

Показатели эффективности программ привлечения молодых сотрудников

Научный руководитель – Варшавская Елена Яковлевна

Соколова Дарья Андреевна

Аспирант

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Факультет
бизнеса и менеджмента, Москва, Россия

E-mail: sokolovada@inbox.ru

Программы привлечения молодых сотрудников находятся на пике популярности в российских компаниях. Практически в каждой крупной компании в настоящее время в той или иной форме существует программа, направленная на привлечение в компанию молодых сотрудников. Однако в российских компаниях пока не сформирован осознанный подход к таким программам, многое «калькируется» с западных проектов или формируется стихийно. Соответственно, компании не разрабатывают целевые показатели и показатели эффективности данных программ и не занимаются регулярной оценкой их эффективности.

Сегодня, во время активной фазы «войны за таланты» данная тема обладает значительной актуальностью для компаний, нанимающих к себе молодых сотрудников. Однако в научной среде тема не имеет достаточного освещения. Существует значительное количество научных работ по управлению талантами (McDonnell, Collings, Mellahi, Schuler, 2017; Cappelli, Keller 2014), в том числе работы, посвященные именно российским практикам (Кабалина, Муратбекова-Турон, 2016). Также есть работы, освещающие методики оценки эффективности управления талантами (Khogeva, Vaiman, Zalk, 2017). Однако литература по управлению талантами не фокусируется именно на молодых сотрудниках, а не талантливых независимо от возраста и опыта. В контексте данной работы интерес представляют именно молодые сотрудники, не все из которых могут относиться к «талантам». Кроме того, работы по привлечению талантов не предлагают конкретных инструментов или показателей, которые бы помогли оценить эффективность данных программ.

В фокусе данного исследования находятся показатели, используемые для оценки эффективности программ привлечения молодых сотрудников. Оценка может относиться к практикам, применяемым для повышения узнаваемости компании среди представителей целевой аудитории, к реализуемым программам практик и стажировок для молодых сотрудников, а также системе их адаптации в компании и дальнейшего становления в компании как постоянного сотрудника, специалиста. Некоторые методики и показатели могут быть смежными для рекрутмента в целом (Баскина, 2018; Иванова, 2017; Евсина, 2017; Комлев, 2016; Протасов, 2016) и для практик по привлечению именно молодых сотрудников, однако работа с данной целевой аудиторией имеет ряд особенностей, поэтому и система оценки эффективности должна быть уникальной.

Тема привлечения молодых специалистов может быть рассмотрена также с позиции маркетинга и близка к тематике построения бренда работодателя, повышения узнаваемости и привлекательности для молодых специалистов (Kucherov et al, 2019; Edwards, 2017; Ewerlin, 2013), оценки эффективности маркетинговых инструментов. Однако маркетинговые активности - лишь небольшая составляющая проектов по привлечению молодых сотрудников, поэтому данные работы могут быть использованы как второстепенные источники информации по теме.

Так как на практике привлечение молодых сотрудников - это важная задача специалистов по управлению персоналом во множестве компаний и потребность в обмене опытом

существует, а практики достаточно быстро развиваются и претерпевают изменения, то регулярно появляются новые статьи публицистического характера, посвящённые успешным практикам привлечения молодых сотрудников (Богдашкина, 2019; Моисеева, 2018). Существуют также сборники (Осовицкая, 2019), содержащие описания успешных проектов по привлечению молодых сотрудников.

Кроме того, проводятся отраслевые конференции о практиках работы с молодыми сотрудниками, где можно получить ценную информацию об опыте конкретных компаний (eg. Конференция и премия «Graduate-awards»). Конференции позволяют получить информацию о лучших практиках и показателях их успешности, однако данная информация носит ненаучный характер, может быть необъективна, а объём информации ограничен в силу того, что общий сборник или исследование на основе освещаемых кейсов не создаётся, можно лишь составить субъективное представление о кейсах и методиках и показателях для оценки эффективности программ привлечения молодых сотрудников в различных компаниях.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в научной литературе существует пробел в области работ, посвящённых оценке эффективности программ привлечения молодых сотрудников в целом и показателям, которые могут быть использованы для оценки, в частности (Venkateshwar, Agarwal, Singhvee, 2017; Ponaganti, 2014).

