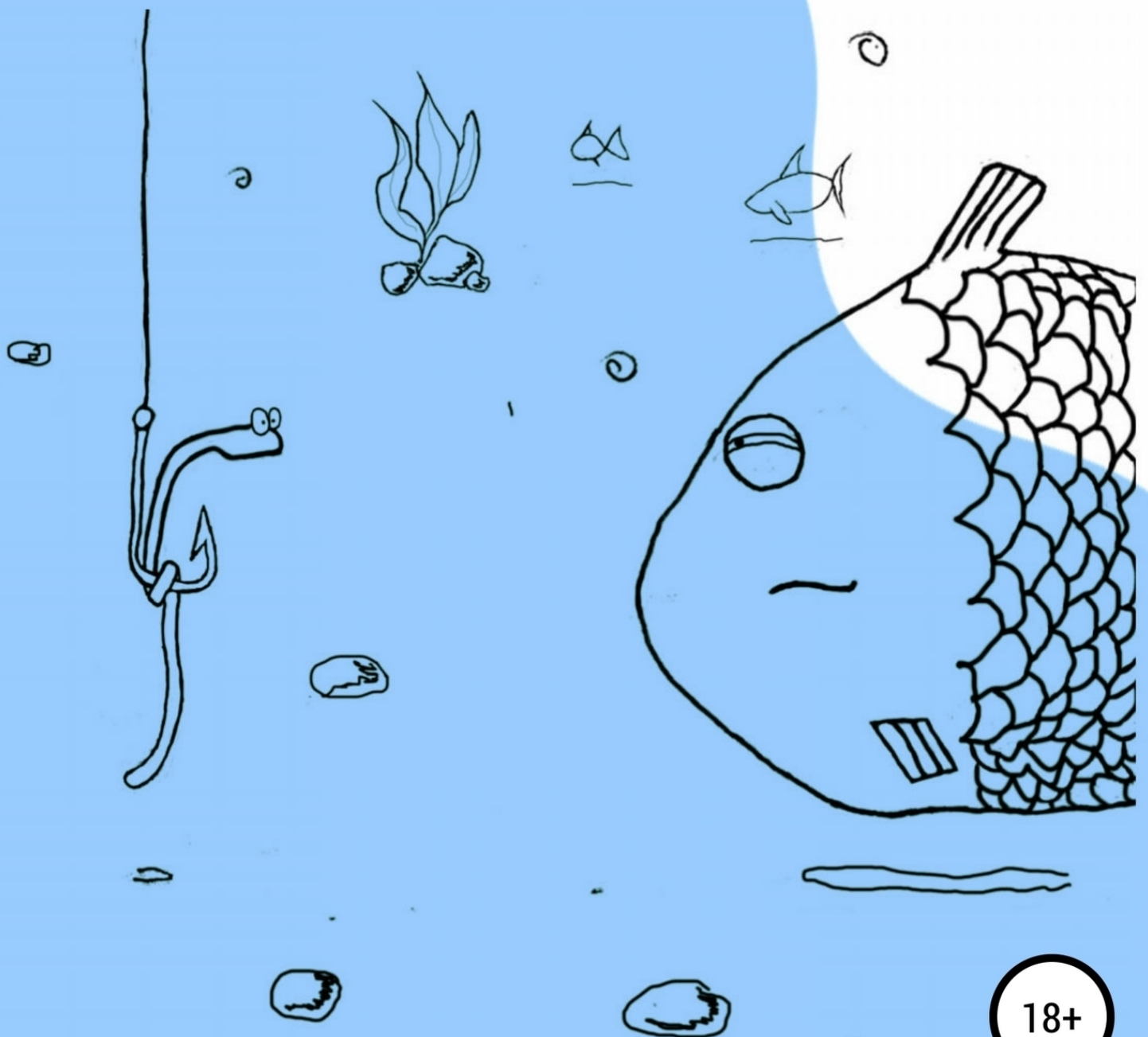


Константин Борисов

БРАТЬ ИЛИ НЕ БРАТЬ?

ИЛИ

Как собеседовать разработчика



18+

Константин Борисов

**Братъ или не братъ? или Как
собеседовать разработчика**

«ЛитРес: Самиздат»

2018

Борисов К. Е.

