

35

HR- метрик

для iGaming



Полный мануал
по оценке найма

Оглавление

Слово от Head of Recruitment	3
Почему найм нужно измерять	4
Специфика iGaming	5
Как читать этот материал	6

Must-have показатели

Базовые	8
Расширенные	12

Операционные метрики

Сорсинг и привлечение	16
Оценка и отбор	18
Оффер и закрытие	20
Онбординг и адаптация	21

Диагностические метрики

Рынок и конкурентоспособность	25
Бренд работодателя	27
Удержание и развитие	28
Планирование	30

Инструменты: чем измерять	31
AI в рекрутинге	32
Тренды	33
Чек-лист: самодиагностика	34
Заключение	37
О match	38



Комментарий Ирины, Head of Recruitment, match

**От хаоса к системе:
зачем мы написали этот отчет**

За время работы мы в match закрыли сотни вакансий для iGaming-компаний. Стартапы, крупные операторы, продуктовые студии. И заметили одну закономерность: большинство команд в начале работы не ведут HR-метрики системно. Или ведут, но не используют.

Это понятно. iGaming — молодая индустрия, которая растет быстрее, чем успевает выстраивать процессы. Когда каждый квартал нужно нанять 20 человек для выхода в новую страну, некогда считать метрики — нужно закрывать вакансии.

Но в какой-то момент это перестает работать. Бизнес спрашивает: «Почему мы тратим на найм столько денег, а вакансии висят по три месяца?» И HR не может ответить, потому что нет данных.

Этот материал мы подготовили, чтобы поделиться тем, что знаем. Мы собрали 35 метрик, которые покрывают весь цикл найма: от планирования до удержания. Для каждой дали формулу, объяснили, зачем она нужна именно в iGaming, и показали, какие значения считаются нормой.

Не нужно внедрять все сразу. Начните с десяти ключевых показателей. Посмотрите, как это изменит вашу ситуацию, а потом расширяйте.

Удачи. И если захотите обсудить ваши цифры — вы знаете, где нас найти.

ПОЧЕМУ НАЙМ НУЖНО ИЗМЕРЯТЬ И почему в iGaming особенно

Найм стоит денег. Рекламные бюджеты, инструменты, время рекрутеров и менеджеров. Все вместе может дойти до 30-50% годовой зарплаты позиции.

Но это только прямые затраты. Есть еще косвенные. Пока вакансия открыта, работа стоит или делается хуже. Пока новичок выходит на продуктивность, он потребляет ресурсы, но пока не приносит результат. А если уходит в первый год, все затраты на найм и онбординг сгорают.

Без метрик вы не знаете:

- Сколько на самом деле стоит закрыть вакансию
- Где в процессе теряются кандидаты
- Какие каналы работают, а какие пустая трата бюджета
- Насколько хорошо нанятые люди справляются с работой

С метриками вы можете:

- Обосновать бюджет на найм конкретными цифрами
- Найти узкие места и пофиксить их
- Прогнозировать сроки закрытия вакансий
- Сравнить эффективность рекрутеров, каналов, агентств

Дальше разберем, какие именно метрики собирать и как их использовать.

СПЕЦИФИКА IGAMING

iGaming – индустрия со своей спецификой найма. Понимание этих особенностей помогает выстраивать процессы эффективнее и не тратить ресурсы впустую. Вот что важно учитывать.

Регуляторные требования

В большинстве компаний можно нанять человека за неделю, если он подходит. В iGaming нельзя: проверка бэкграунда, лицензионные требования, обучение по комплаенсу. Онбординг занимает больше времени и стоит дороже.

Компактный рынок

iGaming-комьюнити небольшое, специалисты с опытом знают друг друга. Репутация работодателя распространяется быстро – и хорошая, и плохая.

Высокая конкуренция за таланты

Операторов и провайдеров сотни. Сильных специалистов с опытом в iGaming – ограниченное количество. За каждого хорошего кандидата борются несколько компаний одновременно.

NDA-культура

Зарплаты не раскрываются. Бенчмарки найти сложно. Каждая компания действует вслепую – не с чем сравнить.

Волнообразный найм

Вышли в новую страну – срочно нужны 15 человек. Закрыли рынок – сокращения. Планировать сложно, но без планирования невозможно.



Ирина,
Head of Recruitment, match

«В начале работы с новым клиентом мы всегда спрашиваем: есть ли у вас данные по зарплатам на рынке? Чаще всего точных цифр нет – и это объяснимо, потому что в iGaming все под NDA, открытых бенчмарков почти не существует. Компании ориентируются на предыдущий опыт, на то, что слышали от коллег по рынку или видели в старых офферах. Мы помогаем это исправить: делимся свежими данными по вилкам, показываем, как выглядит рынок по конкретным ролям и GEO. Когда есть цифры, проще и оффер сформировать, и с кандидатом договориться».

