



“О системе материального стимулирования рекрутеров в контакт-центре”

Дмитрий Галкин, независимый эксперт по вопросам организации контактных центров
<http://dgalkin.com>

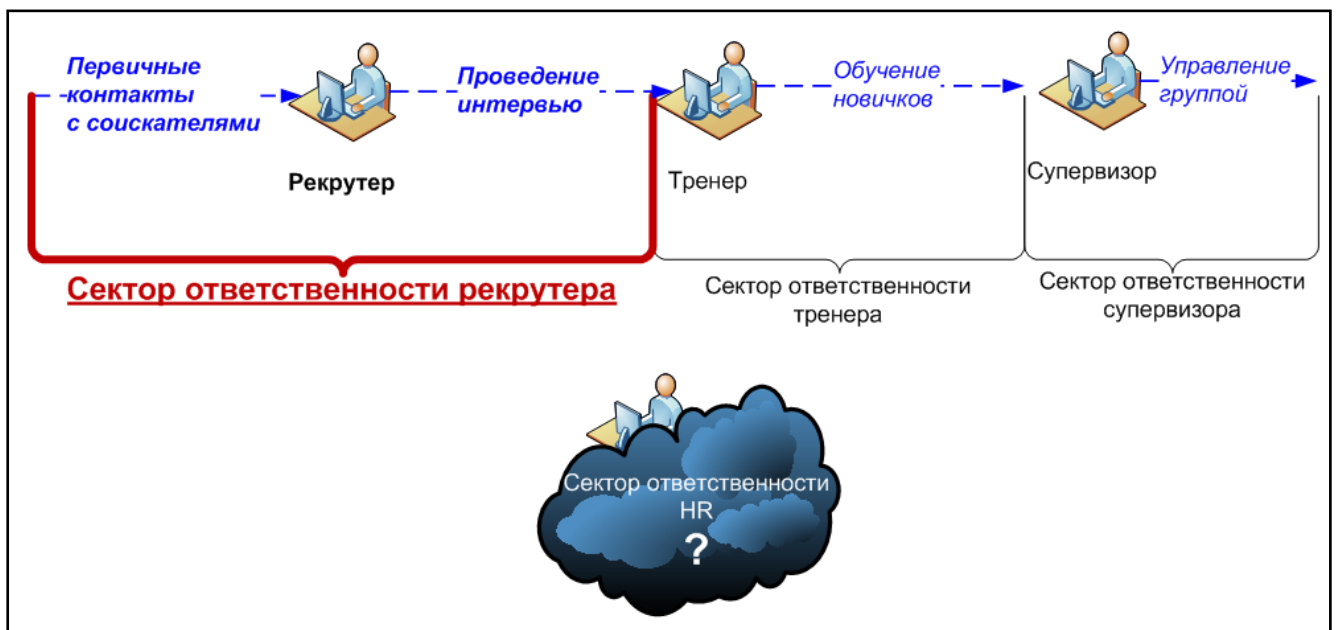
Давно планировал написать о том, как правильно организовать материальное стимулирование менеджеров по рекрутингу. И вот контакт-центры открыли “осенний сезон”, когда активность абонентов традиционно возрастает. Значит, операторы понадобятся в больших количествах, чем летом. А раз понадобятся-будет нагрузка на рекрутинг. Поэтому нужны адекватные меры поддержания процесса набора персонала в хорошем рабочем состоянии, в том числе грамотная система материального стимулирования рекрутеров.

Перед тем, как начать, хочу уточнить: далее в статье везде говорится именно о рекрутинге, то есть о функции, которая решает задачу формирования и фильтрации потока соискателей. Это нужно четко понимать, потому что в некоторых компаниях рекрутер в штатном расписании может называться кем-то вроде “HR-менеджера”.

Путаница не должна вводить в заблуждение. “HR-менеджер” – это тот, кто занимается организацией “прыжков в мешках”, проведением так называемых “ассесмент-центров” (почему “так называемых” – отдельная и тоскливая тема) и расклейкой стенгазет на тему “мы с нашим супервайзером под дождем печем пельмени в золе”.

Рекрутер же – это сотрудник, который организует поток соискателей и контролирует его. Именно о нем мы и поговорим.

Вот секторы ответственности, чтобы было наглядно:



1. “Рекрутинговая” проблематика, с которой могут сталкиваться компании

- 1) Заявки по набору персонала систематически не выполняются [в срок]. Операторов не хватает.
- 2) Сотрудники, которые подали заявки на набор в отдел рекрутинга, не имеют сведений о ходе обработки заявок (“сколько набрали?”, “сколько осталось?”, “когда будут, наконец, набраны?”)
- 3) Податели заявок не понимают, по каким правилам происходит распределение новичков в рабочие группы.
- 4) Качество соискателей неудовлетворительное. Тренеры и супервизоры не довольны новичками.
- 5) Руководство предполагает, что рекрутеры и/или тренеры с супервизорами устанавливают завышенную планку в отношении соискателей и “отсеивают тех, которые могли подойти”
- 6) Имеет место низкое качество работы операторов, которое обусловлено причинами, связанными с их личными особенностями.
- 7) Текучесть среди операторов высокая¹.
- 8) Текучесть в самом отделе рекрутинга высокая².
- 9) В коллективе систематически возникают производственные конфликты, предмет которых так или иначе связан с вопросами рекрутинга.