Брать или не брать? или Как собеседовать разработчика /
К. Е. Борисов — «ЛитРес: Самиздат», 2018

В книге рассказывается о целостном подходе к оценке кандидатов при приёме на работу в сфере IT. Большое внимание уделено оценке личностных качеств кандидатов. Также рассказано о методах саморазвития качеств самих интервьюеров, необходимых для успешной работы в этой роли. Описанные в книге концепции проиллюстрированы реальными историями из богатой практики автора. Книга будет полезна тем, кто занимается собеседованиями разработчиков, а также всем, интересующимся темой найма в области IT. Рисунки, использованные в книге и на обложке, созданы автором книги К.Е. Борисовым.

Содержание

Об этой книге	5
Глава 1 Введение	8
1.1 Какова цель собеседования?	9
1.2 Моральные аспекты собеседования	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Об этой книге

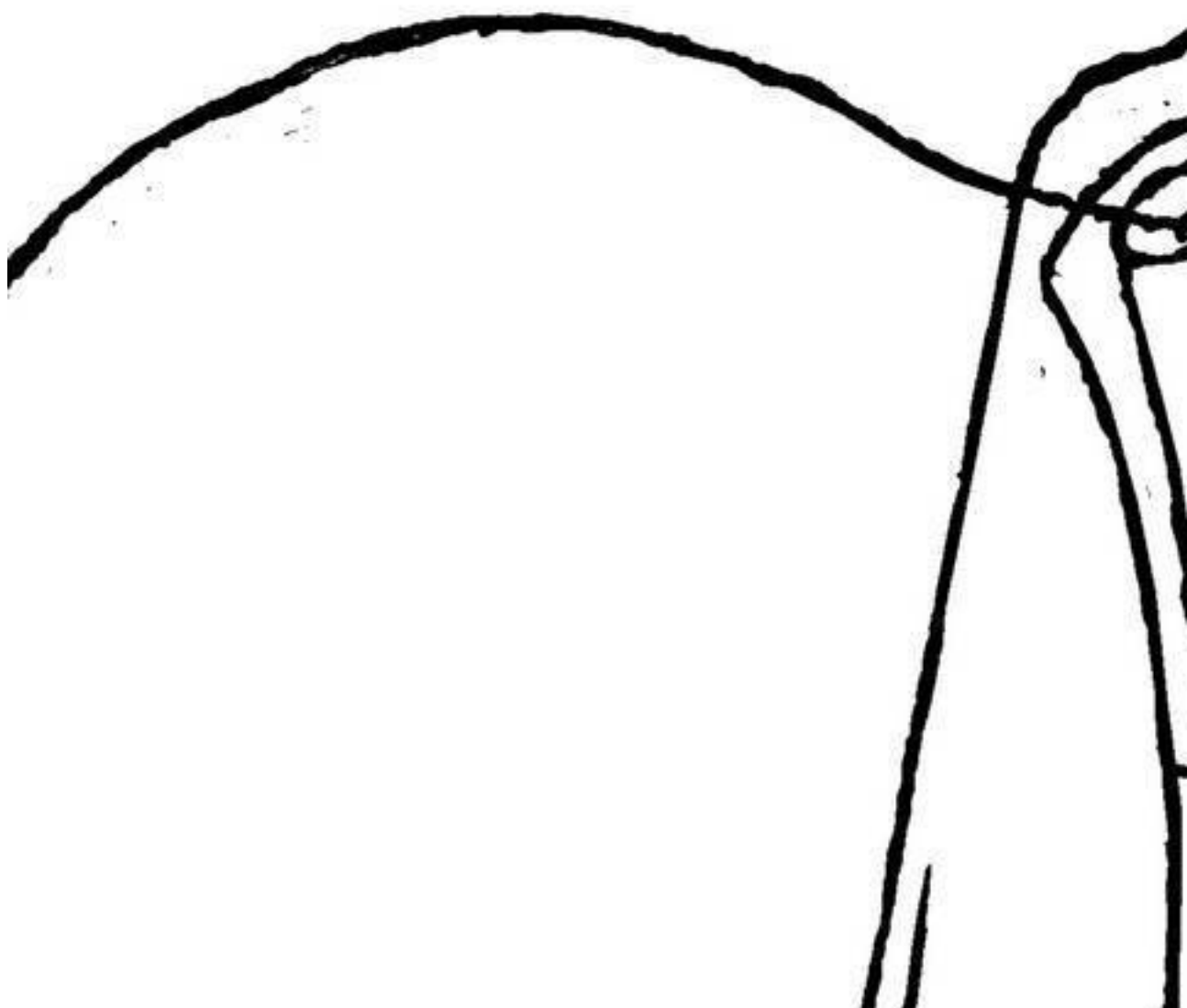
С собеседованиями в сфере разработки ПО сложилась парадоксальная ситуация: все компании сильно озабочены наймом лучших сотрудников, но никто не знает, как это делать.

