



11 декабря 2025

Эффективность персонала: подходы, метрики, опыт

Михаил Милинис

BITOBE

*от 75% до 95%**

российских средних и крупных компаний
активно занимаются программами

*повышения
эффективности персонала*



*по результатам ряда исследований 2024–2025 гг.

кейс из практики

компания

10 млрд
выручка

2 000
сотрудников

считает «прибыль на ССЧ»
и радуется росту на 8%

при этом



В одном отделе
15 человек делают
работу **за 5**



В другом
3 человека тянут
результат **за 20**

*Никто не знает почему,
все довольны цифрами*



5 великих *мифов* об эффективности

миф 1

2

3

4

5

Мы измеряем
эффективность
через KPI



2018-2019

Массовое внедрение Agile и KPI по скорости выпуска фичей

- ❗ фичи выпускаются быстрее,
но качество падает
- ❗ технический долг растет
- ❗ реальная эффективность
команд снизилась
(по данным внутренних опросов)

ПОЧТА РОССИИ

Внедрение KPI на отделения по выручке

- ❗ сотрудники навязывали
ненужные услуги
- ❗ выручка росла
- ❗ NPS падал
- ❗ отток клиентов ускорился

*суть
ошибки*



КРІ измеряют *активность*,
а не результат

Путаем «много делать»
с «делать нужное»

1

миф 2

3

4

5

Прибыль на ССЧ –
объективный
показатель



IT-компания

с 100 разработчиками

или

завод

с 1000 рабочими

кто эффективнее?

Розничная сеть

выручка на сотрудника
в Москве **5 млн**,
в регионах **1,5 млн**

*проблема
в сотрудниках
или в трафике?*

Нефтяная компания

добыча растет, ССЧ
стабильна, показатель
улучшается.
А на самом деле...

*... просто начали
разработку нового
месторождения*

*суть
ошибки*



Агрегированные метрики
скрывают реальность

Это как средняя температура
по больнице

1

2

миф 3

4

5

Главное –
производительность
труда



Довели производительность
сборщиков до максимума
через алгоритмы

- ⓘ текучесть 150% в год
- ⓘ судебные иски
- ⓘ репутационный кризис



2022

Оптимизация численности
в магазинах

- ⓘ недоукомплектовка
- ⓘ рост очередей
- ⓘ падение выручки

*суть
ошибки*



Производительность
одного человека



эффективность системы

1

2

3

миф 4

5

Эффективность —
это когда все
загружены на 100%



Консалтинговые и IT-компании

Менеджеры следят, чтобы у сотрудников не было «простоев» (bench time).

В итоге, когда прилетает срочный важный проект или возникает авария, **свободного ресурса нет**.

Начинается переключение контекста, сроки сдвигаются по всем проектам одновременно.

Производство

Пример Toyota VS GM в 90-х

Американские заводы стремились к 100% загрузке станков (локальная эффективность), создавая **гигантские складские запасы (WIP)**.

Toyota держала загрузку ниже, но обеспечивала поток.

суть ошибки



Путаем
эффективность ресурсов
с эффективностью *потока*

В системе со 100% загрузкой
скорость потока падает до нуля

эффект пробки на МКАДе:
дорога загружена на 100%, но никто не едет

1 2 3 4 *миф 5*

Мы станем эффективными,
если внедрим практики
лидеров



Google

NETFLIX



Agile-трансформации в банках РФ

Копировали «модель Spotify»,
переименовывали отделы,
сносили стены в офисе.

Но культура страха ошибок
и иерархия принятия решений
оставались прежними.

Результат: _____

новые названия для старой
бюрократии + хаос в коммуникациях

Zappos

Холократия

Пытались внедрить полное
самоуправление, но модель
не учитывала специфику
рутинных операций.

Результат: _____

потеря 18% штата
и падению эффективности

суть ошибки



Карго-культ

Компании копируют *ритуалы* и *артефакты* успешных компаний, игнорируя *контекст* и *культурный фундамент*, на котором эти практики выросли

Что на самом деле
важно

Эффективность
персонала



*правильная
архитектура работы*

*что
важно*



Что измерять на самом деле:

01

Архитектурные метрики

- Сколько уровней согласования для принятия решения?
- Сколько % времени тратит сотрудник на координацию VS исполнение?
- Сколько человек вовлечено в типовой процесс?