КАК ЧИТАТЬ ЭТОТ ОТЧЕТ

Мы разделили все 35 метрик на три категории – по тому, кто и как часто должен их смотреть:

КАТЕГОРИЯ	СУТЬ
Must-have	Обязательный минимум. Дает общую картину найма
Операционные	Не обязательно, но полезно. Помогает настроить процессы точнее
Диагностические	Когда базовые и операционные уже работают. Глубокая аналитика рынка и удержания



Структура карточки метрики

Каждая метрика описана по единому шаблону:

- **Название** – на русском и английском (для поиска бенчмарков)
- **Определение** – что именно измеряем
- **Формула** – как считать
- **Keynote iGaming** – почему это важно именно в нашей индустрии

MUST-HAVE **ПОКАЗАТЕЛИ**

Аудитория: CEO, CFO, Board
Частота: месяц/квартал

Минимум, с которого стоит начать.

Эти пять метрик дают общую картину: сколько времени занимает найм, сколько он стоит и насколько эффективно работает команда.

Time to fill – время закрытия вакансии

Определение: количество календарных дней от начала работы над вакансией до выхода сотрудника на работу.

TTF = Дата выхода на работу - Дата старта работы по вакансии (среднее)

Keynote iGaming: Главная метрика скорости для бизнеса. Показывает, сколько времени HR-функция тратит на закрытие позиции от момента, когда получила задачу. Оператор, выходящий в новое GEO, планирует запуск под конкретную дату – TTF показывает, успеете ли вы.



Ирина,
Head of Recruitment, match

«TTF – первое, что мы считаем на любом проекте. Без этой цифры невозможно ничего обещать клиенту. Мы ведем статистику по типам ролей и GEO, поэтому можем сразу сказать: вот эта позиция закрывается в среднем за три недели, а вот эта – за два месяца».

Time to hire – время найма кандидата

Определение:

Количество календарных дней от первого контакта с кандидатом до его выхода на работу.

ТТН = Дата выхода на работу – Дата первого контакта с кандидатом (среднее)

Keynote iGaming: Показывает скорость прохождения кандидата через воронку после первого контакта. Чем меньше ТТН, тем быстрее компания принимает решения и тем ниже риск потерять кандидата на этапе интервью и оффера. В iGaming, где кандидаты получают по 3–5 офферов одновременно, каждый лишний день в процессе – риск потери.

Time to offer – скорость оффера

Определение:

Количество календарных дней от старта работы по вакансии до первого принятого оффера.

ТТО = Дата принятия первого оффера – Дата старта работы по вакансии

Keynote iGaming: Для агентства это метрика скорости и точности: насколько быстро команда поняла задачу, нашла релевантных кандидатов и довела процесс до результата. В iGaming это особенно важно: рынок узкий, сильные специалисты быстро получают альтернативные предложения, поэтому высокий ТТО показывает, что процесс теряет темп.

Offer acceptance rate – процент принятых офферов

Определение:

Доля офферов, которые кандидаты приняли.

$$\text{OAR} = \frac{\text{Принятые офферы}}{\text{Все офферы}} \times 100\%$$

Keynote iGaming: OAR показывает, насколько офферы попадают в ожидания кандидатов и рынок. Низкий показатель может говорить о слабой компенсации, долгом процессе или плохом кандидатском опыте. Но показатель 95% и выше — тоже сигнал: возможно, компания предлагает условия заметно выше рынка и перегружает бюджет. В iGaming кандидаты могут использовать полученный оффер как аргумент в переговорах с текущим работодателем.



Ирина,
Head of Recruitment, match

«В iGaming кандидаты часто собирают офферы, чтобы поторгаться с текущим работодателем. Мы это видим регулярно: человек проходит все этапы, получает предложение — и вдруг ему сделали контроффер. Иногда это правда, иногда нет. Поэтому важно не просто отправить оффер, а правильно его подать: быстро, с четким дедлайном, с follow-up на следующий день. Мы всегда проговариваем с кандидатом заранее, какие у него параллельные процессы и что для него важно в оффере. Так меньше сюрпризов».

Cost of Vacancy – стоимость незакрытой вакансии

Определение:

Финансовые потери компании за каждый день, пока позиция остается открытой.

$$\text{CoV} = \left(\frac{\text{Годовая выручка на сотрудника}}{220} \right) \times \text{Коэффициент влияния роли} \times \text{Дни вакансии}$$

Keynote iGaming: Незакрытая позиция Head of Compliance означает отложенный запуск в новом GEO. Cost of Vacancy переводит HR-метрики на язык CFO: «каждый день простоя стоит нам €X»

Recruiter productivity – продуктивность рекрутера

Определение:

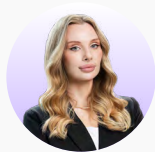
Комплексная оценка эффективности работы рекрутера.

RP = композитная метрика

Варианты:

- Закрытые вакансии / месяц
- Закрытые вакансии / рекрутер
- TTF по рекрутерам
- Конверсия воронки по рекрутерам

Keynote iGaming: Каждая компания вкладывает свои метрики, но сам факт измерения – must-have. В iGaming с волнообразным наймом критично для планирования.