Сложность более полного освещения данной темы в научной литературе порождается сложностью оценки эффективности программ привлечения молодых сотрудников на практике. Это происходит в силу ряда причин:

- Компании пока не обладают достаточной экспертизой и опытом реализации программ привлечения молодых сотрудников. В России основная часть программ была создана за последние 5-7 лет. Соответственно, пока невозможно опираться на лучшие практики или проводить сравнительный анализ;
- Программа каждой компании или даже программы по каждому из направлений работы компании уникальны. Сравнивать показатели двух программ стажировок, даже действующих на одном рынке компаний, иногда невозможно;
- Программы быстро меняются, не только из года в год, но даже от сезона к сезону. В них постоянно включаются новые инструменты, программы перестраиваются даже в процессе реализации, так как молодая аудитория довольно непредсказуема.

В данной работе будет представлен перечень показателей, которые могут применяться компаниями для оценки эффективности программ привлечения молодых специалистов. В работе показатели рассмотрены в привязке к целям и активностям компаний, которые реализуются в данных программах.

Программы привлечения молодых сотрудников зачастую преследуют в той или иной степени две цели - продвижение (повышение узнаваемости компании среди молодой аудитории, повышение её привлекательности, формирование у данной молодой аудитории желания работать в данной компании) и формирование внешнего и внутреннего кадрового резерва компании (сбор откликов, анкет, резюме от потенциальных сотрудников, приглашение их на стажировки, практики, стартовые вакансии для дальнейшей работы в компании). То, какой из двух целей компания уделяет в данный момент большее внимание, зависит от множества факторов: узнаваемость и привлекательность бренда компании и её бренда как работодателя, текучесть персонала, размер компании, темп роста компании, количество открытых стартовых вакансий и др. Поэтому рассмотрим показатели, которые позволят оценить эффективность программ привлечения сотрудников с точки зрения обеих целей - продвижения и формирования кадрового резерва.

Для продвижения компании и карьерных возможностей в ней возможно использование онлайн- и офлайн-методов продвижения. К онлайн-методам относятся создание и ведение

аккаунтов в социальных сетях (например, Вконтакте, Instagram и др.), запуск таргетированной рекламы, размещение баннеров и объявлений в Интернете, проведение вебинаров и трансляций, отправка рассылок, ведение каналов в Telegram и др. Для оценки эффективности использования данных методов могут использоваться следующие показатели:

1. Количество подписчиков и динамика их прироста;
2. Охват аудитории, количество показов и просмотров;
3. Вовлечённость аудитории (количество лайков, репостов, комментариев, сохранений постов и др.);
4. Количество кликов по рекламе, количество переходов из рекламы;
5. Количество упоминаний компании в статьях партнёров, в их аккаунтах, а также упоминаний в социальных сетях молодой аудитории;
6. Бюджет, затраченный на продвижение, стоимость привлечения представителей целевой аудитории (стоимость клика, стоимость подписчика сообщества и др.).

Офлайн способы продвижения в настоящее время теряют популярность по сравнению с онлайн-инструментами, однако ими по-прежнему пользуется большая часть компаний, поэтому рассмотрим возможные способы офлайн-продвижения. Компании могут вступать в партнёрские отношения с учебными заведениями, студенческими сообществами или образовывать собственные организации и сообщества, которые помогают рассказывать молодой аудитории о компании и о работе в ней. Также возможно проведение мероприятий и конкурсов, участие в мероприятиях, которые организуются для студентов (например, дни карьеры, мастер-классы, деловые игры, кейс-чемпионаты, конкурсы работ, конкурсы на получение стипендии от компании и др.). Данные способы могут быть более ресурсоёмкими и дорогостоящими, однако позволяют установить более близкий контакт с аудиторией. Для оценки их эффективности можно замерять и анализировать:

7. Количество партнёров и динамика прироста их количества;
8. Количество проведённых мероприятий (данные как об общем количестве и частоте проведения мероприятий, но и о частоте проведения мероприятий разных форматов);
9. Количество собранных откликов на мероприятия и конкурсы (заявки на участие в грантовом конкурсе, регистрации на кейс-чемпионат и др.);
10. Охват аудитории в очном формате (количество студентов, посетивших мастер-класс компании или принявших участие в деловой игре и др.);
11. Обратная связь от аудитории (балл, на который участники оценили мероприятие в анкете обратной связи, содержание отзывов участников и др.);
12. Количество упоминаний компании в социальных сетях в связи с проводимым мероприятием (фотографии с тегом или упоминанием компании в размещённых постах или историях о мероприятии);
13. Ресурсы, затраченные на организацию и проведение мероприятий.

