

Дарья ВАСЯКИНА,
руководитель HR-службы Института
инновационного развития СамГМУ



Елена МАЗАНКИНА,
клинический психолог, руководитель лаборатории
прикладных исследований Института инновационного
развития СамГМУ, один из разработчиков методики VR4HR

СМОЖЕТ ЛИ ВИРТУАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ УВОЛИТЬ HR-А?

HR-функция, безусловно, является одной из основных в любом бизнесе. Какой бы технологичной ни была бизнес-модель, самое дорогое вложение в бизнесе — это люди. Как правило, на стадии стартапа собственники мало задумываются о действительной ценности и стоимости подбора специалистов, но столкнувшись с текучестью персонала, непременно встает вопрос о расширении и/или оптимизации HR-направления в компании.

СКОЛЬКО НУЖНО HR-СПЕЦИАЛИСТОВ?

Ключевой параметр для определения оптимальной численности HR-специалистов в компании — это общая численность сотрудников. Но единого стандарта не существует. Все зависит от размера компании, выстроенных процессов, стадии развития, стратегии, автоматизации процессов, роли HR-а. Говорить о средних нормах вообще неправильно, но можно опираться на отраслевые показатели. Считается, что для стартапа (до 100 сотрудников) достаточно одного HR-дженералиста, который ведет

все процессы по управлению персоналом. Но бывает, что в компании с численностью 150–170 человек будет недостаточно и трех HR-ов.

Есть формулы, по которым можно вывести число HR-ов на количество сотрудников в компании. Например, среднеотраслевой показатель по торговым сетям — 7,89 HR-ов на 1000 человек. Но если у компании будет стоять цель по снижению текучести персонала и формированию высокой клиентоориентированности, для чего нужна комплексная работа, начиная с многоступенчатого подбора и заканчивая оценкой, аттестацией и обучением, то на 500 сотрудников может приходиться и 15 HR-ов.

Здесь важно понимать, что разные отрасли требуют разного подхода к подбору персонала. Массовый подбор сотрудников для стандартизированных задач — это совершенно иная технология, нежели точечный подбор в IT-сфере.

Пандемия изменила рынок, стерла границы, научила многие компании работать удаленно, выстраивать многие процессы без привязки к офису, и сейчас на рынке труда происходят очень большие изменения. Например, в IT-компаниях в среднем один специалист по подбору закрывает в месяц 2–4 вакансии в зависимости от сложности позиции, а при массовом подборе — до 50. При работе с кадровым агентством компания заплатит за закрытие одной позиции от 16 до 20 % годового дохода сотрудника, но есть вероятность, что при работе с агентством поток кандидатов может оказаться не совсем релевантным из-за специфики компании.

КАК СНИЗИТЬ HR-НАГРУЗКУ НА КОМПАНИЮ?

Численность сотрудников HR-службы определяется критериями, которые важны для достижения стратегических целей компании, а также такими параметрами, как:

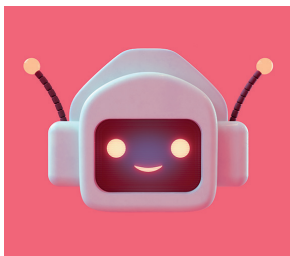
- наличие функции (например, в большинстве компаний HRM представлен кадровым документооборотом и подбором персонала, в других компаниях присутствуют все функции управления талантами);

- степень автоматизации функции (чем выше

степень автоматизации, тем меньше HR-сотрудников требуется);

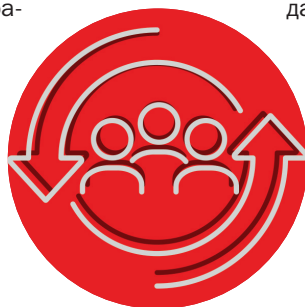
- сложность реализации функции (если бизнес создает высокоинтеллектуальные продукты, то предъявляются повышенные требования к персоналу, что отражается на реализации всех HR-функций);

- степень централизации функции (распределенные компании заинтересованы в создании центров для транзакционных операций). Это позволяет и автоматизировать рутинные



операции, и снизить количество HR-сотрудников, и оптимизировать затраты.

Помимо автоматизации и стандартизации HR-процессов на помощь HR-ам приходят новейшие технологии. В поиске персонала часто применяются роботы-рекрутеры, которые помогают сократить первичный поиск сотрудников. На этапе оценки и выбора сотрудников сократить риск ошибки помогают технологии психодиагностики. Давно известный полиграф имеет особенности, которые зачастую делают его применение невозможным. Более современная методика, разработанная учеными-медиками, связана с применением виртуальных технологий и учитывает потенциалы головного мозга, кожно-гальваническую реакцию и изменения пульса испытуемого.



Методика позволяет избежать типичной ситуации оценивания, в которой человеку хочется показать себя лучше, чем на самом деле. Испытуемый не знает, по каким именно параметрам его собираются оцени-

вать, поэтому не может подготовиться и с большей вероятностью будет действовать естественно.

С помощью VR-методики можно, например, сократить время на оценку соответствия кандидата профилю вакансии и исключить предвзятость интервьюера. Если стандартная психодиагностика длится около 2,5 часов, то VR-технологии позволяют с той же степенью точности провести оценку за 25 минут без участия высококвалифицированного HR-специалиста или психолога. Возможна и VR-диагностика того, может ли человек работать удаленно.

Изучают в этом случае не способность к самоорганизации, а такие характеристики, как требуемое для «разгона» время, переключение между режимами на то, как человек реагирует, когда остается один на один с проблемами, и т. д.

МОЖНО ЛИ ОБОЙТИСЬ БЕЗ HR-А?

Применение VR укладывается в популярную сейчас концепцию HR-Zero, смысл которой — максимальная автоматизация ключевых HR-процессов, передача части HR-функций линейным руководителям и создание гибкой организационной среды. У HR-менеджеров благодаря технологичным решениям высвобождается время для других задач или их просто сокращают.

Профессиональные задачи теперь могут быть связаны с выстраиванием аналитики (сбор, обработка данных для принятия управленческих решений) либо с выстраиванием командной работы, с подходом «массовая уникальность», когда для каждого сотрудника формируется индивидуальная траектория развития и поиск точки максимального эффективного приложения усилий на благо компании. ✓