Ирина,
Head of Recruitment, match

«Когда я строила процессы в агентстве, важно было уйти от ощущения, что работаем много, но непонятно насколько хорошо. Сейчас каждый рекрутер видит свои цифры: TTF, конверсию, количество закрытий. Но дело не в контроле. Дело в том, что человек сам понимает, где он силен, а где нужна помощь. Один отлично закрывает технические роли, но теряет кандидатов на этапе оффера. Другой быстро собирает воронку, но долго выходит на финалистов. Когда это видно в цифрах, можно точно помогать, а не гадать, почему что-то не работает».

Это следующий шаг. Расширенные метрики помогают понять, где именно теряется время и кандидаты. На каком этапе воронки просадка, кто тормозит процесс и откуда приходят качественные кандидаты.

Stage-to-stage conversion rates – конверсия по этапам воронки

Определение: Процент кандидатов, переходящих с каждого этапа на следующий

$S2S = \text{Перешедшие на следующий этап} / \text{Все на текущем этапе} \times 100\%$

Keynote iGaming: Метрика показывает, сколько кандидатов переходит с каждого этапа на следующий. Если где-то резкое падение, то сразу видно, где проблема: плохой скрининг, слишком сложное техническое, долгое согласование оффера.

Quality of pipeline – качество воронки

Определение:

Доля кандидатов, проходящих ключевые этапы отбора.

QoP (screening) = Прошедшие скрининг / Все в воронке $\times 100\%$

QoP (final) = Дошедшие до финала / Все в воронке $\times 100\%$

Keynote iGaming:

Метрика помогает понять, где именно проблема. Если большинство кандидатов отваливается еще на первичном отборе, значит изначально приходят не те люди. Может быть плохо написана вакансия или ищите кандидатов не в том канале. А если первичный отбор проходят многие, но до финала доходят единицы, значит что-то не так с процессом оценки.

Accepted-offer-to-join rate – процент выхода после принятия оффера

Определение:

Доля кандидатов, которые вышли на работу после принятия оффера.

OJR = Вышедшие на работу / Принявшие оффер $\times 100\%$

Keynote iGaming:

Принятый оффер еще не гарантирует выход. За время отработки кандидат может получить встречное предложение от текущего работодателя, передумать переезжать или просто перегореть. Чем дольше отработка, тем выше риск потерять кандидата.

Cost per hire – СТОИМОСТЬ НАЙМА

Определение:

Полная стоимость закрытия одной вакансии, включая все прямые и косвенные затраты.

$CPH = (Внешние\ затраты + Внутренние\ затраты) / \text{Количество наймов}$

Keynote iGaming: Внешние: рекламные бюджеты, агентства, инструменты. **Внутренние:** время рекрутера, время hiring manager. В iGaming найм через агентство стоит примерно 15-25% годовой зарплаты. Прямой найм дешевле, но медленнее.



Ирина,
Head of Recruitment, match

«Прямой найм кажется дешевле, но это не всегда так. Когда компания считает только комиссию агентства и не учитывает время своих рекрутеров, нагрузку на менеджеров, стоимость пустующей позиции – картина искажается. Мы видели случаи, когда агентство за свою комиссию закрывало позицию за три недели, а внутренний найм той же роли тянулся четыре месяца. Если посчитать Cost of Vacancy, разница в затратах уже не такая очевидная. Что дешевле – зависит от ситуации».

ОПЕРАЦИОННЫЕ МЕТРИКИ

Аудитория: HRD, TA Lead
Частота: еженедельно

Source of hire – ИСТОЧНИК НАЙМА

Определение:

Распределение нанятых по каналам привлечения.

$SoH = \text{Нанятые из канала X} / \text{Все нанятые} \times 100\%$

Keynote iGaming:

60-70% сильных специалистов в iGaming не ищут работу.

Они уже трудоустроены и не сидят на сайтах вакансий. Если вы ищете людей только через LinkedIn и подобные площадки, то вы видите максимум 30% рынка.



 match
**Елизавета,
Рекрутер,
match**

«LinkedIn – это верхушка айсберга. Там сидят те, кто активно ищет работу. Остальные – в закрытых Telegram-чатах, affiliate-комьюнити, на конференциях вроде iGB и SBC. Туда надо идти, знакомиться, общаться, поддерживать контакт. Один знакомый приводит троих. Мы много кандидатов находим через нетворкинг – написали человеку, он не ищет, но посоветовал коллегу. Так работает рынок».

Application-to-interview ratio – соотношение количества заявок к количеству собеседований

Определение:

Доля кандидатов, прошедших от отклика до первого интервью.

$A2I = \text{Приглашенные на интервью} / \text{Все отклики} \times 100\%$

Keynote iGaming:

Если мало откликов доходит до интервью, то, скорее всего, описание вакансии размытое и откликаются не те люди. В iGaming часто нужен узкий опыт, и если это не прописано четко, придут нерелевантные кандидаты.

Referral hire rate – доля реферальных наймов

Определение:

Процент нанятых через рекомендации сотрудников.

$RHR = \text{Нанятые через рефералов} / \text{Все нанятые} \times 100\%$

Keynote iGaming:

В тесном iGaming-комьюнити рефералы – золотой канал. Все друг друга знают и охотнее идут туда, где уже работают знакомые.

