

ОБ АВТОРЕ

Баланов Антон Николаевич имеет большой опыт руководства и консультирования в сфере ИТ-технологий. Работал топ-менеджером в крупных компаниях — таких, как Industrial and Commercial Bank of China (КНР), Caravan portal (ОАЭ), Банк ВТБ, Сбербанк России, VK; руководил разработками сервиса Gosuslugi.ru. Имеет степень MBA IT (CIA) и сертификации Microsoft, CompTIA, ISACA, PMI, SHRM, ПБА, HRCI, ISO, Six Sigma (Master Black Belt). Преподавал в следующих вузах и учебных центрах: Российском университете дружбы народов, СберУниверситете, Институте бизнеса и делового администрирования и Центре подготовки руководителей и команд цифровой трансформации (на базе Высшей школы государственного управления РАНХиГС). Автор десятков книг и научно-практических публикаций в профессиональных изданиях. Является советником Российской академии естественных наук.

Широкая эрудиция и глубокие профессиональные компетенции автора в сфере ИТ-технологий позволили ему создать книжную серию «Айтишный университет», один из выпусков которой находится перед вами.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Оценка потребности в ИТ-специалистах	10
Введение	10
Анализ бизнес-потребностей и определение требуемых компетенций	11
Оценка объема и типа ресурсов ИТ-специалистов, необходимых для выполнения задач	14
Прогнозирование будущих потребностей в ИТ-персонале и разработка стратегии найма	17
Заключение	19
Глава 2. Поиск кандидатов: стратегии и ресурсы	21
Введение	21
Использование различных источников и каналов для поиска ИТ-специалистов	22
Привлечение кандидатов через внутренние и внешние ресурсы, такие как онлайн-платформы, социальные сети, специализированные сайты и т.д.	25
Применение активных и пассивных стратегий поиска, включая прямой поиск и использование рекрутинговых агентств	27
Заключение	29
Глава 3. Процесс интервью и оценка кандидатов	32
Введение	32
Подготовка к интервью, разработка вопросов и задач для оценки компетенций	33
Проведение эффективных и информативных интервью для оценки технических навыков, соответствия культуре компании и коммуникативных способностей кандидатов	36

Оценка и сравнение кандидатов на основе предопределенных критериев	38
Заключение	42
Глава 4. Онбординг и развитие ИТ-специалистов в команде	43
Введение	43
Создание эффективного процесса онбординга для новых ИТ-специалистов	44
Обеспечение гладкой интеграции в команду и предоставление необходимых ресурсов и инструментов	48
Развитие и поддержка роста ИТ-специалистов через обучение, менторство и карьерное развитие	49
Заключение	53
Глава 5. Мотивация и удержание ИТ-специалистов	55
Введение	55
Разработка эффективных систем вознаграждения и стимулирования для ИТ-специалистов	56
Создание условий для профессионального роста и развития ИТ-специалистов	59
Применение практик и политик, способствующих удовлетворенности и привязанности ИТ-специалистов к компании	62
Заключение	65
Глава 6. Управление производительностью ИТ-специалистов ..	67
Введение	67
Определение и установление целей производительности ИТ-специалистов	68
Мониторинг и оценка производительности на основе ключевых показателей	71
Управление производительностью через обратную связь, коучинг и развитие навыков	74
Заключение	77
Глава 7. Работа в команде и совместное взаимодействие	79
Введение	79

Развитие командного сотрудничества и совместной работы ИТ-специалистов	80
Создание условий для эффективного взаимодействия и обмена знаниями	82
Решение конфликтов и установление конструктивной коммуникации в команде	84
Заключение	87
Глава 8. Развитие лидерских навыков ИТ-специалистов	89
Введение	89
Разработка и поддержка лидерских навыков у ИТ-специалистов	90
Применение методов обучения и тренингов для развития лидерских компетенций	92
Создание возможностей для руководства проектами и командами ИТ-специалистов	95
Заключение	98
Глава 9. Разработка стратегии удержания и привлечения ИТ-специалистов	100
Введение	100
Анализ рынка труда и конкуренции для ИТ-специалистов ...	101
Разработка и реализация стратегии удержания и привлечения талантливых ИТ-специалистов	103
Применение современных практик и инструментов для привлечения и удержания ИТ-специалистов	107
Заключение	110
Глава 10. Этика и многообразие в найме ИТ-специалистов	112
Введение	112
Распознавание важности этики и многообразия в процессе найма ИТ-специалистов	113
Разработка политик и практик, поддерживающих равноправие, инклюзивность и разнообразие в команде ИТ-специалистов	115
Управление этическими вопросами и принятие мер по предотвращению дискриминации	117
Заключение	120

ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В ИТ-СПЕЦИАЛИСТАХ

ВВЕДЕНИЕ

В Главе 1 мы будем рассматривать процесс оценки потребности в ИТ-специалистах и его важность для современных компаний.