2. О попытках подмены технологии “мотивацией”

Если где-то в информационном поле Вселенной существует шкаф, в котором ровными рядами стоят папки с описанием решений, которые контакт-центры (на пространстве СНГ) когда-либо предпринимали в отношении обозначенных проблем, то на обложках 90% этих папок написано угадайте что?

У меня достаточно статистики, что утверждать: написано там “а давайте сменим ей (рекрутеру) систему мотивации!”³ (надо отдать должное руководству некоторых КЦ, на оставшихся 10% папок надпись “изучим причины проблем” все-таки есть).

Сама по себе идея “сменить мотивацию” может быть вполне даже отличной. Проблема в том, что “мотивацией” не получится подменить узкие места технологии. Если, например, люди не умеют продавать, бесполезно внедрять самые крутые “мотивационные” схемы для того, чтобы они начали продавать хорошо. Их сначала надо научить продавать, настроить телефонию для выполнения звонков и пр. и пр. И с рекрутингом то же самое. Если не получается нанять нужное количество сотрудников в срок, “мотивация” рекрутера сама по себе не поможет.

! Поэтому говорить про материальное стимулирование в отрыве от процесса нельзя.

Обычно просят “цифры”. Вот цифры: если происходит хотя бы что-то из перечисленного выше в п.1-9, и при этом ситуация не улучшается “естественным путем” в течение 2-3 недель, это значит, что с вероятностью, близкой к 100%, процесс рекрутинга имеет изъяны и нуждается в улучшении. И одной “мотивацией” обойтись не удастся.

¹ Относительно **известного** ориентира, **правильно** выбранного для сравнения.

² Текучесть в отделе рекрутинга можно считать высокой, когда средний срок работы рекрутера (без учета горизонтальной и вертикальной текучести) меньше, чем средний срок работы оператора плюс 2-3 месяца.

³ Правильно, конечно, говорить о системе стимулирования, а не о системе мотивации. Но поскольку в обозримом будущем верно эту штуку именовать все равно никто не будет, просто будем считать, что контекст уважаемым читателям понятен.

! Хорошая новость состоит в том, что процесс рекрутинга очень “пластичен”, легко поддается реинжинирингу и может быть действительно быстро (за 2,5-3 недели) скорректирован (на его перестройку не требуются месяцы, в отличие, например, от случая модификации, WFM-процесса).

3. Базовая формула для расчета дохода рекрутера

В самом начале все просто как собранный кубик Рубика.

Доход = Часть_{пост} + Часть_{пер} (1), где

Часть_{пост} – постоянная часть,

Часть_{пер} – переменная часть.

! Пожалуйста, обратите внимание. Вторая компонента уровня дохода называется “*переменная часть*”, не “*премиальная*”. *Премия* выплачивают за *выдающиеся* достижения в работе, в то время как размер переменной части определяется достигнутыми за отчетный период результатами в отношении поставленных перед сотрудником задач. У людей не должно создаваться впечатление, что за выполнение текущих повседневных обязанностей компания будет выплачивать им *премию*, то есть вознаграждать за то, что и так должно быть сделано *by define*. Дополнительно такой подход позволяет выделить премию в отдельный инструмент стимулирования.

3.1. Понимание расчета постоянной части

Часть_{пост} = Вес_{частьПост} x Ставка_{заЧас} x Час_{отраб} (2), где

Ставка_{заЧас} – величина ставки за 1 час работы (об определении размера ставки см. далее),

Час_{отраб} – сумма часов, отработанных за отчетный период,

Вес_{частьПост} – вес (доля) постоянной части в доходе сотрудника (об определении величины весов постоянной и переменной частей расскажу далее).

То есть постоянная часть пропорциональна отработанному времени за отчетный период. Это логично.

! Замечание №1 по процессу. Любые переработки рекрутера должны быть подтверждены письменным согласием непосредственного руководителя, который, кстати, обязан нести за них (как и за другие расходы, приходящиеся на отдел) прямую финансовую ответственность. Однако описание системы материального стимулирования руководителя рекрутера – за рамками этого материала.