В IT очень много уделяется внимания тренингам. Есть тренинги для разработчиков, тестировщиков, аналитиков и менеджеров. Но тренингов для интервьюеров никто не проводит. Книг, учитывающих специфику индустрии и отечественного менталитета, исчезающе мало. В результате собеседующие двигаются методом проб и ошибок, что часто имеет катастрофические последствия.

За свою карьеру я провёл несколько сотен самых разных собеседований в разных компаниях. Я собеседовал разработчиков, тестировщиков и менеджеров. Я собеседовал на русском и на английском, вживую и через скайп. Я собеседовал студентов и специалистов с сорокалетним стажем. И каждое из этих собеседований давало очередной кусочек мозаики, пока в моей голове не сложилась картина, которую я хочу вам, читателям, показать.

Хотя книга, которую вы сейчас читаете, описывает многие технические моменты собеседований, но в целом она сфокусирована на психологических моментах и приёмах интервью. Она будет полезна для лидов и руководителей, которые уже проводят собеседования, и для тех, кто планирует проводить собеседования в будущем. Эта книга будет полезна для кандидатов, которые ищут работу, и хотят оценить, насколько качественно их собеседуют.

Также книга будет полезна любому, кто хочет разобраться в себе и определить для себя направление собственной карьеры. Иногда полезно прособеседовать самого себя.



Глава 1 Введение

Многим знакома ситуация, когда проводя собеседование, вы вдруг понимаете, что не знаете, какие вопросы нужно задавать кандидату, о чём и как с ним говорить. Интернет пестрит статьями типа «1000 лучших вопросов для собеседования», но те, кто пытаются использовать эти статьи, разочаровываются.

Ещё неуютней, когда после интервью, разложив перед собой заметки об ответах кандидата, вы понимаете, что не знаете ответов на важные вопросы: Стоит ли нанимать этого кандидата или предыдущий был лучше? Какие проблемы будут в работе с ним? Какие действительно сильные качества выделяют этого кандидата из других?

В этой главе мы затронем самые основы интервью, чтобы лучше понимать, какая задача перед нами стоит, и как надо начинать её решать.

1.1 Какова цель собеседования?

Если спросить случайного человека о том, какова же цель собеседования, то он скорее всего ответит фразой, вынесенной в название этой книги: «Брать или не брать?». На самом же деле решение о приёме на работу или отказе делается не на интервью. Оно делается гораздо позднее, после бесед с другими кандидатами, а иногда после повторного интервью с этим же кандидатом.

Вопрос «Брать или не брать?» никак не помогает проводить интервью. Такой узкий взгляд на собеседования загоняет в угол. Например, кандидат вам очень понравился, и вы решили: «Берём!» А через полчаса пришёл следующий кандидат, который тоже произвёл отличное впечатление. И кого из них нанимать? Часто в такой ситуации собеседующий обнаруживает, что у него нет никакой базы, чтобы сделать выбор между двумя хорошими кандидатами.

А иногда наоборот, прособеседовав десяток кандидатов, вы твёрдо решаете не брать никого. Но рынок пуст, и ваше руководство задаёт вопрос: «А если выделить бюджет на 3 месяца обучения, можно ли кого-то из этих кандидатов нанять?» И снова узкая постановка вопроса «брать-не брать» не даёт вам шанса дать осмысленный ответ.