Анализ бизнес-потребностей и определение требуемых компетенций являются первыми шагами в оценке потребности в ИТ-специалистах. Мы будем изучать методы, которые помогают компаниям определить, какие конкретные навыки и знания необходимы для успешного выполнения задач в сфере информационных технологий. Учитывая бизнес-цели и стратегию компании, этот анализ позволяет определить не только текущие, но и будущие потребности.

Оценка объема и типа ресурсов ИТ-специалистов является важным этапом в определении потребности. Мы изучим, как компании могут оценить не только количество, но и разнообразие компетенций и специализаций ИТ-специалистов, необходимых для выполнения задач. Это включает анализ текущего состава персонала, учет роста бизнеса и технологических требований, а также оценку внешних факторов, влияющих на потребность в ИТ-специалистах.

Прогнозирование будущих потребностей в ИТ-персонале и разработка стратегии найма являются важными шагами для компаний, стремящихся успешно управлять своими ИТ-ресурсами. Мы рассмотрим методы прогнозирования, которые позволяют компаниям адаптироваться к изменяющимся потребностям и растущей конкуренции в сфере ИТ-специалистов. Разработка стратегии найма включает в себя определение наилучших практик, привлечение и удержание талантливых ИТ-специалистов.

Изучение этих аспектов оценки потребности в ИТ-специалистах позволяет компаниям эффективно планировать и управлять своими ИТ-ресурсами. Анализ бизнес-потребностей, оценка объема и типа ресурсов, а также прогнозирование будущих потребностей и разработка стратегии найма — все это способствует успешному формированию и управлению ИТ-персоналом.

АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПОТРЕБНОСТЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕБУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Анализ бизнес-потребностей и определение требуемых компетенций являются важными этапами при принятии решения об аутсорсинге ИТ-разработки. Анализ бизнес-потребностей и определение требуемых компетенций включает в себя оценку текущих и будущих потребностей компании и выявление необходимых навыков и знаний для успешной реализации проектов. Рассмотрим основные этапы данного процесса.

1. Оценка бизнес-потребностей.

- а) Изучение стратегических целей компании и бизнес-планов.
- б) Идентификация конкретных проектов или задач, требующих ИТ-разработки.
- в) Анализ текущих возможностей и ресурсов компании.

2. Определение требуемых компетенций.

- а) Идентификация необходимых навыков и знаний в области ИТ-разработки.
- б) Определение специализированных технологий и инструментов, требуемых для выполнения проектов.
- в) Оценка необходимого уровня опыта и экспертизы.
(см. Табл. 1.1).

Примеры.

- 1. Компания провела анализ своих бизнес-потребностей и выяснила, что им требуется разработка мобильного приложения для расширения своего клиентского опыта. Они опре-

Таблица 1.1

**Пример анализа бизнес-потребностей
и требуемых компетенций**

<i>Бизнес-потребности</i>	<i>Требуемые компетенции</i>
Разработка мобильного приложения	Опыт в разработке мобильных приложений, знание Java, Kotlin
Обновление существующей системы	Знание языка программирования C#, опыт работы с ASP.NET
Внедрение системы управления контентом	Знание CMS (Content Management System), опыт работы с WordPress

делили, что им нужны специалисты с опытом в разработке мобильных приложений, а также знание Java или Kotlin. Это позволило им сузить круг потенциальных аутсорсинговых партнеров и выбрать подходящего кандидата.

2. Компания решила обновить свою существующую систему управления клиентскими данными. После анализа бизнес-потребностей, они определили, что им необходимы специалисты с опытом работы с языком программирования C# и знанием ASP.NET. Это помогло им выбрать аутсорсингового партнера с соответствующими компетенциями и обеспечить успешную реализацию проекта.

Вот несколько примеров компаний, которые проводят анализ бизнес-потребностей и определяют требуемые компетенции.