3.2. Понимание расчета переменной части

Расчет переменной части очень похож на расчет постоянной части, но с одной поправкой: вводится индекс эффективности рекрутера:

Часть_{пер} = (1-Вес_{частьПост}) x Ставка_{заЧас} x Час_{отраб} x Инд_{эфф} (3), где

Ставка_{заЧас} – величина ставки за 1 час работы,

Час_{Отраб} – сумма часов, отработанных за отчетный период. Произведение количества отработанных за период часов и ставки является базой для расчета переменной части, чтобы не возникло такой ситуации:

Есть два рекрутера – Соня и Алина. Обе работают с одинаковой эффективностью (одинаково хорошо выполняют планы и задания). Но Соня отработала полный месяц, а Алина – только 1 неделю, потому что была в отпуске. Если ориентироваться только на эффективность, получится, что размеры переменных частей дохода у Сони и у Алины должны быть одинаковыми. Это несправедливо по отношению к Соне, она в отчетном периоде работала больше. Поэтому если учесть отработанное время и пропорционально связать с ним размер переменной части, справедливость будет восстановлена: “полный месяц-полная переменная часть, четверть месяца-четверть переменной части”.

(1-Вес_{ЧастьПост}) – вес (доля) переменной части в доходе сотрудника. Сумма весов постоянной и переменной частей всегда равна 1 (если веса указываются в долях единицы) или 100% (если веса в процентах). Поэтому вес переменной части всегда равен **1-Вес_{ЧастьПост}**. Например, если вес постоянной части 0,70, то вес переменной части $1-0,70=0,30$.

Инд_{Эфф} – Показатель, характеризующий работу рекрутера (см. далее).

4. Базовая формула для расчета дохода рекрутера: первое приближение

С учетом того, что было сказано выше, общая формула для расчета дохода выглядит так:

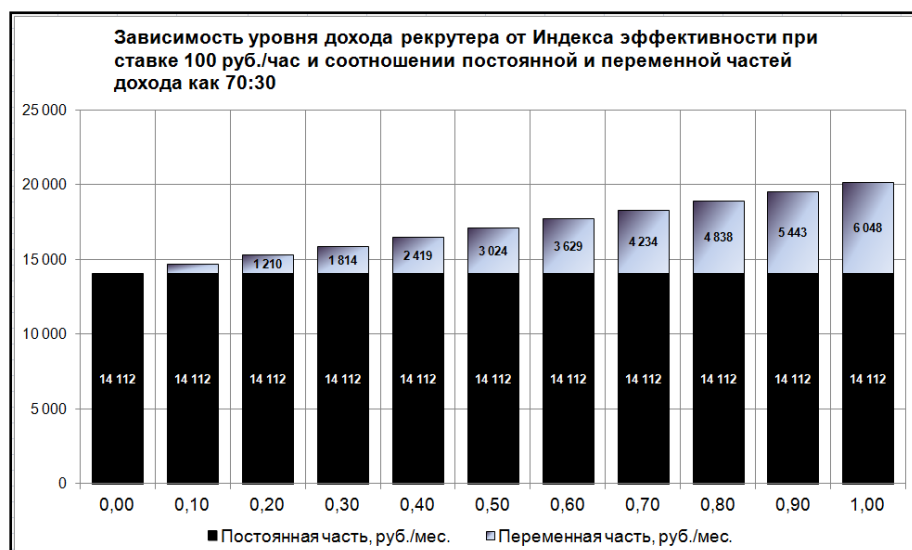
Доход = Вес_{ЧастьПост} x Ставка_{ЗаЧас} x Час_{Отраб} + (1-Вес_{ЧастьПост}) x Ставка_{ЗаЧас} x Час_{Отраб} x Инд_{Эфф} (3)

или

Доход = Ставка_{ЗаЧас} x Час_{Отраб} x (Вес_{ЧастьПост} + (1-Вес_{ЧастьПост}) x Инд_{Эфф}) (4),

что то же самое, но мне лично первый вариант записи нравится больше: он нагляднее, хотя и длиннее.

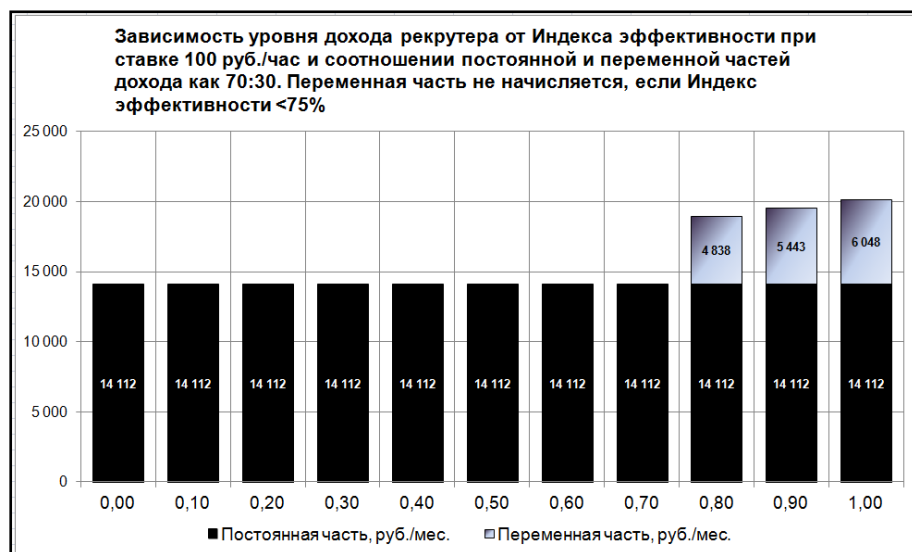
Зависимость уровня дохода рекрутера от индекса эффективности линейная.