Так давайте разберёмся, каковы же цели собеседования. Вот самые важные из них:

Составить профиль кандидата.

Речь не только о техническом профиле. Нужно узнать, что за человек перед нами, что его интересует, какие у него жизненные планы, как он может помочь компании, и как компания может ему помочь. Как он будет себя вести в критических ситуациях? Как у него сложатся отношения с коллегами, руководством и заказчиком? Все эти вопросы нужно выяснить. Это очень сложная задача и последующие главы этой книги написаны про её решение.

Оставить положительное впечатление о компании.

Очень обидно, когда кандидат отвергает ваш оффер. А чаще всего это происходит именно оттого, что пытаясь оценить кандидата, вы забыли, что кандидат вас также оценивает. Не только вы принимаете решение, кандидат принимает решение и со своей стороны.

Впечатление от интервью часто является основной информацией о компании. Я сам в своё время перешёл в компанию с потерей зарплаты именно потому, что мне очень захотелось работать с теми людьми, которые меня собеседовали. Оставить такое впечатление, чтобы кандидат захотел работать в вашей компании – это ваша задача.

К тому же не стоит забывать о непринятых кандидатах. Даже не смотря на жуткий кадровый голод в IT, на каждого принятого кандидата приходится более десяти кандидатов отвергнутых. Не стоит считать, что если вы отказываете кандидату, то он просто исчезает. Он продолжает работать, общаться и распространять информацию о вашей компании. Стоит приложить усилия, чтобы эта информация была положительной. Даже если вы уверены, что этот кандидат никогда не будет работать у вас, то будут работать его знакомые. Да и люди меняются и набираются опыта. Через несколько лет вы можете увидеть того же кандидата совсем с другим набором знаний. А вот если кандидат уйдёт с негативным впечатлением, все шансы за то, что к вам он никогда не вернётся.

Прокачать собственные soft skills.

Многие жалуются мне, что в IT очень редко выпадает шанс потренироваться в soft skills: ведению переговоров, разрешению конфликтов, использованию эмоционального интеллекта, искусству правильной обратной связи. IT компании заполнены интровертами, работающими с машинами, поэтому развивать свои техники общения бывает трудно. Часто недостаток soft skills мешает развитию карьеры, а тренинги дают знания, но не дают достаточно навыков. Так вот собеседования являются хорошим решением этой проблемы.

Собеседования являются переговорами и задачи сторон различные (выяснение целей кандидата является одной из проблем, которую вы будете решать). На собеседованиях нередко конфликты, но в целом обстановка очень дружелюбная. Ваша роль позволяет вам спокойно вести беседу, и кандидат настроен к вам положительно. Для тренировки это практически идеальный расклад. Навыки, выработанные на собеседованиях, очень вам пригодятся когда-нибудь, когда на кону переговоров будет пара миллионов долларов.

Среди этих пунктов составление профиля кандидата является самым важным. После собеседования вы должны очень хорошо представлять, что за человек перед вами. Говорят, чтобы узнать человека, надо прожить с ним рядом много лет. Вам для выполнения этой задачи даётся одно интервью.

Про непринятие на работу Васи

Как-то мне на собеседовании попался очень вредный кандидат, Вася. Резюме у него было хорошее, и техническое интервью он прошёл весьма успешно. Ко мне он попал на менеджерское собеседование и прямо с порога начал вести себя так, что брать его на работу было абсолютно невозможно. На грани, а иногда и за гранью хамства он рассказал, что компания моя ужасная, интервью у нас отвратительные, да и вообще во всём городе нет ничего его достойного. Причём Вася не то чтобы указывал на какие-то реальные недостатки, которые можно было бы исправить, а скорее выказывал своё очень эмоциональное «Фи».

Очень хотелось ответить Васе в том же тоне и выпроводить, но надо же стараться делать мир лучше и добрее! Да и было интересно, что с Василием такое происходит. Очень было любопытно, зачем он пришёл, если считает, что всё плохо. Поэтому я начал упражнение на soft skills, извинился за то, что у него сложилось такое негативное впечатление, сказал, что мы исправимся, поблагодарил за обратную связь и предложил всё-таки поговорить.