02

Метрики «трения»

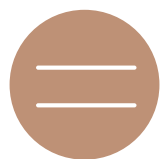
- Время от запроса до начала работы
- Количество «зависаний» задач
- Процент задач, возвращенных на доработку

03

Экономические метрики на уровне процесса

- Стоимость обработки одной транзакции
(не «зарплата», а полная стоимость)
- Маржинальность подразделения
- ROI на единицу ФОТ по конкретному процессу

Человек
+ AI-агент



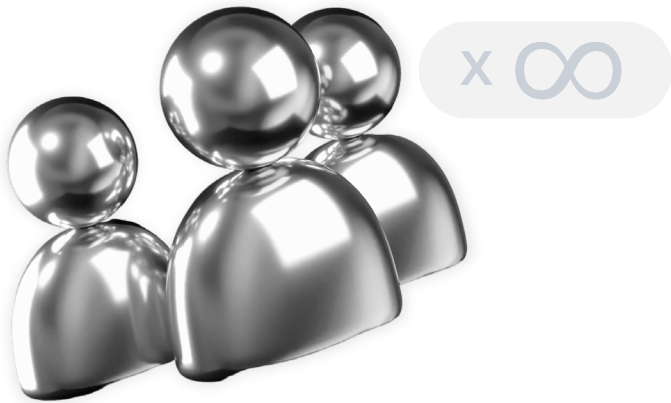
*новая единица
измерения*

*что
важно*



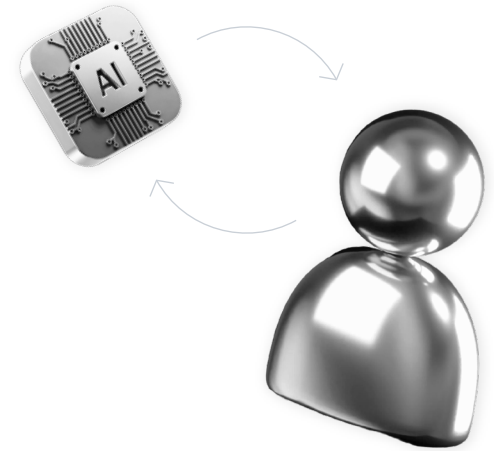
*сколько человек
нам нужно*

раньше



через 2 года

*как экипировать
каждого человека AI*



Уже сегодня клиенты просят провести оценку кандидата на должность «*вместе с его ИИ-ассистентом*»

Что это меняет:

сотрудник
без AI-инструментов



недоэкипированный
член команды

Эффективность =



навык
человека

×



качество
AI-инструмента

×



правильность
бизнес-процесса

новый риск:

**«AI-неравенство»
внутри компании**

у одних есть ChatGPT
Enterprise, у других —
запрет на использование



кейс из практики



юридический департамент

10
юристов

500
договоров
в месяц

Внедрили AI
для первичного
анализа



10
юристов

1 200
договоров
в месяц

с лучшим качеством

вопрос

Эффективность
выросла в 2,4 раза?

Или это новая
базовая норма?

Эффективность —
это про *команды*,
а не про людей

*что
важно*



Вы когда-нибудь считали
не количество людей,
а концентрацию талантов?

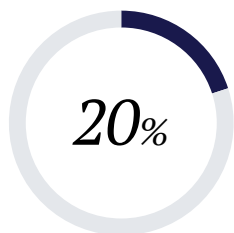
кейс: IT-компания



Команда А

15 — из них → 3
разработчиков сеньора

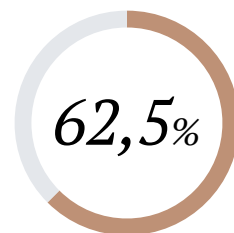
плотность
таланта



Команда Б

8 — из них → 5
разработчиков сеньоров

плотность
таланта



*Команда Б выпускала продукт
в 2 раза быстрее с меньшим техдолгом*

Парадокс

Команда Б стоила
дороже в пересчете
на ФОТ, но ...