5. Об “отсечках снизу”

Когда сотрудник выполняет план, например, на 20% - это не хороший результат. Если объем и/или качество работы ниже определенного порога, переменная часть вообще не должна начисляться.

Я рекомендую вводить порог отсечки на уровне 75%⁴, то есть если измеряемая эффективность сотрудника ниже 75%, переменную часть он получить не должен от слова “совсем”:



6. Определение “порога чувствительности” к деньгам

Для того, чтобы определить конкретные значения параметров модели начисления дохода рекрутеру (в частности соотношение между постоянной и переменной частями), я предлагаю опереться на эвристики, которые перечислены далее.

Одно из требований, которые предъявляются к системам материального стимулирования, состоит в том, что начисления или штрафы, которые предполагает система, должны быть чувствительны для сотрудника. Иными словами, нет смысла штрафовать на 50 копеек сотрудника с доходом 30.000 рублей (есть, правда, одно исключение, когда это *работает*, но о нем как-нибудь в другой раз).

Порог чувствительности к потерям = сумма, которую не жалко отдать разово на благотворительность.

То есть, предполагается, что любые суммы, меньшие либо равные этому пороговому значению, *не являются* для сотрудника *существенными*.

Порог чувствительности к доп. начислениям = минимальная сумма, за которую сотрудник согласится выйти на работу на 2 часа днем в выходной день внеурочно (включая компенсацию расходов на транспорт, простите меня за перфекционизм).

Кстати, порог чувствительности к дополнительным начислениям очень хорошо виден у операторов. Если нужно, чтобы люди вышли на работу вне своей смены в выходной, а вы хотите узнать порог чувствительности, повышайте предлагаемую ставку постепенно (эксперимент можно растянуть во времени, например, для нескольких выходов вне плана, чтобы не устраивать “торговлю”). Наступит момент, когда при достижении определенного значения ставки *сразу* согласится *большинство*. Это будет означать, что порог чувствительности к дополнительным начислениям для операторов достигнут. Выплачиваемая сумма окажется *значимой*.

⁴ Если вы захотите определять значения весовых коэффициентов и отсечек “по науке”, то вам нужен раздел “методы определения весовых коэффициентов” квалиметрии (дисциплины, которая изучает методы количественной оценки качества), в частности, вы можете применить экспертный метод.

Выяснить значение порога чувствительности для рекрутера вы можете, задав аналогичный вопрос об оплате выхода вне графика любому сотруднику из служб обеспечения (кроме бухгалтерии, ИТ и АХО).

Минимальный размер штрафа = (Порог чувствительности к потерям + Порог чувствительности к доп. начислениям) x (2/3)

Порог чувствительности к потерям, руб.	Порог чувствительности к доп. начислениям, руб.	Минимальный размер разового штрафа, руб.
50	550	$(50+550) \times (2/3) = 400$

То есть минимальный размер разового штрафа, это такой “квант” денег, которым мы в отношении сотрудника можем оперировать. Любая сумма, которая меньше этого “кванта” по величине, предположительно “слабо ощутима” для сотрудника, а любая большая либо равная величине этому кванта сумма, наоборот, “сильно ощутима”.

7. Определение размера переменной части

! В этом разделе речь *не идет* о том, по какой формуле должна рассчитываться переменная часть. Способ расчета переменной части определен выше в формуле (3). Здесь я предлагаю *эвристику*, на основании которой можно *только* оценить *размер* переменной части, выраженный в рублях.

Абстрактно. Допустим, у нас есть сотрудник. Его доход складывается из постоянной и переменной частей. Переменная часть уменьшается, если сотрудник допускает нарушения в работе и не уменьшается, если сотрудник не допускает нарушений. Это логичный подход, думаю, никто не будет спорить.

Вопрос состоит в том, при каких условиях сотрудник не должен получить переменную часть вообще? В первом приближении ответ очевиден: “при систематических недочетах в работе”. Остается только определить “систематические недочеты”. Моя эвристика (мягкая):

Систематические недочеты – это когда (числа недочетов)/(число отработанных дней) \geq 1

Другими словами, в среднем в день сотрудник совершает хотя бы одно действие или бездействие, за которое должно последовать *хотя бы минимальное* наказание.

Минимальный размер разового штрафа, руб.	Рабочих дней в месяц (2015 г.) (сотрудник ошибается каждый день)	Оценка размера переменной части, руб./мес.
$(50+550) \times (2/3) = 400$	20,6	$= 400 \times 20,6 = 8.240$

Здесь у вас может возникнуть возражение. Вы скажете: “Если по-другому определить систематические недочеты”, например, как

Систематические недочеты – это когда (числа недочетов)/(число отработанных дней) \geq 0,5

то размер переменной части при известном минимальном размере штрафа будет вдвое меньше и составит не 8.240, а только 4.120 рублей. А при том, что общий уровень дохода сотрудника в обоих случаях одинаковый, соотношение постоянной и переменной частей сместится в сторону постоянной части”.