Pipeline velocity – скорость заполнения воронки

Определение: Дни от открытия вакансии до шорт-листа

$PV = \text{Дата шорт-листа} - \text{Дата открытия вакансии}$ (среднее)

Keynote iGaming: Для типовых ролей шорт-лист из 3-5 кандидатов собирается за несколько дней. Для редких специалистов – за несколько недель. Если вы знаете свою норму по каждому типу ролей, сможете давать бизнесу реалистичные сроки.

Interviewer load – загрузка интервьюеров

Определение: Часы в неделю на найм у менеджеров

$IL = (\text{Интервью} + \text{подготовка} + \text{фидбек}) / \text{количество недель}$

Keynote iGaming: Нанимающие менеджеры тратят на собеседования больше времени, чем кажется: само интервью, подготовка, обратная связь. Метрика помогает увидеть реальную нагрузку и вовремя понять, что процесс пора оптимизировать.

Hiring manager responsiveness — скорость ответа нанимающего менеджера

Определение: Время реакции НМ на запросы рекрутера (CV, фидбек, решение по офферу)

$HMR = \text{Сумма времени ответа по всем запросам} / \text{Количество запросов}$

Keynote iGaming:

Одна из главных причин, почему вакансии не закрываются вовремя — менеджеры медленно отвечают. Рекрутер присылает резюме в понедельник, менеджер смотрит в пятницу, а к этому моменту лучший кандидат уже принял оффер в другом месте. В iGaming, где за сильными специалистами охотятся несколько компаний одновременно, даже пара дней задержки может стоить кандидата.



Ирина,
Head of Recruitment, match

«Мы всегда фиксируем с клиентами сроки обратной связи: сутки на резюме, день в день на интервью. Это не формальность — без четких дедлайнов процесс растягивается, и сильные кандидаты уходят к конкурентам».

Test task completion rate – процент завершения тестовых заданий

Определение: Доля кандидатов, вернувших тестовое в срок.

$TTCR = \text{Возвращенные тестовые} / \text{Отправленные} \times 100\%$

Keynote iGaming:

Если тестовое задание занимает 8+ часов, опытные кандидаты часто отказываются его делать. Лучше работают короткие задания до 2 часов или совместная сессия, где кандидат решает задачу вместе с кем-то из команды в реальном времени.

ОФФЕР И ЗАКРЫТИЕ

03

Agency fill rate – результативность агентства

Определение: Доля вакансий, переданных агентству и закрытых им.

$AFR = \text{Закрытые вакансии агентством} / \text{Переданные вакансии агентству} \times 100\%$

Keynote iGaming:

Если агентство закрывает меньше 30% переданных ему вакансий, то, скорее всего, оно не понимает специфику iGaming или компании. Присылает нерелевантных кандидатов, не попадает в требования и тратит ваше время. Это сигнал пересмотреть партнерство: либо дать агентству подробный бриф и второй шанс, либо искать другого подрядчика.



Ирина,
Head of Recruitment, match

«Мы отслеживаем fill rate по каждому направлению и каждому рекрутеру. Если видим, что по какому-то типу ролей показатель падает – разбираемся: изменился рынок, не хватает экспертизы, или бриф от клиента неполный. Так мы держим качество на уровне».

Onboarding completion rate – завершенность онбординга

Определение: Доля новых сотрудников, прошедших все этапы онбординга.

$OCR = \text{Сотрудники, завершившие все этапы} / \text{Все новые сотрудники} \times 100\%$

Keynote iGaming:

В iGaming онбординг включает обязательные вещи: обучение по комплаенсу, подписание NDA, настройку доступов. Когда 30% новичков не проходят часть этапов, то вы не знаете, кто из них не прошел обучение по AML или не подписал соглашение о неразглашении. При проверке регулятора это станет проблемой.

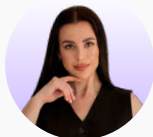
Time to productivity – время до достижения продуктивности

Определение: Дни от выхода до работы на уровне ожиданий.

$TTP = \text{Дата достижения продуктивности} - \text{Дата выхода}$

Keynote iGaming:

Сотрудник с опытом в iGaming выходит на полную продуктивность за 2-4 недели. Он уже знает специфику индустрии, терминологию, регуляторные требования. Человеку из другой сферы нужно 4-8 недель: приходится разбираться, как устроен гемблинг, что такое GGR, чем отличаются лицензии разных юрисдикций.



Елизавета,
Рекрутер, match

«Мы часто слышим от клиентов: «Нам нужен человек с опытом именно в iGaming». Но иногда лучше взять сильного специалиста из смежной сферы и дать ему месяц на адаптацию. Главное — честно об этом договориться и заложить время на онбординг».

Early turnover rate (0-90 Days) – ранняя текучесть

Определение: Доля ушедших в первые 90 дней.

$ETR = \text{Уволившиеся в первые 90 дней} / \text{Все нанятые} \times 100\%$

Keynote iGaming:

Когда сотрудник уходит в первые 90 дней – это самая болезненная потеря. Все, что вложили в поиск, собеседования, онбординг, обучение – потеряно. Типичные причины ухода на раннем этапе: не ожидал такого темпа работы, не вписался в культуру компании, получил более выгодное предложение от конкурента, пока проходил испытательный.