Помимо анализа эффективности использования онлайн- и офлайн-инструментов компании могут оценивать эффективность своей программы привлечения молодых сотрудников в точки зрения продвижения также по таким интегральным параметрам:

14. Вхождение в рейтинги лучших работодателей для молодых сотрудников по версии экспертов или самих студентов и недавних выпускников, а также то, какую позицию компания занимает в данных рейтингах, какое место занимает по отношению к конкурентам, какая динамика по сравнению с прошлыми годами[1];
15. Участие, выход в полуфинал и финал, получение премий за лучшие решения в области привлечения молодых сотрудников[2].

Теперь рассмотрим основные способы оценки эффективности привлечения молодых сотрудников с точки зрения формирования внешнего и внутреннего кадрового резерва компании. Для формирования внешнего резерва компании размещают информацию об открытых вакансиях, стажировках и практике в своей компании в различных ресурсах и накапливают входящие отклики в своей базе данных. Для формирования внутреннего резерва - проводят мероприятия по отбору молодых сотрудников, выводят их на проектную или постоянную занятость на стартовые позиции, а затем некоторые из молодых сотрудников становятся преемниками опытных сотрудников компании, получают дополнительное обучение и возможности карьерного роста. Для оценки эффективности могут использоваться следующие параметры:

16. Количество просмотров размещённых вакансий и динамика просмотров с течением времени (по сравнению с прошлым периодом и др.);

17. Количество входящих откликов на размещённые вакансии, количество откликов на участие в программе стажировок и практик, динамика прироста откликов;

18. Количество рекомендаций своих друзей и знакомых, поступивших от молодых сотрудников компании;

19. Качество накапливаемой базы профилей молодых соискателей (вуз, профиль обучения, курс, опыт работы и др., если у компании есть предпочтения по каким-либо характеристикам молодых специалистов);

20. Бюджет, потраченный на размещение информации о возможностях для молодых специалистов, стоимость одного полученного резюме или профиля молодого специалиста;

21. Показатели воронки отбора молодых сотрудников, то есть соотношение таких показателей, как количество проведённых телефонных интервью - количество приглашённых на личное интервью или иной следующий этап отбора - количество дошедших на него молодых людей - количество успешно прошедших отбор - количество принявших предложение и приступивших к стажировке или работе;

22. Количество молодых специалистов, которые начали карьеру в компании, а также динамика этого показателя;

23. Количество стажёров и практикантов, которые после стажировки или практики продолжили работу в компании, став штатными сотрудниками.

Помимо перечисленных выше показателей, для оценки эффективности программы привлечения молодых сотрудников могут использоваться метрики, характеризующие удовлетворение интересов нанимающих менеджеров, а также собственников бизнеса.

24. Количество открытых стартовых вакансий в компании, их доля в общем числе открытых вакансий, динамика прироста;

25. Процент успешно закрытых стартовых вакансий;

26. Длительность поиска молодого специалиста (средняя длительность, максимальная, по сравнению с длительностью поиска опытного сотрудника и др.);

27. Стоимость привлечения одного молодого специалиста вообще и в сравнении со стоимостью привлечения опытного сотрудника;

28. Доля молодых сотрудников, которые успешно прошли испытательный срок, а также доля тех, кто остался в компании на определённый срок или занял позицию определённого уровня (например, если программа стажировок нацелена на подготовку резерва на менеджерские позиции, то важно понимать какая конверсия стажёров в менеджеров);

29. Вовлечённость молодых сотрудников, eNPS, текучесть, а также иные метрики, которые принято замерять в данной компании по отношению к сотрудникам;

30. Удовлетворённость нанимающих менеджеров вышедшими к ним в команду молодыми специалистами.

