополнительных ресурсов разработчиков, аналитиков и тестировщиков, которых, с одной стороны, необходимо полноценно интегрировать во внутренние рабочие процессы, а с другой — комфортно для всех вовлеченных сторон вывести из команды, когда проектные задачи будут выполнены. Сервисом по предоставле-

нию IT-специалистов на временные проекты сейчас пользуются многие крупные банки, а количество специализированных вендоров, оказывающих подобные услуги, не меньше, чем число студий заказной разработки. Однако этот рынок сложно назвать зрелым. Отсутствие общепризнанных отраслевых стандартов вынуждает заказчиков создавать свои собственные, уникальные модели взаимодействия с поставщиками. За последний год в своей работе мы встретили более 20 различных процессных моделей временно-го привлечения IT-специалистов и на основе полученного опыта работы с каждой из них хотим поделиться некоторыми конструктивными практиками, позволяющими привлечь временный персонал в сферах разработки, аналитики и тестирования программного обеспечения с повышенной эффективностью.

## Консультанты вместо брокеров

**Несколько партнеров работают результативнее обширного пула поставщиков**

На первый взгляд, чем больше поставщиков банк привлекает к набору команды, тем больше шансов получить нужную экспертизу — ведь у одной фирмы из 100 точно найдется подходящий специалист. Однако на практике операционные проблемы препятствуют решению задачи методом «ковровой бомбардировки». Они возника-

ют уже на этапе анонсирования информации о запросе всем поставщикам из списка. На то, чтобы подробно рассказать о вакансии, а тем более ответить на все поступающие вопросы от участников охоты за талантами, у сотрудников банка просто не остается времени. Все силы уходят на управление рассылкой. Далее наблюдаем эффект домино — получив сжатое описание вакансии и не имея возможности уточнить детали, поставщики начинают присылать резюме, которые имеют очень скромные шансы на соответствие заявленным требованиям. В итоге несколько подходящих резюме теряются в общем потоке, более того, их может вовсе не оказаться в пайплайне.

Компактность пула поставщиков прежде всего дает партнерам возможность глубже вникнуть в специфику вашей рабочей повестки и в режиме диалога сфокусироваться на максимально подходящих профилях. Не менее значимые последствия такого подхода: нанимающий менеджер потратит меньше времени на просмотр резюме, координатору процесса на стороне банка будет проще вести осознанную, а значит, результативную коммуникацию с каждым вендором в отдельности.

### **Мысль предваряет действие**

#### **Инвестиции времени в подробный брифинг окупятся сокращением сроков подбора**

В идеальном мире компания, предоставляющая услуги временных IT-специалистов, располагает свободной штатной командой профессионалов любого уровня и любой специализации, однако на практике намного более часты ситуации, когда требуемые ресурсы заняты на других проектах и для решения задачи конкретного заказчика вендорам необходимо нанимать требуемых специалистов на открытом рынке. В этом сценарии сроки привлечения экспертизы напрямую зависят от того, насколько подробно проинструктирован исполнитель.

В нашей прошлогодней практике был эпизод, наглядно иллюстрирующий справедливость этого утверждения. Две финансовые организации обратились со схожими запросами на усиление команды системных аналитиков и java-разработчиков. Один заказчик провел презентацию проекта, целевой команды, подробно рассказал о задачах и требованиях к квалификации временных специалистов, а второй ограничился отправкой на почту списка технических задач и описания вакансий. В первом случае за неделю была с нуля сформирована команда из восьми специалистов уровня senior, во втором случае заказчик получил первых сотрудников лишь через месяц собеседований с кандидатами.

### **Разгружайте команду**

#### **... и кастомизируйте процесс подбора, проводя предварительную оценку на стороне поставщика**

Для качественной оценки предоставляемых профилей заказчику совсем не обязательно осуществлять весь цикл квалификации кандидатов самостоятельно. Так, для одного из своих ключевых клиентов мы проводим адаптированный технический скрининг каждого специалиста, который включает в себя оценку владения инструментарием технологического стека, а также ответы на теоретические вопросы и практические задачи, которые сведены в отчет, направляемый вместе с резюме.

### **Взаимовыгодный обмен**

#### **Управляйте обратной связью**

Наличие регулярного и информативного фидбэка — это, пожалуй, основной критерий, по которому можно определить, эффективен процесс подбора или нет. Если профиль представленного кандидата не сходится с целевым, единственный способ добиться

лучшего соответствия следующего резюме — это рассказать поставщику о причинах, по которым специалист не подходит. Если нет времени вдаваться в детали или политика компании не позволяет организовать прямой канал связи нанимающей команды с поставщиком услуг, пригласите представителей вендора на техническое интервью. Одна из лучших практик такого рода, с которой мы сталкивались, — это пятиминутный разбор работы кандидата на техническом интервью сразу после его завершения.

Крайне важно уловить с оговорах предоставления обратной связи с обеих сторон в самом начале процесса. Как правило, достаточно двух рабочих дней, чтобы определиться с позицией по представленному профилю или по результатам проведенного интервью. Вместе с тем важно не упустить нужного специалиста, которого вендор вполне может рекомендовать на другой проект, посчитав, что отсутствие фидбэка в течение длительного времени означает, что сотрудник не подходит.

Не менее полезно участвовать в обмене фидбэками с поставщиком на всем протяжении проекта, когда команда уже укомплектована. Мы практикуем ежемесячные сессии обратной связи с заказчиками и сотрудниками, которые заняты на их проектах, оценивая уровень соответствия взаимных ожиданий действительности. Гораздо проще решать возникающие в команде проблемы на ранних стадиях эскалации, чем снимать сотрудника с проекта и перегружая остальных участников, ждать подходящей замены.

### **Выводы**

Резюмируя сказанное выше, мы можем сделать следующие выводы.

1. Инициативы по привлечению временных IT-специалистов требуют дополнительных ресурсов, которые необходимо интегрировать во внутренние рабочие процессы и комфортно выводить из команды по завершении проекта.
2. Сервисы по предоставлению IT-специалистов на временные проекты востребованы многими крупными банками, и рынок таких услуг находится на стадии формирования.
3. Отсутствие стандартов в этой отрасли заставляет заказчиков разрабатывать свои собственные модели взаимодействия с поставщиками.
4. За последний год мы выявили более 20 различных процессных моделей временного привлечения IT-специалистов. Надеемся, что наш практический опыт и советы помогут вам более эффективно привлекать временный персонал в сферах разработки, аналитики и тестирования ПО.