Ирина,
Head of Recruitment, match

«Одна из частых причин ухода в первые месяцы – несовпадение ожиданий. Кандидату на интервью обещают одно, а в работе оказывается другое. Мы всегда советуем клиентам: покажите реальную картину, не приукрашивайте. Честность экономит время и деньги».

Hiring manager satisfaction score — удовлетворенность менеджера

Определение: Оценка НМ качества найма после выхода сотрудника и по итогам первых недель работы.

HMSS = Средний балл (1–5) по критериям: соответствие ожиданиям, адаптация, fit, навыки

Keynote iGaming:

Эта метрика показывает, насколько хорошо рекрутинг попадает в ожидания бизнеса после выхода нового сотрудника. Если нанимающие менеджеры стабильно ставят новичкам 3 из 5, значит, сотрудник может не соответствовать каким-то критериям. Это сигнал пересмотреть процесс оценки: возможно, на собеседованиях не проверяются нужные навыки, а ожидания по роли сформулированы недостаточно точно.

Probation Pass Rate — прохождение испытательного срока

Определение: Доля новых сотрудников, вышедших на работу в выбранный период и успешно прошедших испытательный срок.

PPR = Сотрудники, успешно прошедшие ИС / Все сотрудники, вышедшие в выбранный период × 100%

Keynote iGaming:

Метрику лучше считать за период, например раз в квартал: сколько сотрудников вышли на работу и сколько из них успешно прошли испытательный срок. Низкий PPR показывает, что проблема может быть в отборе, ожиданиях от роли, онбординге или несовпадении с темпом iGaming-команды.



Ирина,
Head of Recruitment, match

«Мы трекаем не только закрытие вакансии, но и то, что происходит дальше. Прошел ли человек испытательный, работает ли через полгода, через год. Это требует дисциплины: нужно собирать данные, поддерживать контакт с клиентами, фиксировать результаты. Но без этого невозможно понять, хорошо ли мы работаем. Можно закрывать вакансии быстро, а потом половина людей уходит в первые три месяца. Формально все отлично, а по факту — провал. Поэтому для нас успешное закрытие — это когда человек остался и приносит пользу».

ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТРИКИ

Аудитория: HRD, C&B, Strategy
Частота: раз в квартал

РЫНОК И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

01

Offer competitiveness index – конкурентоспособность оффера

Определение: ваш оффер vs. рыночная медиана для роли и GEO.

$OCI = \text{Зарплата в вашем оффере} / \text{Средняя зарплата по рынку для этой роли} \times 100\%$

Keynote iGaming:

В iGaming компании обычно не раскрывают зарплаты — подписывают с сотрудниками соглашения о неразглашении. Но кандидаты все равно знают, сколько платят на рынке: обсуждают в чатах, спрашивают у знакомых, работают с рекрутерами. Если ваш оффер ниже 90% от рыночной зарплаты, то кандидат либо сразу откажется, либо примет, но уйдет через полгода к тем, кто платит больше.



Ирина,
Head of Recruitment, match

«Недавно клиент хотел нанять Head of Payments за €6,000, а рынок по этой роли — €8,000-9,000. Мы показали данные, объяснили риски. В итоге подняли вилку и закрыли позицию за три недели. Если бы остались на старой цифре — искали бы до сих пор или наняли бы человека, который уйдет через полгода».

Passive candidate response rate — ОТКЛИК ПАССИВНЫХ КАНДИДАТОВ

Определение: Доля пассивных, ответивших на сообщение.

$PCRR = \text{Количество ответов} / \text{Количество отправленных сообщений} \times 100\%$

Keynote iGaming:

Процент ответов показывает две вещи: насколько ваша компания привлекательна как работодатель и насколько хорошо рекрутер пишет первое сообщение. Если из 100 написанных отвечают 5 — либо о вас не знают, либо сообщения слишком шаблонные.

Source effectiveness — ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАНАЛА

Определение: Качество кандидатов из канала через конверсию в найм.

$SE = \text{Нанятые из канала} / \text{Отклики из канала} \times 100\%$

Keynote iGaming:

Важно не сколько откликов приносит канал, а сколько из них превращаются в наймы. Например, LinkedIn может дать 500 откликов, но нанять получится только 2-3 человека. А профильный iGaming-чат или Telegram-канал даст 20 откликов, из которых выйдет 3 нанятых. Откликов меньше, а результат тот же — значит, второй канал эффективнее и тратит меньше времени рекрутера.

Candidate experience score – оценка кандидатского опыта

Определение:

Удовлетворенность кандидата процессом найма (включая отклоненных)

После завершения процесса найма спросите кандидата:

«Оцените опыт от 0 до 10, где 10 – отлично».

Разделите ответы на три группы:

- **9-10 БАЛЛОВ** = довольные
- **7-8 БАЛЛОВ** = нейтральные
- **0-6 БАЛЛОВ** = недовольные

Посчитайте процент довольных

$CES = \text{Довольные кандидаты} / \text{Все опрошенные} \times 100\%$

Keynote iGaming:

Индустрия iGaming компактная. Один недовольный кандидат может отпугнуть десяток потенциальных, потому что люди спрашивают знакомых перед тем, как откликаться. Если CES маленький, то причины, как правило, в долгом ожидании ответа, отсутствии обратной связи после отказа или грубом общении на интервью.