×3

*в 3 раза ниже была
себестоимость фичи*



Проект трансформации

12 человек клиент
выделил в команду

8 просто
заняты **4** реально
тянут проект

Предложили
сократить команду
до 5 сильных

Сопротивление:
«Нам нужны все!
Кто будет делать рутину?»

Результат эксперимента

5 сильных закрыли
проект на 30% быстрее,
качество выше

7 человек ≈58%

*делали видимость
работы и создавали
координационные издержки*

Почему Плотность талантов *критически важна* сейчас

Эффект «социального трения»

Каждый слабый сотрудник = не просто «минус его зарплата»
Это: лишние встречи, объяснения, исправление ошибок, демотивация сильных
Формула: Эффективность команды = средний талант × (1 - коэффициент трения)
При 50% слабых – коэффициент трения может съесть 40% потенциала

«Великая рецессия талантов»

Сильные люди уходят из команд с низкой плотностью таланта
Они не хотят «тянуть» слабых
Образуется порочный круг:
талант уходит → плотность падает → уходят следующие

AI-эффект усиливает разрыв

Сильный сотрудник с AI = мультипликатор 5-10x
Слабый сотрудник с AI = всё ещё слабый (AI не исправит отсутствие базовых компетенций)
Плотность талантов в эпоху AI = ещё более критичная метрика

Сколько в вашей команде
людей, без которых она
станет *эффективнее*?

Признаки низкой Плотности талантов



01

Сильные сотрудники систематически перерабатывают

02

Собрания длятся дольше, чем нужно, потому что приходится объяснять очевидное

03

В каждом проекте есть «мёртвый груз», о котором все знают, но молчат

04

Формулировка в кулуарах: «Да, Вася не очень хорош в деле, но он хороший человек»

Практические инструменты *повышения* Плотности талантов

Стратегический рекрутинг

Найм «force multipliers/ катализаторы» – людей, которые усиливают всю команду. Принцип качества над количеством

Стратегия оплаты труда

Готовность платить на 50% больше за исключительного кандидата vs двух средних

Программы развития

Менторство, кросс-обучение, ротации для расширения компетенций

Управление эффективностью

Четкие стандарты, регулярная обратная связь, быстрые решения по неэффективным сотрудникам

Культурные инициативы

Создание среды, где высокие стандарты становятся нормой. Культура открытой обратной связи

Удержание талантов

Нетривиальные проекты, возможности роста, признание достижений

Работа с неэффективностью

Программы улучшения эффективности или быстрые увольнения

Внутренняя мобильность

60-70% позиций заполняется изнутри компании

Создание «магнита талантов»

Репутация компании как места для лучших специалистов

Задание

01

Поставьте
реалистичные цели
на 3-6-12 месяцев

02

Сформируйте план
действий: конкретные
шаги по улучшению
ситуации в каждой команде