Верно, именно так и произойдет. “Физика процесса”: каждый раз, когда вы мысленно уменьшаете вероятность ошибки сотрудника (предполагая, например, что он будет ошибаться не ежедневно, а например, раз в два дня), вы оказываете ему большее *доверие*. А чем большее *доверие* вы ему оказываете, тем меньшей оказывается потребность в переменной части (которая выступает в роли контура обратной связи “невыполнение задачи”-“стимул выполнить в следующий раз”). Если у вас есть робот-терминатор, относительно которого действует предположение, что он *всегда* будет выполнять задачи *качественно и в срок*, то переменную часть в его доход вводить бессмысленно (если что-сразу в переплавку ;)).

8. Определение среднерыночного уровня дохода

Подход такой. При определении уровня заработной платы сотрудника мы должны ориентироваться на рынок труда (в том регионе, где нанимаем рекрутера). То есть опорным значением может быть **Среднее предложение по рынку**. Рекрутер не является “эксклюзивным” специалистом, поэтому “повышающих” уровень его дохода поправок вводить не нужно (и это хорошо). Но следует помнить, что рекрутер мало “привязан” к отрасли. В принципе, ему ничто не мешает сегодня работать в контакт-центре, а завтра перейти, например, в ритейл. Поэтому предприятия, не являющиеся КЦ, должны все равно рассматриваться как конкуренты на рынке труда, и их предложения надо учитывать при расчете.

! Важно. Правильно рассчитывать среднее взвешенное.

Пример:

Сегмент	Предложение дохода “на руки”, руб./мес	Количество открытых вакансий	Среднее взвешенное предложение по рынку, руб./мес.
КЦ	20 000	1	$= (1 \times 20.000 + (3+9) \times 22.000 + 7 \times 17.000 + 5 \times 25.000 + 11 \times 23.000) / (1+3+9+7+5+11) = 21.694$
КЦ	22 000	3	
КЦ	17 000	7	
Не-КЦ	25 000	5	
Не-КЦ	23 000	11	
Не-КЦ	22 000	9	

9. Выбор значения индекса эффективности

При выборе “целевого” значения индекса эффективности я опять же рекомендую отталкиваться от его физического смысла. Если мы говорим, что **Инд_{эфф}** – это некоторая интегральная оценка работы сотрудника, то можем попробовать установить соответствие между ней и уровнем дохода. Видится “рабочим вариантом” такое соотношение: “при **Инд_{эфф}=0,90** уровень дохода сотрудника должен быть равен среднерыночному⁵”. То есть, в наиболее распространенном случае, когда сотрудник, в принципе, выполняет большую часть того, что от него требуется, но при этом “не хватает звезд с неба”, он будет получать “в среднем по рынку.”

⁵ В основу этой статьи и описанной в ней модели расчета дохода рекрутера легли методики, разработанные консалтинговой компанией **ТРИЗ-ШАНС**. В частности, они рекомендуют в общем случае **Инд_{эфф}=0,80** для среднерыночного уровня дохода и отсечку для переменной части при **Инд_{эфф}=0,70**. Для рекрутера мне видятся более точными значениями 0,90 и 0,75 соответственно.

10. Определение соотношения фиксированной и переменной частей дохода

Выше были выполнены расчеты среднерыночного уровня дохода рекрутера и размер переменной части его дохода. Размер постоянной части пока неизвестен, но его легко подсчитать. Нужно только учесть один нюанс: размер переменной части был получен для $ИндЭфф=1,00$, то есть для 100% выполнения планов и задач. А при использовании среднерыночного уровня дохода в расчетах мы используем $ИндЭфф=0,90$.

Итак, в уравнения

$$Часть_{Пер} = (1 - Вес_{Часть_{Пост}}) \times Ставка_{ЗаЧас} \times Час_{Отраб} \times ИндЭфф \quad (3)$$

и

$$Доход = Вес_{Часть_{Пост}} \times Ставка_{ЗаЧас} \times Час_{Отраб} + (1 - Вес_{Часть_{Пост}}) \times Ставка_{ЗаЧас} \times Час_{Отраб} \times ИндЭфф \quad (4)$$

Подставим значения переменных **Доход** и **ИндЭфф**

для полной переменной части:

$$8.240 = (1 - Вес_{Часть_{Пост}}) \times Ставка_{ЗаЧас} \times 164,25^6 \times 1,00 \quad (5)$$

и для среднерыночного уровня дохода:

$$21.694 = Вес_{Часть_{Пост}} \times Ставка_{ЗаЧас} \times 164,25 + (1 - Вес_{Часть_{Пост}}) \times Ставка_{ЗаЧас} \times 164,25 \times 0,9 \quad (6)$$

После этого останется только решить систему из двух линейных уравнений (5) и (6) относительно переменных **Вес_{Часть_{Пост}}** и **Ставка_{ЗаЧас}**, это математика для шестого класса. результаты в таблице:

Расчет постоянной части					Расчет переменной части								Итого доход, руб./мес.
Ставка, руб./час	Отработано, час	База (Ставка x Отработано), руб.	Вес постоянной части	Постоянная часть, руб./мес.	Ставка, руб./час	Отработано, час	База (Ставка x Отработано), руб.	Вес переменной части	Переменная часть без учета индекса эффективности, руб.	Индекс эффективности	Переменная часть с учетом индекса эффективности, руб.		
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	1,20	9 898	24 169	
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	1,10	9 074	23 344	
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	1,00	8 249	22 519	
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	0,90	7 424	21 694	
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	0,80	6 599	20 869	
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	0,70	0	14 270	
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	0,60	0	14 270	
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	0,50	0	14 270	
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	0,40	0	14 270	
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	0,30	0	14 270	
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	0,20	0	14 270	
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	0,10	0	14 270	
137	164	22 519	0,63	14 270	137	164	22 519	0,37	8 249	0,00	0	14 270	

Итак, в примере постоянная часть составляет 0,63 (63%) в структуре дохода, а переменная 0,37 (37%).

! Я рекомендую не округлять результаты, например, до 65:45 или 60:40. Полезно оставить их неокругленными. Если когда-нибудь сотрудник спросит, откуда взято соотношение, вполне можно будет *честно* сказать, что расчет *действительно* проводили. Некруглые числа внушают большее доверие.

! Если у вас при расчете по описанной методике доля переменной части окажется больше, чем 50%, это может означать, что:

⁶ По производственному календарю в 2015 г. В РФ в среднем 164,25 рабочих часов в месяц.

-
- 1) Неверно получен минимальный размер штрафа (в этом случае нужно расширить число опрашиваемых сотрудников-специалистов служб обеспечения, кроме бухгалтерии, ИТ и АХО) или использовать другие источники информации
 - 2) В вашей компании уровень доходов сотрудников служб обеспечения (по крайней мере) *существенно* завышен относительно рынка
 - 3) Сотрудники, которых вы опросили для определения минимального размера штрафа, работают “на износ”

В этих ситуациях для определения соотношения постоянной и переменной частей можно воспользоваться экспертным методом квалиметрии, но нужно будет помнить, что полученное соотношение, скорее всего, будет отражать видение руководства, а не требования реальности в отношении структуры дохода рекрутера.

11. Минимальные организационные требования к процессу набора

! Замечание №2 по процессу. Сектор ответственности рекрутера должен быть *предельно* четко определен. В модели, которая обсуждается здесь, ответственность рекрутера окончательно и бесповоротно заканчивается в момент передачи соискателя следующему “звену” - тренеру или супервизору – тому сотруднику, который будет проводить вводное обучение.

! Поэтому замечание №3. Предложенный тренеру соискатель считается переданным тренеру, если тренер дает (и фиксирует в учетной системе) свое согласие на прием соискателя в учебную группу. Процедура приема-передачи соискателя должна определяться утвержденным руководством регламентом и основываться на четко определенных и измеримых критериях (де-факто это уточненные MRH – Minimal Requirements for hiring). То есть критерии “быстро обучаем”, “клиентоориентирован” и т.п. не должны применяться, если для них не определена процедура измерения результата проверки (кстати, Константин Харский предложил, на мой взгляд [гениальный мгновенный тест на клиентоориентированность](#), я активно использую его в своей практике, рекомендую, крутая штука). На практике не всегда оказывается возможным “принять” тренеру соискателя сразу же после интервью, поэтому может быть установлено правило: “соискатель считается переданным тренеру, если по окончании первого дня тренинга тренер предложил соискателю продолжить обучение”.

! Замечание №4. Тренер (или другой сотрудник, который принимает соискателя после собеседования) должен иметь подтвержденное право отклонять не подходящих с его точки зрения соискателей на основании четко утвержденного списка критериев (см. Замечание №3).

! Замечание №4.1. Система материального стимулирования тренера должна включать такой показатель как качество обучения (за рамками этой статьи).

! Замечание №5. Должна быть описана и утверждена процедура разрешения споров (а также процедура внесения изменений в состав и содержание критериев отбора) между рекрутером и принимающим соискателя сотрудником.

! Замечание №6. План по набору есть совокупность поступивших в отдел рекрутинга заявок на набор персонала. Должны быть установлены и утверждены сроки на исполнение заявок в зависимости от требуемых профилей должностей, графиков работы и числа соискателей.

Заявки, требуемые сроки исполнения которых не соответствуют утвержденным, могут быть обоснованно отклонены с немедленным информированием подателя заявки, либо с его согласия перепланированы с учетом нормативов по срокам.