И, конечно, мне пришлось сообщить Васе, что речь о его найме идти не может, но сделать это я постарался мягко. Примерно моя речь была следующей: «Мне очень жаль, что у вас сложилось такое негативное впечатление о нашей компании. Спасибо вам большое, что вы потратили время и специально пришли ко мне, чтобы рассказать обо всём, что вы заметили. Решение таких вопросов как раз входит в мои обязанности, и я постараюсь исправить наши процессы, чтобы другие кандидаты не наткнулись на те же проблемы. Конечно, с таким впечатлением вы не будете рассматривать наш offer в любом случае. Поэтому о найме говорить дальше смысла нет. Но раз вы всё равно у нас, не согласились бы вы потратить ещё немного своего времени, просто чтобы мы с вами познакомились?»

Собственно на этом вся агрессивность Васи и закончилась. Трудно продолжать кричать на человека, которого видишь в первый раз в жизни, который только что извинился перед тобой и даже поблагодарил. К тому же выглядело так, будто кандидат понял, что и сам не знает, зачем он пришёл. Явно уж не чтоб улучшить наши процессы собеседования. Поэтому мы просто спокойно поговорили.

История Васи оказалась проста. Он хотел переехать в Москву, но всё никак не решался. И вот почти решился. Но, чтобы удостовериться, что в Москве лучше, чем в родном Омске, он планомерно начал обходить все IT конторы со строгой ревизией. У омских контор шансов не было. Вася придирчиво относился к собеседованиям и смеялся над любой суммой, которую ему предлагали. Он считал, что в Москве жить ему будет гораздо лучше. Его агрессивность была своеобразной защитной реакцией против страха принятия решения. Он инстинктивно понимал, что если он поссорится с каждой омской конторой, то единственный путь ему будет в Москву.

Я сказал, что прекрасно его понимаю, и что есть много разработчиков в похожей ситуации. Мы поговорили о проблемах Омска и о проблемах Москвы. Я, не покрывив душой, побла-

годарил его за интересную беседу, дал свои контакты и посоветовал снова обратиться ко мне, если в Москве не срастётся.

История Васи на этом не закончилась. Он через короткое время вышел на связь и рассказал, как в Москве всё сложно и плохо, как всё дорого, и как казавшаяся высокой зарплата не покрывает расходов. Вася вернулся из Москвы обратно в Омск и первым делом обратился ко мне в поисках вакансии. Вакансий у меня не было, так что Вася устроился в соседнюю контору, но даже устраиваясь туда, просил меня сообщить, как только будет какой-то вариант в моей компании.

Вот так 30 минут, потраченные на казалось бы безнадёжного кандидата, привели к приятельским отношениям с хорошим разработчиком.

1.2 Моральные аспекты собеседования

Не могу не затронуть тему, которая очень слабо освещена в статьях и о которой очень мало говорят на практике. Это тема моральных обязательств, которые накладывает роль собеседующего. Без аккуратной работы с моральными аспектами интервью невозможно результативно проводить собеседования и, что ещё более важно, очень сложно работать с людьми после приёма на работу.

Дело в том, что каждый кандидат очень сильно открывается на интервью. Каждый разработчик приходит на собеседование с намерением рассказать о себе, и рассказывает очень многое. Причём вы как собеседующий имеете (или будете иметь после некоторого опыта работы) специальные навыки для «вытягивания» информации из кандидата. Вспомните какой-нибудь фильм, где обученный сотрудник спецслужб «раскалывает» вражеского агента с помощью гипноза, пентотала натрия или методичного избиения. По возможностям получить знания о человеке вы равняетесь такому сотруднику спецслужб. Вы получаете много очень личной информации. Например, я сам сообщил на интервью, что собираюсь жениться, на целый месяц раньше, чем сделал предложение своей невесте.

Кандидат рассказывает о себе добровольно, доверяет вам. Ваша компания также доверяет вам, и именно вы будете определять лицо компании среди широкого круга профессионалов. Всё это доверие накладывает на вас ограничения, похожие на те ограничения, что имеет лечащий врач, психоаналитик или адвокат. Да, вы не давали клятвы Гиппократу, и ваши обязательства не закреплены в законе, но это не делает их менее серьёзными.