03

Проанализируйте барьеры:
выявите препятствия
для повышения Плотности
талантов

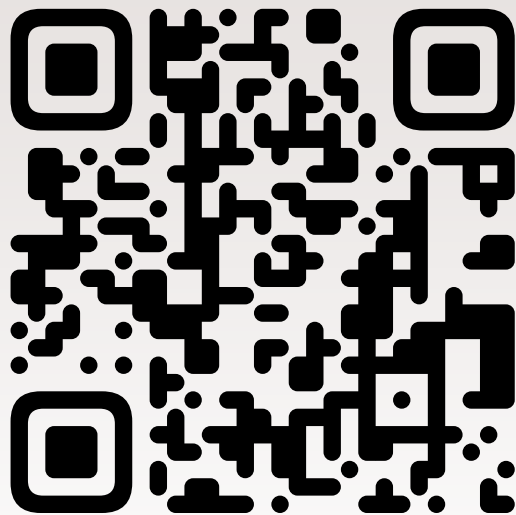
Успех вашей
компании *завтра*



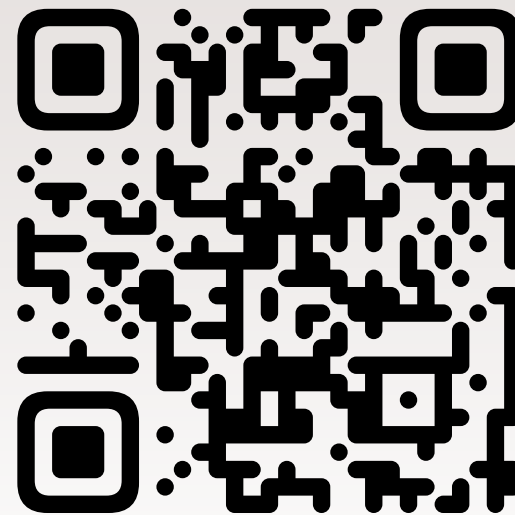
определяется решениями о людях,
которые вы принимаете *сегодня*

Оставайтесь на связи

Подпишитесь на наши
Telegram-каналы



Гостиная
Михаила Милиниса



ТГ-канал
компании BITOBE

BITOBE: надёжный партнёр российского бизнеса

120+

квалифицированных экспертов

1600+

реализованных проектов

20

лет в отрасли

75%

клиентов из топ-100 РБК

➤ Наш фокус внимания —
результативность
всех действий

➤ Мы нацелены
на долгосрочное
партнёрство с клиентами

➤ Мы любим
красивые решения

➤ Наша сильная компетенция —
быть интеграторами
и архитекторами
управленческих систем
и подходов

5

экспертных практик

Управление персоналом
и организационное развитие

Оценка персонала

Стратегический консалтинг
и бизнес-модерации

Обучение и развитие персонала

Визуальный и коммуникационный
консалтинг

Услуги BITOBE

Мы рядом, когда
нужен партнёр,
а не исполнитель

Когда важно не просто сделать,
а сделать так, чтобы это стало частью
вашей истории успеха

Мы специализируемся
на консультировании организаций
по вопросам операционной
эффективности, бизнес-трансформаций,
организационного развития, управления
персоналом и смешанной архитектуры
обучения

Управление персоналом

- HR-маркетинг
- HR-стратегия
- Управление талантами
- Ролевая архитектура и профилирование
- Карьерное развитие
- Мотивация персонала
- Ценностное предложение работодателя (EVP) и HR-бренд
- Опыт сотрудника

Развитие людей

- Обучение и развитие персонала
- Бизнес-модерации
- Оценка персонала
- Упаковка образовательных продуктов
- Бизнес-коучинг

Развитие организации

- Визуальные коммуникации для топов
- Организационный дизайн и численность персонала
- Корпоративная культура и ценности
- Организационная диагностика
- Развитие управленческих команд
- Организационные изменения и коммуникационные стратегии

Оставайтесь *на связи* с BITOBE

В блоге и социальных сетях мы делимся
экспертизой, ресурсами и событиями



Блог



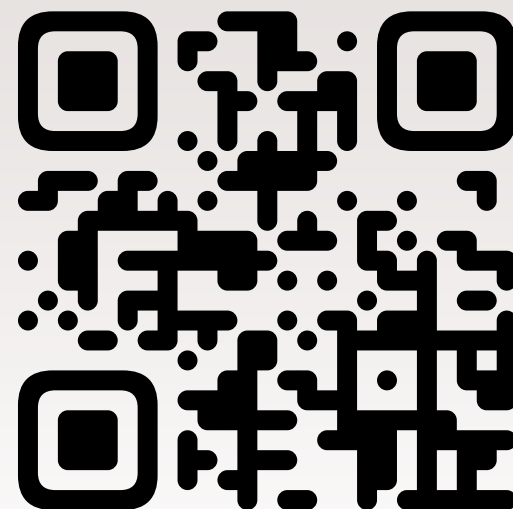
Telegram



Rutube



ВКонтакте



на сайт BITOBE