Quality of Hire – качество найма

Определение:

Комплексная оценка ценности, которую новый сотрудник приносит организации.

$QoH = (\text{Результативность} + \text{Оценка руководителя} + \text{Удержание через год} + \text{Соответствие культуре}) / 4$

Keynote iGaming: «Святой Грааль» HR-метрика. В iGaming цена ошибки высока: регуляторный риск, потеря клиентов, утечка данных. Единственная метрика, которая показывает: хорошо ли мы нанимаем.

First year turnover rate – текучесть первого года

Определение:

Доля сотрудников, нанятых в выбранный период, которые покинули компанию в течение первого года работы.

$FYTR = \text{Уволившиеся в первый год работы} / \text{Все сотрудники, нанятые в выбранный период} \times 100\%$

Keynote iGaming: В iGaming норма текущести первого года – 20-30%. Почему так: конкуренты агрессивно переманивают людей, сотрудники выгорают после переезда, не все приживаются в gambling-культуре. Потеря сотрудника в первый год обходится компании в 50-150% его годовой зарплаты – это затраты на повторный поиск, онбординг и потерянная продуктивность.



Ирина,
Head of Recruitment, match

«Один из наших клиентов начал проводить exit-интервью и выяснил неожиданное: люди уходили не из-за денег, а из-за отсутствия понятного роста. Все думали, что проблема в зарплатах, а оказалось – в коммуникации. За полгода они сделали прозрачную карьерную карту и снизили текучесть первого года с 35% до 20%. Иногда решение лежит не там, где ищешь».

Regrettable turnover rate – текучесть ключевых сотрудников

Определение: Доля уволившихся, чей уход – потеря (высокоэффективные сотрудники, ключевые роли).

$RTR = \text{Regrettable leavers} / \text{Все уволившиеся} \times 100\%$

Keynote iGaming: Если Head of Compliance уходит, когда компания подается на лицензию – запуск откладывается на месяцы. Но не каждое увольнение – катастрофа. Эта метрика помогает отличить нормальную текучесть от потерь, которые бьют по бизнесу.

Voluntary turnover rate – добровольная текучесть

Определение: Доля уволившихся по собственному желанию

$VTR = \text{Уволившиеся по собственному} / \text{Среднесписочная численность сотрудников} \times 100\%$

Keynote iGaming: Сама цифра текучести мало что говорит. Важнее понимать причины. Для этого нужно проводить exit-интервью: спрашивать уходящих, почему уходят, что не устроило, куда идут.

Internal mobility rate – внутренняя мобильность

Определение: Доля вакансий, закрытых внутренними кандидатами

$IMR = \text{Внутренние перемещения} / \text{Все закрытые вакансии} \times 100\%$

Keynote iGaming: Когда сотрудник видит, что у него есть карьерный путь внутри, он меньше смотрит на сторону. Даже если конкурент предложит больше денег, человек подумает: «а там мне дадут вырасти?» Внутренний рост – один из лучших способов удержания.

Employee engagement score — ИНДЕКС ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Определение: Уровень мотивации и приверженности

Используйте готовые методики: Gallup Q12, Peakon, Culture Amp. Там 10-15 вопросов про мотивацию, отношения с руководителем, понимание целей. Система сама посчитает итоговый балл.

Keynote iGaming:

Если в этом квартале показатель упал, то ждите волну увольнений через 3-6 месяцев. Поэтому важно измерять регулярно: раз в квартал или чаще. Заметили падение — разбирайтесь сразу: что случилось, в каких командах хуже, что людей демотивирует.

ПЛАНИРОВАНИЕ

04

Hiring Plan Fulfillment Rate — выполнение плана найма

Определение: процент вакансий, закрытых в запланированные сроки.

$HPFR = \text{Вакансии, закрытые в срок} / \text{Все по плану} \times 100\%$

Keynote iGaming:

Бизнес планирует запуск под дату. Если HR не выполняет план — сдвигается все. Метрика показывает, можно ли на HR полагаться.

Workforce planning accuracy — точность планирования

Определение: показывает, сколько вакансий планировали открыть и закрыть, и сколько реально закрыли в срок.

$WPA = \text{Закрытые по плану} / \text{Запланированные} \times 100\%$

Keynote iGaming:

В iGaming потребность в людях может резко вырасти за пару месяцев. Если HR не планирует найм заранее вместе с бизнесом, то каждый такой запуск превращается в аврал.

ИНСТРУМЕНТЫ: ЧЕМ ИЗМЕРЯТЬ

ATS — с этого все начинается

Applicant Tracking System — фундамент для сбора данных. Без ATS большинство метрик придется считать вручную.

Хорошая ATS фиксирует даты на каждом этапе воронки, отслеживает источник кандидата, хранит историю коммуникаций и дает базовые отчеты.

Если ATS пока нет, начните с Notion или Google Sheets. Главное, чтобы данные собирались в одном месте.