! Замечание №7. Каждая заявка должна содержать как минимум следующие атрибуты:

<i>Атрибут</i>	<i>Значение</i>
<i>ID задачи</i>	1227
<i>ID заявки</i>	1227.01
<i>Дата подачи</i>	20.08.2015
<i>Срок исполнения (не позднее)</i>	07.09.2015
<i>Принято в работу (отметка руководителя отдела рекрутинга)</i>	20.08.2015
<i>Податель заявки</i>	Огарева Н.С. (отдел проекта “Мишки Гамми”)
<i>Типовой профиль должности</i>	Консультант информационной линии (без продаж)
<i>График работы</i>	5/2 x 8
<i>Отклонения от графика</i>	Не допускаются
<i>Количество, FTE</i>	4
<i>Особые требования</i>	Не студенты

! Замечание №8. Если в рамках одной задачи необходимо набрать сотрудников с разными профилями компетенций (или с разными графиками), в рамках одной задачи с общим идентификатором (в примере – 1227) должно быть сгенерировано несколько заявок. Это замечание рекомендательное, но на практике и управлять и контролировать декомпозированные заявки удобнее.

! Замечание №9. Заявки исполняются отделом рекрутинга в порядке поступления. Исключения:

- 1) Заявки в очереди на обработку могут “поменяться местами”, если податели этих заявок договорились об этом.
- 2) Заявки могут выполняться не в порядке очереди, а параллельно, если их податели договорились об этом.

*Пример: два менеджера подали заявки с одной и той же датой исполнения на 20 операторов каждая. Отдел рекрутинга оценил заявки и сообщил, указав **объективные** причины, что исполнить в нужную дату обе заявки одновременно невозможно, возможно набрать только 20 операторов. Менеджеры обсудили вопрос между собой и откорректировали свои заявки, уменьшив требуемое число операторов в каждой заявке до 10 и попросив отдел рекрутинга выполнить обновленные заявки параллельно, то есть передать на обучение в заданный срок по 10 операторов для каждой рабочей группы.*

- 3) Заявки могут быть отклонены отделом рекрутинга, либо сроки их исполнения могут быть перенесены по согласованию с подателями заявки и/или руководством, если существуют объективные технические причины, которые препятствуют исполнению заявок в требуемые сроки.

! Замечание №10. Ответственность за расчет потребности в операторах целиком лежит на подателе заявки. Формируя заявку, он должен учесть потери операторов на вводном и тематическом обучении, а также RSF⁷ для своей группы.

! Следствие из замечания №10. Необходим детализированный единый отчет, отражающий, как минимум, подробную историю всех соискателей от первого контакта с ними до получения ими допуска с самостоятельной работе. Доступ к этому отчету должны иметь сотрудники отдела рекрутинга (с правами R/W), линейные, операционные и проектные менеджеры с правами (R/O), а также тренеры с правами (R/W) в соответствующих разделах.

! Замечание №11. Руководитель отдела рекрутинга должен иметь техническую возможность разделять любую заявку между исполнителями.

! Замечание №12. Представители отдела обучения и менеджеры КЦ должны в *обязательном* порядке принимать участие в обсуждении и *утверждении* критериев оценки соискателей для допуска к обучению.

12. Расчет индекса эффективности

12.1. Индекс набора

Главная задача рекрутера-набирать персонал. Допустим, мы в течение месяца набирали персонал. Вот сводный отчет по заявкам (я для наглядности оставил только четыре столбца с датами, в реальном документе для каждого [рабочего] дня должен быть свой столбец).

План по набору, сентябрь 2015, выполненные в срок заявки						
Отдел	Заявки	07.09.2015	15.09.2015	22.09.2015	29.09.2015	Итого
Мишки Гамми	Факт	5	-	-	2	7
Мишки Гамми	План	10	-	-	8	18
Чебураторы	Факт	-	34	-	-	34
Чебураторы	План	-	40	-	-	40
Друзья индейца	Факт	-	-	-	4	4
Друзья индейца	План	-	-	-	4	4
Шайтанвагон	Факт	-	26	0	5	31
Шайтанвагон	План	-	26	1	5	32
	Итого, Факт	5	60	0	11	76
	Итого, План	10	66	1	17	94
	Итого, Факт/План	0,50	0,91	0,00	0,65	0,81

Пока будем для простоты считать, что **ИндЭфф** состоит только из одной компоненты **Инднаб**, которая характеризует выполнение основной задачи набора. Есть разные способы расчета

⁷ Rostered Staff Factor, коэффициент "перекрытия" по персоналу. Подробно см. [здесь](#).

соответствующих KPI, я остановлюсь на одном “классическом” и на одном “варварском” (по ряду причин милым моему сердцу) вариантах.

“Классика”:

$\text{Инд}_{\text{эфф}} = \text{Инд}_{\text{наб}} = (\text{Набрано в срок, факт} / \text{Набрано в срок, план})$ (7)

В примере $\text{Инд}_{\text{эфф}} = 0,81$

“Варварство”:

$\text{Инд}_{\text{наб}} = (\text{Дней в отчетном периоде, когда все заявки были выполнены на } 100\% / \text{Всего дней в периоде})$ (8)

В примере $\text{Инд}_{\text{наб}} = 0,00$, потому что нет ни одного дня, когда все заявки на этот день были выполнены полностью.