1. *Procter & Gamble*. Procter & Gamble (P&G), международная компания по производству потребительских товаров, активно анализирует бизнес-потребности и определяет требуемые компетенции для поддержки своих операций. Например, P&G проводит оценку рынка, изучает требования потребителей и анализирует конкурентную среду, чтобы определить требуемые навыки и знания в области маркетинга, продаж, логистики и технологий. Этот анализ помогает P&G принимать решения о найме сотрудников или использовании аутсорсинга для удовлетворения бизнес-потребностей.

2. *Amazon*. Amazon, крупнейшая мировая интернет-ритейлерская компания, активно анализирует бизнес-потребности и определяет требуемые компетенции для поддержки своих операций в области электронной коммерции и облачных технологий. Они изучают рынок, анализируют тренды потребительского поведения и исследуют новые технологии, чтобы определить необходимые навыки в области разработки программного обеспечения, аналитики данных, управления проектами и логистики. Amazon активно нанимает сотрудников и сотрудничает с внешними партнерами, чтобы обеспечить необходимые компетенции для реализации своих бизнес-потребностей.

3. *General Electric (GE)*. GE, одна из ведущих компаний в области энергетики, транспорта и здравоохранения, проводит анализ бизнес-потребностей и определяет требуемые компетенции для поддержки своих операций и инноваций. Они исследуют рынок, изучают требования клиентов и анализируют технологические тренды, чтобы определить необходимые навыки и знания в области инжиниринга, науки о данных, робототехники и энергетических технологий. GE активно нанимает специалистов и сотрудничает с внешними экспертами, чтобы обеспечить соответствующие компетенции и инновационные возможности.

4. *JP Morgan Chase*. JP Morgan Chase, один из крупнейших международных банков, проводит анализ бизнес-потребностей и определяет требуемые компетенции для поддержки своих операций в области финансовых услуг и технологий. Они изучают рынок, анализируют требования клиентов и регуляторную среду, чтобы определить необходимые навыки и знания в области финансового анализа, управления рисками, кибербезопасности и технологий блокчейн. JP Morgan Chase активно нанимает сотрудников и сотрудничает с внешними консультантами, чтобы обеспечить соответствующие компетенции и удовлетворить потребности своих клиентов.

Анализ бизнес-потребностей и определение требуемых компетенций являются важными этапами перед принятием решения об аутсорсинге ИТ-разработки. Правильное опреде-

ление требуемых компетенций позволяет компании найти подходящих аутсорсинговых партнеров, которые могут эффективно реализовать проекты, соответствующие бизнес-потребностям.

ОЦЕНКА ОБЪЕМА И ТИПА РЕСУРСОВ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ

Оценка объема и типа ресурсов ИТ-специалистов является важной частью процесса планирования и реализации проектов в области информационных технологий. При определении необходимых ресурсов следует учитывать конкретные задачи, требования проекта и бизнес-цели компании. Вот подробное объяснение этого процесса.

1. *Определение задач проекта.* В начале процесса необходимо определить конкретные задачи, которые требуется выполнить в рамках проекта. Это может включать разработку нового программного обеспечения, внедрение системы управления базами данных, создание веб-приложения и т. д. Каждая задача требует определенных компетенций и специализации.

2. *Анализ требуемых компетенций.* После определения задач проекта следует провести анализ требуемых компетенций для их выполнения. Это может включать различные области, такие как программирование, системное администрирование, аналитика данных, информационная безопасность, управление проектами и другие. Необходимо учитывать специфические навыки, знания и опыт, которые требуются для каждой задачи.

3. *Оценка объема работ.* Следующим шагом является оценка объема работ для каждой задачи проекта. Необходимо определить, сколько времени и усилий потребуется для выполнения каждой задачи. Это поможет определить количество специалистов, необходимых для выполнения работ и оценить общий объем ресурсов, требуемых для проекта.

4. *Определение типа ресурсов.* После определения объема работ и требуемых компетенций необходимо определить тип

ресурсов IT-специалистов. Возможны различные варианты, такие как полноценные сотрудники компании, временные сотрудники, фрилансеры или аутсорсеры. Решение зависит от конкретных потребностей проекта, доступных ресурсов и бюджета компании.

5. *Учет дополнительных факторов.* Помимо объема и типа ресурсов, следует также учитывать дополнительные факторы, такие как географическое местоположение, языковые навыки, опыт работы с конкретными технологиями или индустрией. Эти факторы могут влиять на выбор подходящих IT-специалистов и их доступность.