Нами были рассмотрены 30 показателей эффективности программ привлечения молодых сотрудников, которые компании могут применять по отношению к своим программам по работе со студентами и недавними выпускниками. При выборе метрик для оценки каждой компании необходимо определиться с тем, какие цели она имеет по отношению к молодой аудитории. Далее составить список проектов и мероприятий, которые будут реализованы для достижения целей. А для каждого проекта и мероприятия определить целевые показатели, которые компания будет замерять, чтобы в дальнейшем определить эффективность реализованных программ привлечения молодых сотрудников.

Оценка эффективности программ привлечения молодых сотрудников позволит компаниям более осознанно подходить к привлечению данной категории сотрудников, постоянно совершенствовать свои программы и достигать более успешных результатов. Это особенно важно в условиях продолжающейся войны за таланты, которая приводит к усилению конкуренции между компаниями и росту цены каждой ошибки в разработке и реализации программ привлечения молодых сотрудников.

[1] Рейтинг работодателей FutureToday. URL: <https://rating.fut.ru/> (дата обращения: 10.02.2020).

[2] Всероссийский конкурс Graduate Awards. URL: <https://graduate-awards.ru/> (дата обращения: 10.02.2020).

Источники и литература

- 1) Баскина Т. В. (2018). Твоя карьера и кадровая индустрия. Москва, Эксмо, 408 с.
- 2) Богдашкина З. (2019) Программы Graduate Recruitment URL: <https://vc.ru/hr/74191-programmy-graduate-recruitment-dlya-it-specialistov> (дата обращения: 10.02.2020).
- 3) Всероссийский конкурс Graduate Awards. URL: <https://graduate-awards.ru/> (дата обращения: 10.02.2020).
- 4) Евсина Ю. А. (2017). Методы повышения эффективности подбора персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-povysheniya-effektivnosti-podbora-personala> (дата обращения: 10.02.2020).
- 5) Иванова А. П. (2017). Совершенствование организации подбора персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-organizatsii-podbora-personala-1> (дата обращения: 10.02.2020).
- 6) Кабалина, В. И., Муратбекова-Турон, М. (2016). Программы управления молодыми талантами в российских и международных компаниях. Менеджмент в России и за рубежом, 5, 110-117.
- 7) Классификация современных технологий и инструментов привлечения выпускников в компании. URL: http://www.career-st.ru/career_cruising/lib/104 (дата обращения: 10.02.2020).
- 8) Комлев В. А. (2016). Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников // Научно-методический электронный журнал «Концепт». № 1. С. 21-25.
- 9) Моисеева Е. (2018). О программах graduate recruitment из первых рук. URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/graduate-recruitment> (дата обращения: 10.02.2020).
- 10) Осовицкая Н. (2019). HR #digital #бренд #аналитика #маркетинг. Питер, 400 с.

- 11) Протасов П. А. (2016). Эффективность методов подбора персонала // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. № 10. 24-29.
- 12) Рейтинг работодателей FutureToday. URL: <https://rating.fut.ru/> (дата обращения: 10.02.2020).
- 13) Venkateshwar A., Agarwal N., Singhvee N. (2017). The Effectiveness and Efficiency of the Various Graduate Recruitment Methods. URL: https://www.researchgate.net/publication/312143010_The_Effectiveness_and_Efficiency_of_the_Various_Graduate_Recruitment_Methods (дата обращения: 10.02.2020).
- 14) Cappelli, P., Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. Annual Review of organizational Psychology and Organizational Behavior, 305-331.
- 15) Edwards, M. R. (2017). Employer Branding and Talent Management. The Oxford Handbook of Talent Management.
- 16) Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. German Journal of Research in Human Resource Management, 27(3), 279-304.
- 17) Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: Investigating employee perspective. Employee Relations, 39(1), 19-33.
- 18) Kucherov Dmitry G., Zamulin Andrey L., and Tsybova Victoria S. (2019). How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations // Russian Journal of Management. 17, 1. 29-46.
- 19) McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. European Journal of International Management, 11(1), 86-128.
- 20) Ramesh Ponaganti (2014). HR Analytics: Recruitment Process Efficiency vs. Effectiveness. URL: <http://www.kpipartners.com/blog/bid/186251/HR-Analytics-Recruitment-Process-Efficiency-vs-Effectiveness> (дата обращения: 10.02.2020).