Дополнительно можно измерять (но не включать в систему материального стимулирование рекрутера) “качество набора”:

$\text{Кач}_{\text{наб}} = (\text{Соискателей успешно принято тренером} / \text{Соискателей представлено тренеру всего})$ (9)

12.2. Индекс выполнения задач

В реальной жизни круг задач рекрутера не исчерпывается набором. Например, бывает нужно составить профиль должности, сформулировать текст объявления, выйти на контакт с каким-то СМИ и т.д.

Для оценки выполнения рекрутером задач, не связанных с набором, можно использовать индекс задач:

$\text{Инд}_{\text{задач}} = \text{Выполнено задач в срок за отчетный период} / \text{Всего задач со сроком исполнения в отчетном периоде (кроме задач, которые оцениваются через } \text{Инд}_{\text{наб}})$ (10)

12.3. Индекс экономии

В принципе, на вышесказанном можно остановиться, но хочется “посадить розочку на торт”. Когда розочки нет – имеет место просто кондитерское изделие. А когда есть розочка – то это уже торт.

Есть мысль стимулировать рекрутера экономить бюджет. Цель даже не столько сэкономить, сколько обозначить ответственность сотрудника за выделяемые средства.

$\text{Инд}_{\text{экон}} = (\text{P1C}_{\text{факт}} - \text{P1C}_{\text{отс}}) / (\text{P1C}_{\text{план}} - \text{P1C}_{\text{отс}})$ (11), где

$\text{P1C}_{\text{факт}}$ = Все расходы на привлечение, факт/Передано на обучение и принято соискателей тренером, факт
 $\text{P1C}_{\text{план}}$ = Нормативное значение отношения (Все расходы на привлечение/Передано на обучение и принято соискателей тренером)

$\text{P1C}_{\text{отс}}$ = Отсечка, критическое значение (“хуже некуда”) отношения (Все расходы на привлечение/Передано на обучение и принято соискателей тренером)

Пример расчета:

Расходы на 1 переданного на обучение оператора, ФАКТ, руб.	Расходы на 1 переданного на обучение оператора, ПЛАН (нормативное значение), руб.	Предельно допустимые расходы на 1 переданного на обучение оператора, руб.	Индекс экономии
2 500	1 400	2 200	0,00
2 400	1 400	2 200	0,00
2 300	1 400	2 200	0,00
2 200	1 400	2 200	0,00
2 100	1 400	2 200	0,13
2 000	1 400	2 200	0,25
1 900	1 400	2 200	0,38
1 800	1 400	2 200	0,50
1 700	1 400	2 200	0,63
1 600	1 400	2 200	0,75
1 500	1 400	2 200	0,88
1 400	1 400	2 200	1,00
1 300	1 400	2 200	1,13
1 200	1 400	2 200	1,25
1 100	1 400	2 200	1,38
1 000	1 400	2 200	1,50

Расходную часть (имеются в виду прямые расходы именно на продвижение вакансий) мы всегда знаем (например, СМИ выставят контакт-центру счета в конце месяца), количество переданных на обучение соискателей тоже известно. Если какой-то платеж (например, за публикацию вакансии на “работном” сайте) покрывает сразу несколько месяцев, расходы надо учесть в каждом отчетном периоде в соответствующей пропорции. Это легко.

Индэкон применим к менеджеру по рекрутингу, если он в компании единственный. В противном случае этот индикатор надо применять в системе материального стимулирования начальника отдела рекрутинга.

12.4. Индекс эффективности

Итого, общая формула для **ИндЭфф** (кстати, можно использовать вместо сложения умножение, в этом случае каждый из показателей будет значительно сильнее влиять на результат, то есть произведение “менее толерантно”):

$$\text{ИндЭфф} = \text{Вес}_{\text{наб}} \times \text{Инд}_{\text{наб}} + \text{Вес}_{\text{задач}} \times \text{Инд}_{\text{задач}} + \text{Вес}_{\text{экон}} \times \text{Инд}_{\text{экон}}$$

Рекомендованные веса (вы можете выбрать свои с использованием экспертного метода):

$$\text{ИндЭфф} = 0,75 \times \text{Инд}_{\text{наб}} + 0,15 \times \text{Инд}_{\text{задач}} + 0,10 \times \text{Инд}_{\text{экон}}$$

Или для версии без **Индэкон**

$$\text{ИндЭфф} = 0,75 \times \text{Инд}_{\text{наб}} + 0,25 \times \text{Инд}_{\text{задач}}$$

12.5. Общая формула

$$\text{Доход} = 0,63 \times \text{Ставка}_{\text{ЗаЧас}} \times \text{Час}_{\text{Отраб}} + 0,37 \times \text{Ставка}_{\text{ЗаЧас}} \times \text{Час}_{\text{Отраб}} \times (0,75 \times \text{Инд}_{\text{наб}} + 0,15 \times \text{Инд}_{\text{задач}} + 0,10 \times \text{Инд}_{\text{экон}})$$

Все.