Дашборды и бенчмарки

Если ATS не дает нужных отчетов, то стройте дашборды отдельно. Google Looker Studio бесплатный и подключается к большинству источников. Для более сложной аналитики есть Tableau, Power BI или специализированные HR-платформы вроде Visier.

Где брать данные для сравнения

Открытых бенчмарков по iGaming почти нет — индустрия молодая и закрытая. Общие ориентиры можно найти в отчетах SHRM и LinkedIn Talent Insights, но их придется адаптировать под специфику рынка. Для точных данных по iGaming лучше работать с профильными рекрутинговыми агентствами. Мы в match, например, делимся бенчмарками с клиентами и делаем исследования зарплатных вилок под конкретные роли.



Елизавета,
Рекрутер, match

«Я веду в ATS каждый контакт: звонки, переписки, фидбеки. Поначалу казалось, что это лишняя работа, но через пару месяцев поняла — без этого невозможно. Когда возвращаюсь к кандидату через полгода, вижу всю историю: о чем говорили, почему тогда не сложилось, что для него важно».

AI В РЕКРУТИНГЕ

AI уже помогает со скринингом резюме, сорсингом, составлением вакансий и персонализацией первых сообщений кандидатам. Вот конкретные инструменты:

Скрининг резюме

HireVue и Paradox автоматически сортируют отклики по заданным критериям. Вместо того чтобы вручную просматривать 200 резюме, рекрутер получает отранжированный список.

Сорсинг

SeekOut, hireEZ, AmazingHiring ищут кандидатов по открытым источникам: LinkedIn, GitHub, Stack Overflow. Задаете параметры вроде «Go-разработчик с опытом в платежных системах» и получаете выборку за минуты.

Тексты вакансий и аутрич

Textio анализирует, какие формулировки работают лучше, и помогает писать вакансии, которые привлекают больше откликов. ChatGPT и Claude – универсальные помощники: персонализация первых сообщений, написание follow-up, адаптация текстов под разные каналы.

Аналитика

Встроенные AI-фичи в ATS (Greenhouse, Lever, Workable) уже умеют находить паттерны. Какие каналы дают лучших кандидатов, на каком этапе чаще отваливаются, какие вакансии закрываются дольше нормы. Для более глубокого анализа есть Eightfold AI и Beamery.

Где AI пока не справляется:

- Оценка soft skills и культурного fit
- Финальные решения по кандидатам
- Переговоры по офферу
- Сложные кейсы, где нужен контекст и интуиция

С чего начать, если пока ничего нет

Минимальный стек: ATS или структурированная таблица, Google Looker Studio для визуализации и напоминание в календаре считать метрики раз в месяц. Этого хватит на первое время. Усложнять стоит, когда базовые процессы уже работают.

ТРЕНДЫ:

Будущее HR-метрик в iGaming

Не сколько наняли, а что это дало.

Бизнесу не интересно, что вы закрыли 20 вакансий. Интересно, как это повлияло на запуск продукта, выручку, скорость и т.д.

Предсказывать, а не отчитываться.

Кто уволится через 3 месяца, какая вакансия зависнет, где bottleneck. Тренд в том, чтобы отвечать на эти вопросы до того, как они стали проблемой.

Навыки важнее должностей.

Вместо Product Manager с опытом 5 лет — нужен человек, который умеет запускать продукты в регулируемых рынках. Смена фокуса с резюме на реальные компетенции.

Данные сразу, а не раз в квартал.

Статус воронки, загрузка рекрутеров, просадки по этапам — все в одном дашборде, обновляется каждый день. Половина компаний уже используют AI в найме. Те, кто не начал, отстают.

В то же время, критическое мышление у кандидатов важнее AI-навыков. Главный скилл в 2026 — умение думать, а не умение пользоваться ChatGPT. Научиться AI-навыкам можно за неделю, а вот понять, когда он врет — нет.

Резюме теряет смысл.

Когда любой может сгенерировать идеальное CV за минуту, оно перестает что-то значить. Фокус смещается на разговор, поведение, реальные кейсы.



Ирина,
Head of Recruitment, match

«Сейчас любой может сгенерировать идеальное резюме за десять минут. Красивая структура, правильные слова, все галочки на месте. Поэтому мы все меньше смотрим на CV и все больше — на разговор. Как человек думает, как решает задачи, как реагирует на неожиданные вопросы. Это невозможно подделать. Резюме стало входным билетом, но решение принимается в диалоге».

ЧЕК-ЛИСТ:

Самодиагностика вашего найма

1. Знаете ли вы, сколько дней в среднем закрывается вакансия?

- Нет, не считаем – 1
- Примерно представляем, но не точно – 3
- Да, считаем по каждой позиции – 5

2. Знаете ли вы, сколько стоит закрытие одной вакансии?

- Нет, не считаем – 1
- Считаем только прямые затраты (агентства, реклама) – 3
- Считаем полную стоимость, включая время команды – 5

3. Отслеживаете ли вы, из каких каналов приходят лучшие кандидаты?

- Нет – 1
- Знаем, откуда приходят, но не анализируем качество – 3
- Считаем конверсию в найм по каждому каналу – 5

4. Видите ли вы, на каком этапе воронки теряете кандидатов?