6. *Постоянная оценка и корректировка.* Важно помнить, что оценка объема и типа ресурсов IT-специалистов является динамическим процессом. В процессе выполнения проекта могут возникать изменения в требованиях, объеме работ или сроках, поэтому необходимо постоянно оценивать и корректировать необходимые ресурсы, чтобы обеспечить успешное выполнение проекта.

Примеры компаний, которые проводят оценку объема и типа ресурсов IT-специалистов в соответствии с бизнес-потребностями, включают IBM, Accenture, Cisco Systems и другие крупные технологические компании. Они учитывают конкретные требования проектов и проводят анализ, чтобы определить оптимальные ресурсы для достижения целей бизнеса.

Пример таблицы.

Таблица 1.2

<i>Тип ресурса</i>	<i>Компетенции</i>	<i>Количество</i>	<i>Пример задачи</i>
Разработчик	Опыт работы с определенными языками программирования, знание фреймворков	2	Разработка веб-приложения

<i>Тип ресурса</i>	<i>Компетенции</i>	<i>Количество</i>	<i>Пример задачи</i>
Системный администратор	Знание операционных систем, умение настраивать сетевые компоненты	1	Управление серверной инфраструктурой
База данных	Опыт работы с СУБД, навыки проектирования и оптимизации баз данных	1	Разработка и поддержка базы данных

Оценка объема и типа ресурсов ИТ-специалистов является неотъемлемой частью планирования проектов и выполнения задач. Каждая задача требует определенных компетенций, навыков и опыта, и правильная оценка ресурсов позволяет обеспечить эффективное выполнение задач и достижение поставленных целей.

В таблице приведены примеры типов ресурсов, их компетенции, необходимое количество и примеры задач, которые они могут выполнять. Например, для разработки веб-приложения может потребоваться команда разработчиков с определенными языками программирования и знанием фреймворков. Системный администратор может быть необходим для управления серверной инфраструктурой, а специалист по базам данных для разработки и поддержки баз данных.

Оценка ресурсов ИТ-специалистов основывается на требованиях проекта, его объеме и сложности. Компания должна анализировать свои потребности, определять требуемые компетенции и количество специалистов для эффективного выполнения задач. Кроме того, учитываются такие факторы, как доступность специалистов на рынке труда и бюджет проекта.

В итоге, правильная оценка объема и типа ресурсов ИТ-специалистов помогает компании эффективно планировать и выполнять свои задачи, обеспечивая наличие необходимых компетенций и опыта для успешной реализации проектов. Это позволяет достигнуть высоких результатов, оптимизировать использование ресурсов и улучшить уровень сервиса для клиентов и пользователей.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ БУДУЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ИТ-ПЕРСОНАЛЕ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ НАЙМА

Прогнозирование будущих потребностей в ИТ-персонале и разработка стратегии найма являются важными задачами для компаний, которые стремятся эффективно управлять своими ресурсами и обеспечить успех в сфере информационных технологий. Вот подробное объяснение этого процесса.

1. *Анализ бизнес-потребностей.* В начале процесса необходимо провести анализ бизнес-потребностей компании. Это включает понимание стратегических целей, планов развития и конкретных требований, связанных с ИТ. Необходимо определить, какие проекты, инициативы и задачи требуют наличия ИТ-специалистов.

2. *Оценка текущего состояния.* Далее следует оценить текущий состав ИТ-персонала компании. Это включает анализ компетенций, навыков, опыта и ролей каждого сотрудника. Эта оценка поможет понять, есть ли пробелы в навыках, недостаток определенных специалистов или избыток ресурсов в некоторых областях.

3. *Прогнозирование будущих потребностей.* На основе анализа бизнес-потребностей и текущего состояния можно прогнозировать будущие потребности в ИТ-персонале. Это включает определение требуемого объема ресурсов, необходимых компетенций, специализации и опыта. Прогнозирование основывается на планах компании, ожидаемом росте, проектах и внешних факторах, влияющих на ИТ-сферу.

4. *Разработка стратегии найма.* На основе прогнозируемых потребностей разрабатывается стратегия найма ИТ-персонала. Это включает определение каналов поиска, способов привлечения кандидатов, использование внутренних или внешних ресурсов для набора, оценку и отбор кандидатов, а также определение сроков и бюджета для найма.

5. *Обновление навыков и обучение существующего персонала.* Помимо найма новых специалистов, важно также уделять внимание развитию и обновлению навыков существующего ИТ-персонала. Это может включать обучение, сертификацию,

участие в проектах и другие мероприятия для повышения компетенций и соответствия требованиям.