Хотите вы того или нет, но, собеседуя, вы получаете очень близкий доступ к каждому кандидату. Самый минимум, который от вас требуется, это не распространять эту информацию¹.

Но не всегда это так уж просто. Часто ваша команда прекрасно знает, когда и кого вы собеседуете. Им любопытно и они задают вопросы. Просто игнорировать эти вопросы, значит упустить возможность подготовить почву для будущей работы сотрудника в вашей команде.

Например, после собеседования вы можете удовлетворить любопытство команды: «Очень понравился кандидат. Он и ВУЗовские основы не забыл, и практические задачи хорошо порешал, и видно, что с командной работой у него нормально всё». И такой отзыв настроит всю команду на позитивный лад. Встретят такого кандидата после приёма на работу более тепло, чем если бы вы ответили: «Ничего я вам не скажу!»

Но категорически не стоит детально рассказывать про минусы кандидата. Да и некоторые плюсы могут быть закрытой информацией. Вы можете считать плюсом готовность кандидата к долгосрочным командировкам. Но если этот плюс по неформальным каналам дойдёт до жены кандидата, то, возможно, вы этого кандидата потеряете вместе со своей репутацией.

Важно не только, что вы говорите другим. Важно то, какую картину вы строите в своей голове. Ваши мысли определяют все ваши действия. Поэтому самое главное, собеседуя людей, быть как можно более безоценочным.

Навык делать безоценочные суждения очень вам пригодится в карьере и личной жизни. Для интервьюера он необходим. С бытовой точки зрения нас часто тянет давать оценки поступкам и качествам других: «Лёша много работает. Лёша молодец», «Слава слишком много играет в компьютерные игры. Это плохо». И, как я уже говорил, к интервью многие относятся как к

¹ Обратите внимание, что, рассказывая в этой книге истории, я изменяю имена и обстоятельства, чтобы не нанести вреда участникам этих историй. Все совпадения с действительностью – случайны и неправда. Кстати, если с вами на интервью произошло что-то интересное, пожалуйста, напишите мне на borisovke@gmail.com. Я считаю, что такие истории содержат настоящую мудрость жизни.

«оценке кандидата». Но вспомните главу 1.1 «Какова цель собеседования?». Оценка кандидата – это процесс, который будет запущен на очень поздних стадиях.

Оценка кандидата в первую очередь мешает тем, что сформировав в голове оценку «хорошо/плохо», вы принимаете решение до того, как получите всю информацию. Даже, если вы в середине собеседования решите, что кандидат «плохой», то что это изменит? Вы резко закончите интервью и выставите его за дверь? Подобный поступок покажет вас и всю вашу компанию в крайне дурном свете. Вы должны продолжить интервью, чтобы закончить свою часть работы и ответить на вопросы кандидата.

Мне приходилось завершать интервью досрочно, когда кандидат был настолько неподходящий, что я не мог продолжать разговор. Например, однажды ко мне пришёл парень, который умел переносить компьютеры с места на место и подключать их, а мне нужен был программист. Мне пришлось долго перед ним извиняться за его потраченное время. Потому что в той ситуации «плохим» был не он, а я и моя компания, так как не смогли раньше понять, что он не подходит.

К тому же, если у вас в голове формируется негативная оценка кандидата, то кандидат это наверняка почувствует. Неприятно вести беседу с человеком, которому вы не нравитесь. И кандидат это неприятное чувство запомнит. Если с вашего собеседования человек уйдёт с неприятным чувством, то можете считать, что интервью вы провалили.

Запомните, что нет «плохих» кандидатов. Есть кандидаты, которые вам не подходят. Очень отрезвляюще действует, когда кандидат, которого вы считали профессионально непригодным, идёт в другую компанию, получает там хорошую работу и справляется с этой работой на протяжении долгих лет. Это не значит, что вы ошиблись, просто все мы разные, и хотим разного, и показываем себя с лучшей стороны в разных условиях и разных компаниях.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.