- Нет, не отслеживаем – 1
- Видим общую картину, но без деталей – 3
- Считаем конверсию по каждому этапу – 5

5. Какой процент офферов принимают кандидаты?

- Не знаем – 1
- Примерно знаем – 3
- Считаем точно и анализируем причины отказов – 5

6. Считаете ли вы, сколько стоит компании каждый день незакрытой вакансии?

- Нет — 1
- Понимаем, что это важно, но не считаем — 3
- Да, считаем по ключевым ролям — 5

7. Как быстро нанимающие менеджеры дают обратную связь по кандидатам?

- Не отслеживаем — 1
- Знаем, что бывают задержки, но не измеряем — 3
- Измеряем и работаем над ускорением — 5

8. Какой процент новичков проходит испытательный срок?

- Не считаем — 1
- Знаем примерно — 3
- Считаем и анализируем причины непрохождения — 5

9. Видит ли руководство регулярный отчет по найму?

- Нет, данные только у HR — 1
- Иногда показываем, когда просят — 3
- Да, есть регулярный отчет раз в месяц/квартал — 5

10. На чем основаны решения о найме?

- На ощущениях и опыте — 1
- Частично на данных, частично на интуиции — 3
- На данных, с регулярным анализом — 5

Посчитайте сумму баллов:

10–25

«Начальный уровень – метрики нужны вчера»:

Найм идет по накатанной. Начните с 3–5 базовых метрик: Time to Fill, Cost per Hire, Source of Hire. Просто начните считать – это уже прогресс.

26–40

«Базовый уровень – есть куда расти»:

Данные есть, но картина неполная. Следующий шаг – систематизировать сбор, настроить дашборд и начать показывать отчет руководству раз в месяц.

41–50

«Продвинутый уровень – вы уже в топе индустрии»:

Данные собираются и влияют на решения. Двигайтесь к предиктивной аналитике: прогнозируйте текучесть, связывайте HR-метрики с бизнес-результатами.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Метрики – это не бюрократия

Мы часто слышим: «Нам бы вакансии закрывать, а не таблицы заполнять».

Понимаем. Когда горят сроки и бизнес ждет людей – некогда считать. Но вот что мы заметили за годы работы с iGaming-компаниями: те, кто находит время на метрики, в итоге закрывают вакансии быстрее. Потому что видят проблемы раньше, устраняют их быстрее и не повторяют одни и те же ошибки.

С чего начать

Не пытайтесь внедрить все сразу. Начните с 10 ключевых метрик:

- 1 **Time to Fill** – сколько дней занимает закрытие вакансии
- 2 **Time to Hire** – сколько дней кандидат проходит воронку
- 3 **Time to Offer** – сколько дней проходит от старта работы по вакансии до первого принятого оффера
- 4 **Offer Acceptance Rate** – принимают ли ваши офферы
- 5 **Cost of Vacancy** – сколько стоит каждый день без сотрудника
- 6 **Recruiter Productivity** – насколько эффективна команда
- 7 **Stage-to-Stage Conversion** – на каком этапе теряете кандидатов
- 8 **Quality of Pipeline** – сколько доходит до финала
- 9 **Accepted-offer-to-join rate** – сколько реально выходят после оффера
- 10 **Cost per Hire** – полная стоимость найма

Этого достаточно, чтобы увидеть общую картину и найти главные точки роста.

О MATCH

match – рекрутинговое агентство для iGaming

Мы – те, кто написал этот отчет. И те, кто каждый день закрывает вакансии в iGaming – от разработчиков до C-level.

Почему компании работают с нами:

—> **СВОЯ БАЗА**

120 000+ кандидатов с опытом в iGaming. Не просто резюме из LinkedIn, а люди, с которыми мы уже общались, знаем их ожидания и готовность к переходу

—> **ДОСТУП К НИШЕВЫМ КАНАЛАМ**

Закрытые affiliate-комьюнити, Telegram-чаты, Slack-группы, реферальные сети, локальные площадки. Там, где сидят те самые 70% пассивных кандидатов.

—> **КОМАНДА ИЗ 80+ РЕКРУТЕРОВ**

Специализация по направлениям: Tech, Affiliate, Product, Legal, Compliance. Каждый понимает свой рынок и говорит с кандидатами на одном языке

—> **ПОНИМАНИЕ СПЕЦИФИКИ**

Знаем юридические нюансы, регуляторные риски и особенности найма в high-risk сегменте. Не тратим ваше время на кандидатов, которые не подойдут

—> **СКОРОСТЬ БЕЗ КОМПРОМИССОВ**

Средний time-to-offer – 20 дней. 89% наших кандидатов проходят испытательный срок

Если вы дочитали до этой страницы – значит, тема метрик вам близка. Нам тоже. Мы любим цифры и прозрачность: каждую неделю клиент видит, что происходит с его вакансией. Хотите сравнить свои метрики с рынком или обсудить сложную позицию – напишите нам.



Арина,
Business Development Manager,
match

Давайте обсудим вашу задачу. Иногда один разговор экономит месяцы поиска.

 @arina_bdm

 info@match.one



Сайт



Instagram



LinkedIn



Telegram