6. *Мониторинг и корректировка.* После реализации стратегии найма необходимо постоянно мониторить состояние ИТ-персонала и корректировать стратегию в соответствии с изменениями в бизнес-потребностях или внешней среде. Это поможет обеспечить адаптацию к изменяющимся условиям и эффективное управление ресурсами.

Примеры компаний, которые активно прогнозируют потребности в ИТ-персонале и разрабатывают стратегии найма, включают Google, Microsoft, ВКонтакте и другие крупные технологические компании. Они анализируют бизнес-потребности, прогнозируют рост и развитие, и принимают стратегические решения относительно найма и развития ИТ-персонала для достижения своих целей.

1. Прогнозирование будущих потребностей в ИТ-персонале

- *Анализ рынка труда.* Исследуйте текущее состояние рынка труда в сфере ИТ, а также прогнозируйте его развитие. Изучите тенденции, спрос на конкретные навыки и роли, которые будут востребованы в будущем.
- *Стратегические цели организации.* Определите стратегические цели организации и связанные с ними потребности в ИТ-персонале. Например, если компания планирует расширение своего онлайн-присутствия, возможно, потребуется нанять больше разработчиков веб-приложений или специалистов по кибербезопасности.
- *Развитие технологий.* Исследуйте новые технологии и инновации, которые могут повлиять на будущие потребности в ИТ-персонале. Например, внедрение искусственного интеллекта или интернета вещей может потребовать специалистов в этих областях.

2. Разработка стратегии найма ИТ-персонала

- *Идентификация необходимых ролей и компетенций.* Определите роли и компетенции, которые требуются для

достижения стратегических целей организации. Создайте список требуемых навыков и опыта для каждой роли.

- *Источники найма.* Определите источники найма, которые лучше всего подходят для вашей организации. Это могут быть рекрутинговые агентства, профессиональные сообщества, университеты или онлайн-платформы для поиска работы.
- *Развитие бренда работодателя.* Создайте привлекательный имидж работодателя, который будет привлекать талантливых специалистов. Это может включать представление интересных проектов, развитие карьерных путей и конкурентные условия труда.

3. Пример таблицы

Таблица 1.3

<i>Роль</i>	<i>Навыки и компетенции</i>	<i>Ожидаемый объем найма</i>
Веб-разработчик	HTML, CSS, JavaScript	3
Аналитик данных	SQL, Python, статистика	2
Системный администратор	Linux, сетевые протоколы	1
Инженер по кибербезопасности	Ethical hacking, сетевая безопасность	2

В целом, прогнозирование будущих потребностей в ИТ-персонале и разработка стратегии найма являются важными компонентами управления персоналом в ИТ-сфере. Они помогают организациям быть готовыми к будущим вызовам и обеспечивать необходимые ресурсы для успешной реализации ИТ-проектов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ бизнес-потребностей и определение требуемых компетенций являются ключевыми аспектами оценки потребности в ИТ-специалистах. Мы определили, что компании должны

тщательно изучать свои бизнес-цели и стратегию, чтобы определить не только текущие, но и будущие требования к компетенциям ИТ-специалистов. Это позволяет компаниям привлекать и подбирать специалистов с необходимыми навыками и знаниями.

Оценка объема и типа ресурсов ИТ-специалистов необходима для определения не только количества, но и разнообразия компетенций, требуемых для выполнения задач. Мы изучили, что компании могут осуществлять оценку на основе текущего состава персонала, анализа роста бизнеса и технологических требований, а также учета внешних факторов. Это помогает компаниям создать эффективную и гибкую команду ИТ-специалистов.

Прогнозирование будущих потребностей в ИТ-персонале и разработка стратегии найма являются важными шагами для компаний, стремящихся удовлетворить свои потребности в ИТ-специалистах. Мы рассмотрели методы прогнозирования, которые позволяют компаниям адаптироваться к изменяющимся потребностям и конкуренции на рынке ИТ-специалистов. Разработка стратегии найма включает в себя определение оптимальных подходов к привлечению, подбору и удержанию талантливых специалистов.

Изучение этих аспектов оценки потребности в ИТ-специалистах позволяет компаниям эффективно управлять своими ИТ-ресурсами и достигать успеха в своих проектах. Анализ бизнес-потребностей, оценка объема и типа ресурсов, прогнозирование будущих потребностей и разработка стратегии найма — все это способствует оптимизации управления ИТ-персоналом и достижению результатов, необходимых для роста и успеха компании.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru