



# Цифровой кадровый резерв: как заставить его работать

16 октября 2025 г.

ЭКОПСИ

# ЭКОПСИ

работаем на стыке

**ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ**

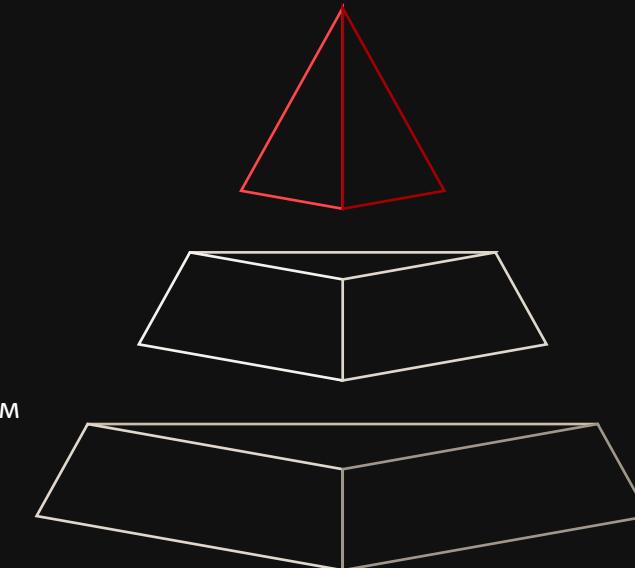
★ **Входит в ТОП-5**

по динамике роста  
выручки в стратегическом  
консалтинге  
(RAEX, 2023-2024 гг)

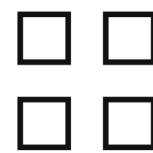
★ **1 МЕСТО**

в области  
управления персоналом  
(RAEX, 2015-2024 гг)

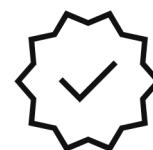
**85%**  
компаний из топ-списков РБК и Forbes



**20+**  
отраслей



**250+**  
консультантов



**90%**  
лояльных клиентов

Управленческий консалтинг

Стратегия и операционные модели

HR-системы

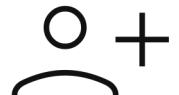
HR-цифровизация

Производственные системы

Производственная безопасность

Системы работы с клиентами

Люди: оценка и развитие





//

## Анна Тимофеева

Старший партнер  
Руководитель практики  
«Управление талантами»

[timofeyeva@ecopsy.ru](mailto:timofeyeva@ecopsy.ru)  
[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)





//

## Валерия Куропаткина

Руководитель практики  
«HR-Tech»

[kuropatkina@ecopsy.ru](mailto:kuropatkina@ecopsy.ru)  
[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)



# Почему мы решили об этом поговорить и что мы видим на рынке?

## КЛИЕНТЫ

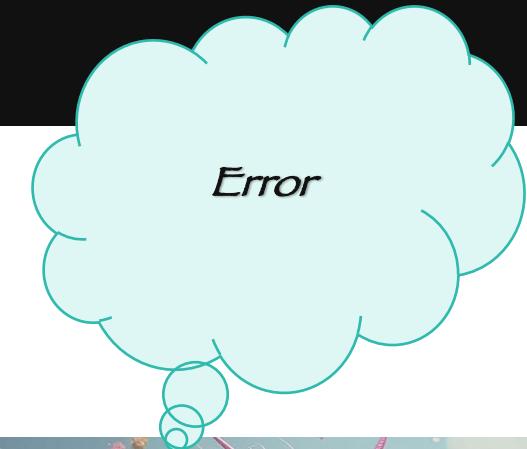
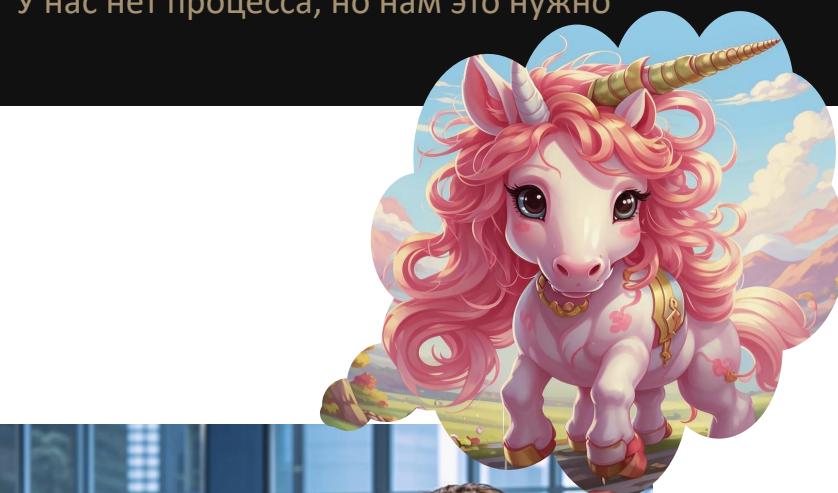
Мы хотим внедрить маркетплейс талантов.  
У нас нет процесса, но нам это нужно

## ПОДРЯДЧИКИ

Наша платформа гибкая. Мы разработаем всё, что угодно

## РЕЗУЛЬТАТ

Всё, что угодно.



01

Цифровые платформы для развития и кадрового резерва: когда они действительно помогают бизнесу и сотрудникам?

Ключевые ошибки компаний при цифровизации процессов управления карьерой

02

Инсайты Всероссийского исследования про устройство и эффективность кадрового резерва

03

Инструменты автоматизации, повышающие эффективность работы с кадровым резервом

# Какие утверждения являются мифами?

01

Кадровый резерв может успешно работать независимо от других HR-процессов.

02

Руководители без участия HR отлично знают, как формировать резерв.

03

Если внедрить ИИ, он поможет найти подходящих сотрудников под любые задачи и сформировать кадровый резерв.

04

В хорошем решении уже есть готовая методология.

05

Автоматизировать кадровый резерв можно за несколько дней. Нужно просто загрузить в систему данные по сотрудникам.

06

Если автоматизировать процессы управления кадровым резервом и развития персонала, то они заработают.



# Об исследовании

180+ компаний в исследовании

Исследование проводилось в марте – мае 2025 года на платформе Linkis.PRO

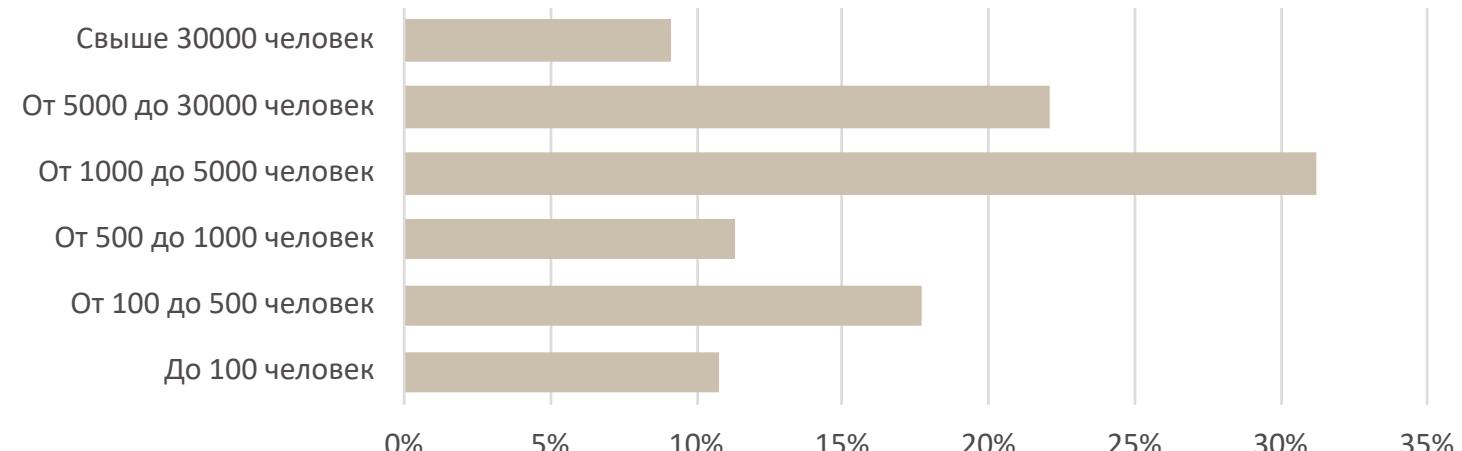


## Цели исследования

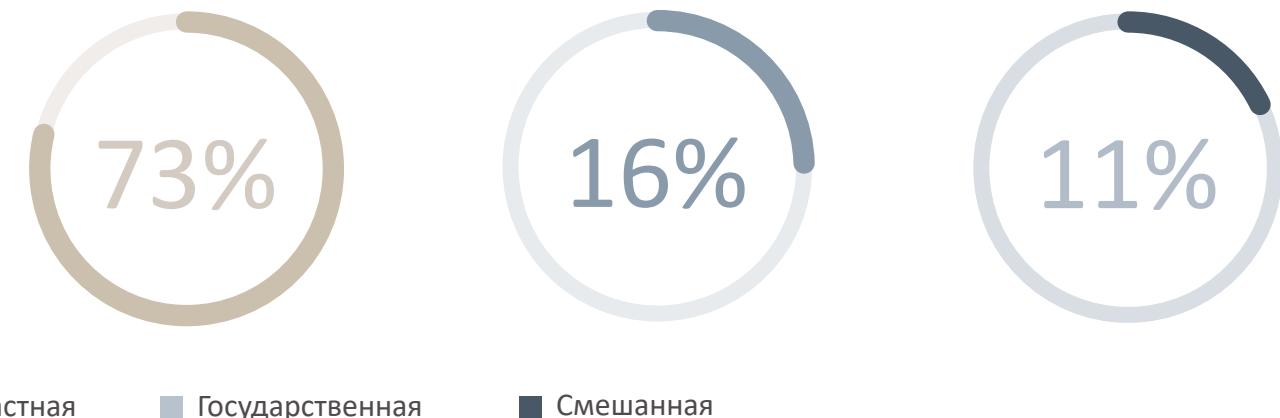
- Определить, как устроены системы кадрового резерва в России
- Узнать, как компании оценивают эффективность своих систем кадрового резерва и какие проблемы выделяют
- Понять, какие инструменты кадрового резерва повышают его эффективность



## Численность персонала компаний, принявших участие в исследовании



## Форма собственности компаний, принявших участие в исследовании



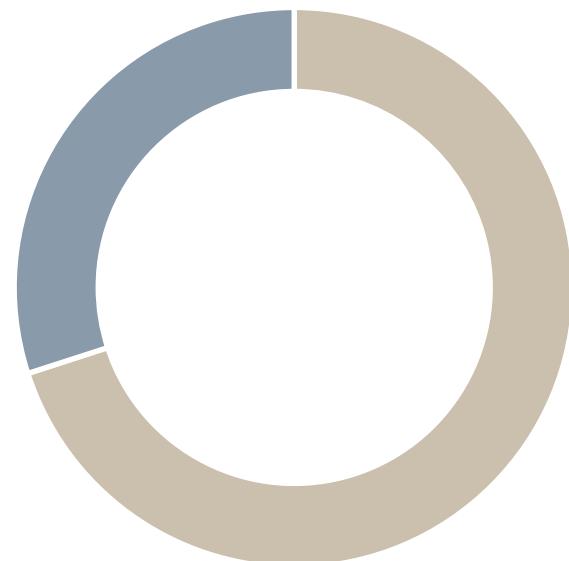
70%

российских компаний используют кадровый резерв (среди крупных компаний – более 80%)



Наличие кадрового резерва в российских компаниях

30%  
в компании  
отсутствует  
кадровый  
резерв



70%  
в компании  
существует  
кадровый  
резерв



Использование кадрового резерва в компаниях  
разной численности



Наличие системы кадрового резерва наиболее характерно для  
компаний численностью **от 500 человек**

Для компаний численностью **свыше 5000** человек кадровый  
резерв является повсеместной практикой



Путь к работающему цифровому кадровому  
резерву

# Шаг 1. Цель

Отправная точка автоматизации лежит за рамками автоматизации

Пример запроса

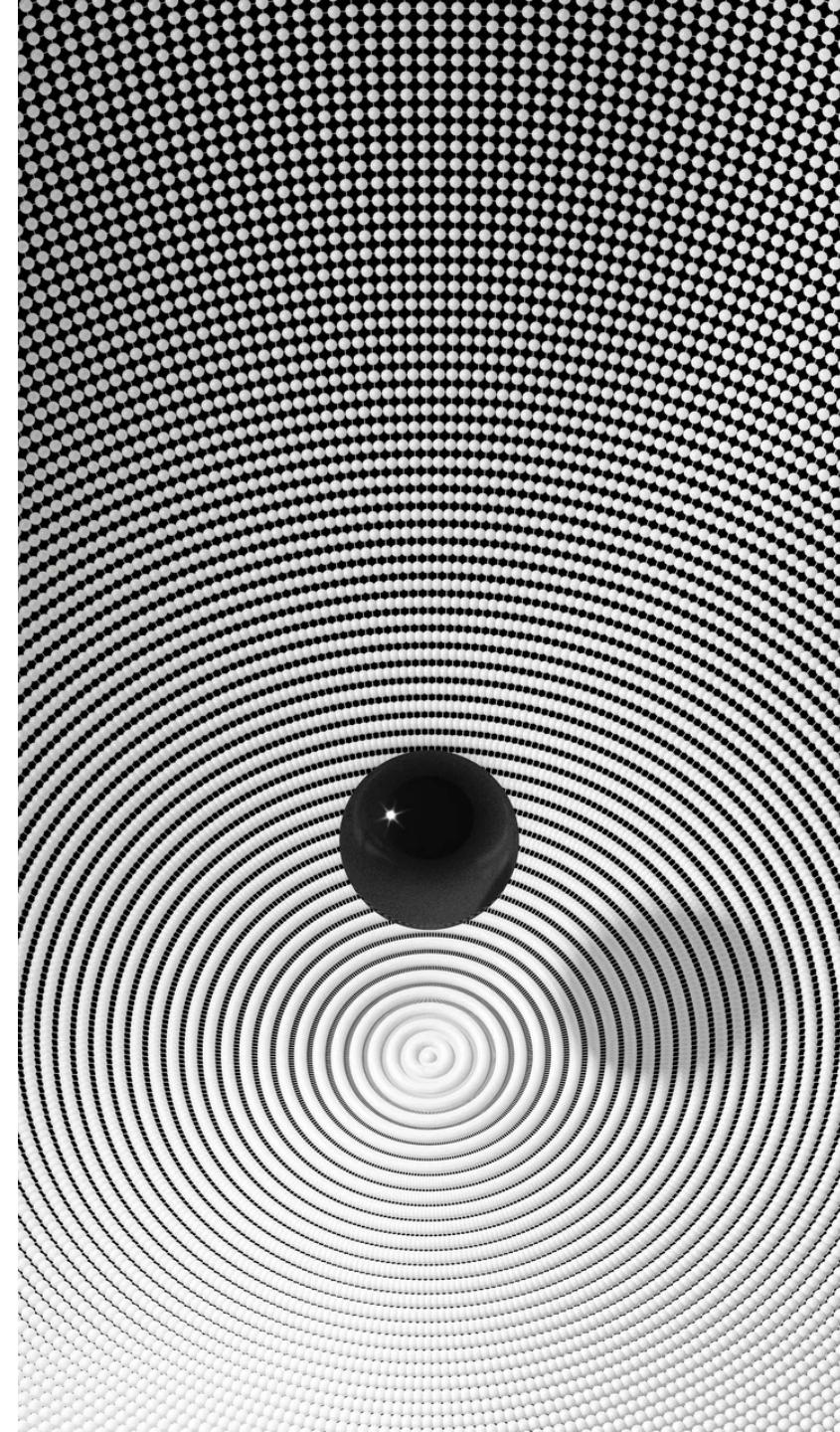
Компания «Ромашка» рассказала на HR-конференции, что внедрила модуль для кадрового резерва. С руководителями была проведена большая работа, и уже через полгода резерв выглядел внушительно (200+ человек).

Спустя 3 года после выступления Компания сделала открытие: только 5% из резервистов были назначены на новые роли. Остальные резервисты выражали неудовлетворение и задавали вопросы о дальнейших шагах.

Что делать?

Определить цель проекта, направленную на ключевой результат, и декомпозировать её на ключевых сотрудников.

Первично заданная цель «сформировать кадровый резерв» была некорректна. После развития проекта и постановки целей «сократить время замещения» и «повысить внутренние назначения до 40%» платформа начала работать как управленческий инструмент.



# В России пока не сложилось единое определение кадрового резерва

---



Что респонденты понимают под кадровым резервом

27%

Регулярный процесс на базе годового цикла (оценка деятельности, отбор, обучение, назначения)

25%

Отдельная программа отбора и развития сотрудников на ключевые позиции компании

26%

Группа сотрудников, отобранных для дальнейшего развития

19%

Группа сотрудников, назначенных в резерв под конкретных руководителей

4%

Затрудняюсь ответить



Системный подход, где кадровый резерв является регулярным процессом на базе годового цикла, используется только в **27%** компаний

Наиболее распространен такой подход среди производственных компаний

# Большинство компаний считают свой кадровый резерв **НЕ** эффективным



Оценка респондентами эффективности работы кадрового резерва с точки зрения бизнес-эффекта/ вклада в развитие организации (по шкале 0 – 10 )

59%

Низкая оценка (5 и ниже)

28%

Средняя (6-7)

13%

Высокая (8 и выше)

только 13%

российских компаний высоко оценивают эффективность своего кадрового резерва  
**(8+ баллов по шкале от 0 до 10)**

почти 60 %

компаний оценивают работу кадрового резерва как неудовлетворительную  
**(5 баллов и ниже)**

# Главные проблемы кадрового резерва – назначения из других источников, низкая готовность и демотивация резервистов



## Проблемы, которые отмечают респонденты в своей системе кадрового резерва

Назначения на открывающиеся позиции происходят не из кадрового резерва, а из других источников (внешний найм, НЕ резервисты)



Резервисты годами находятся в кадровом резерве без продвижения и демотивированы



Резервисты слабые, не готовы к назначениям на должность (не из кого выбирать)



Нанимающие руководители не верят в кадровый резерв



Сотрудники не хотят идти в кадровый резерв на управленческие позиции, не видят в этом ценность



Резервисты отказываются от предлагаемых назначений, не готовы менять позиции



Резервисты не знают о том, что они в резерве, их никто не спрашивает и не информирует



## Источники кандидатов на открытые вакансии

35%

В первую очередь смотрим кандидатов из кадрового резерва

35%

Действует открытый равный конкурс внутренних и внешних кандидатов

26%

Действует открытый внутренний конкурс (как из резерва, так и не из резерва)

11%

Затрудняюсь ответить



### 3 ключевые проблемы кадровых резервов по мнению респондентов это:

- назначения из других источников, а не из резерва
- длительное ожидание продвижения в резерве с потерей мотивации у резервистов
- а также низкий уровень готовности резервистов к назначениям

- Организации с одинаковой частотой рассматривают резервистов и организуют равный конкурс для внешних и внутренних кандидатов на открытые вакансии

# Шаг 2. Методология

Отправная точка автоматизации лежит за рамками автоматизации

Пример запроса

Крупный холдинг «Шиповник» с разнородными активами (от сервисов досуга до промышленной застройки) обратился с запросом на внедрение цифровой системы для ведения единого кадрового резерва.

В ходе обсуждения выяснилось, что в ряде активов процессы оценки отсутствуют, а в остальных проводятся в различных форматах. Данные по сотрудникам также ведутся в разнородном и неполном формате.

Что делать?

Мы уже знаем, что любую автоматизацию нужно начинать с анализа готовности процесса к автоматизации. Но важно также проанализировать и смежные процессы, как в данном примере.

Проект по автоматизации кадрового резерва был отложен на год. Первично компания сфокусировалась на проработке требований к резервистам, формированию процессов оценки и их автоматизации, что стало необходимым пререквизитом для формирования кадрового резерва.



# Требования к людям в виде **профилей** ключевых должностей повышают эффективность кадрового резерва на **26 пунктов**



## Распространенность элементов КР



## Как в компаниях описываются требования к людям



Требования к людям – самый распространенный элемент кадрового резерва

Более трети компаний описывают требования к людям через модели компетенций, что повышает эффективность кадрового резерва **на 21 пункт**

Описание требований к людям через профили ключевых должностей повышает эффективность системы КР **на 26 пунктов**

\*Оценка степени влияния на эффективность КР проводилась методом бинарной регрессии. Шкала индекса влияния от 0 до 100.

Все значения статистически значимы за счет регуляризации

# Профиль должности на примере Websoft HCM

Команда / О сотруднике / Карьера / Карьерный маршрут

## Развитие до позиции Руководитель HR департамента

### Карьерный маршрут

01 Руководитель отдела обучения и  
развития  
Вертикальное

02 Заместитель руководителя HR  
департамента  
Вертикальное

03 Руководитель HR департамента  
Вертикальное

### Требования

Стаж в компании  
Соответствует требованиям

Стаж на текущей должности  
Соответствует требованиям

Соответствует

Соответствует

Соответствует

Не соответствует

Соответствует

Тут должны быть  
ваши целевые  
критерии

# 30% компаний планирует потребность в резерве на основе кадровых данных, что повышает эффективность КР на **11 пунктов**



Как компании планируют потребность в кадровом резерве

**30%**

Планирование потребности в резервистах происходит ежегодно на основе кадровых данных

**32%**

Численность кадрового резерва планируется исходя из принципа 1-2 резервиста на каждую управленческую позицию

**29%**

Потребность в кадровом резерве не планируется

**9%**

Затрудняюсь ответить

**30% компаний**

планируют численность кадрового резерва на основе кадровых данных. Это повышает эффективность кадрового резерва на 11 пунктов (индекс влияния по шкале от -100 до 100)



**почти 30 %**

компаний никак не планирует численность кадрового резерва



# Шаг 2. Методология (2)

Отправная точка автоматизации лежит за рамками автоматизации

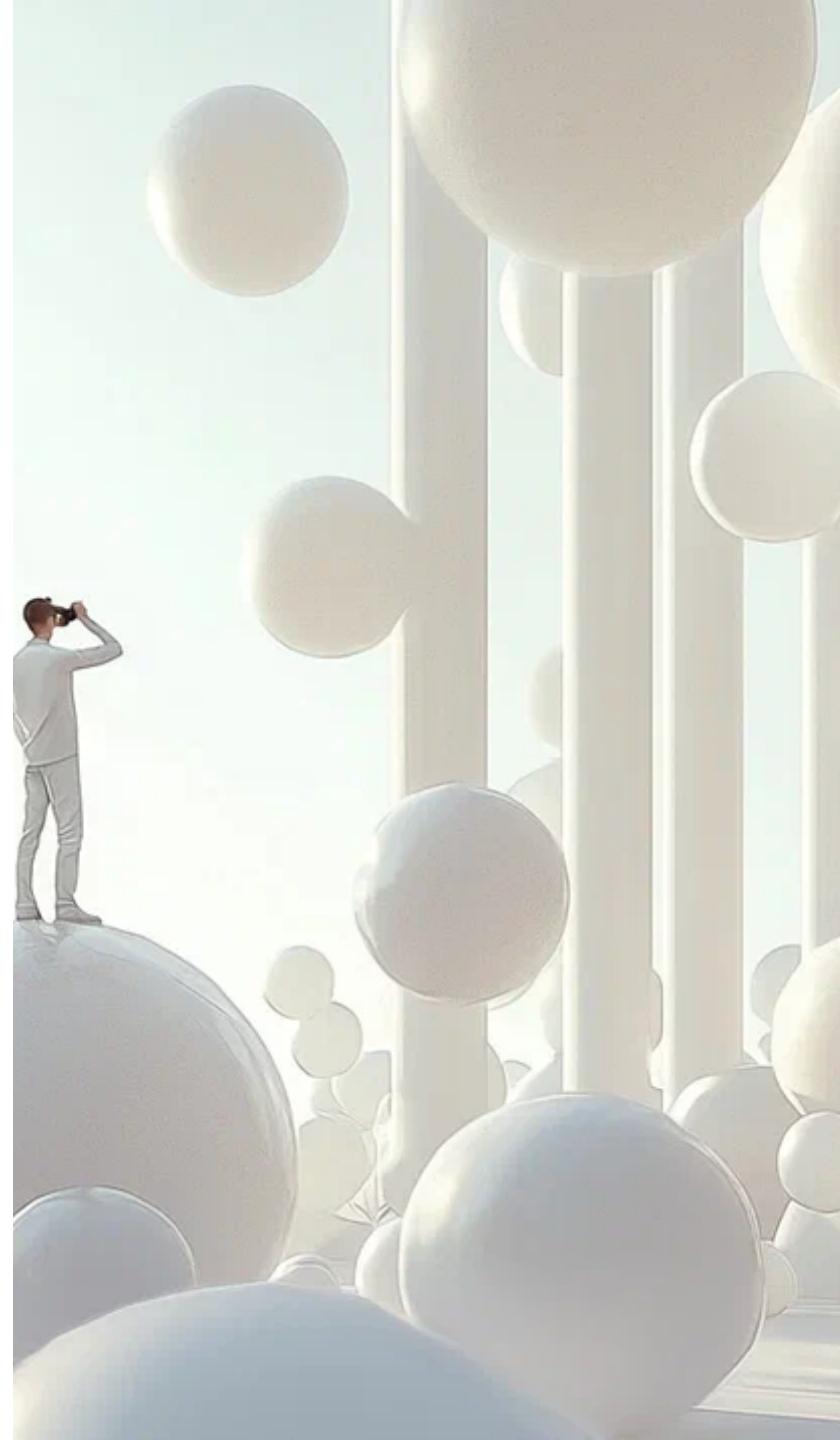
## Пример запроса

Компания «Пион» сформировала критерии отбора кандидатов в кадровый резерв. Настроенные в системе критерии включали более 20 показателей. Только спустя полгода после запуска модуль начал оживать, в резерве в системе начали появляться сотрудники. Длительность цикла отбора кандидатов в резерв и процент назначений выглядели неоптимистично. Генеральный директор не дождался результатов и сменил держателя процесса.

## Что делать?

Любую автоматизацию нужно начинать с анализа готовности процесса к автоматизации.

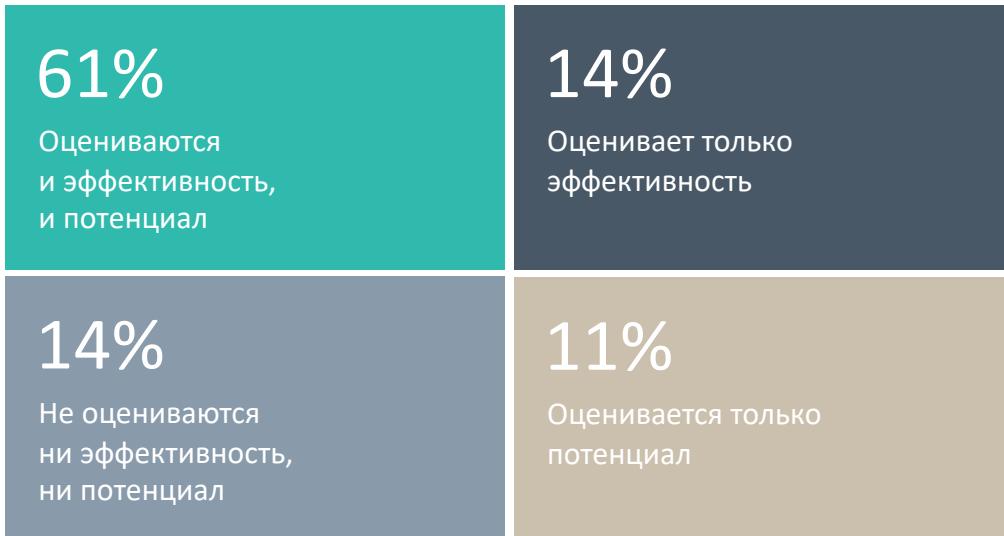
Новый держатель процесса разделил критерии отбора на 2 группы: критерии для попадания в резерв и критерии оббора на целевую должность. Более сложные критерии применялись уже после того, как кандидат на должность прошел путь развития, будучи в резерве.



# 61% компаний оценивают результативность и потенциал при отборе в кадровый резерв. Оценка потенциала непосредственным руководителем – редкая практика в эффективных системах КР



## Использование оценки эффективности и потенциала при отборе в кадровый резерв



## Как в организациях оценивают потенциал при отборе в кадровый резерв



Более 60% организаций при отборе в кадровый резерв оценивают эффективность и потенциал сотрудников

Оценка потенциала при отборе в кадровый резерв позволяет повысить его эффективность **на 22 пункта\***

В 63% случаев потенциал будущих резервистов оценивается непосредственным руководителем. Среди компаний с высокой оценкой КР таких только 10%

\*Оценка степени влияния на эффективность КР проводилась методом бинарной регрессии. Шкала индекса влияния от 0 до 100.

Все значения статистически значимы за счет регуляризации

# Принятие кадровых решений с учетом инструментальной оценки повышает эффективность кадрового резерва **на 17 пунктов\***



Руководители учитывают результаты инструментальной оценки готовности резервиста



Руководители не учитывают результаты инструментальной оценки, а смотрят на результат работы и успех при временном замещении



Затрудняюсь ответить

почти 40%

компаний руководители не учитывают результаты инструментальной оценки при принятии решений о назначениях

при этом, на 17 пунктов

повышается эффективность кадрового резерва, если руководители принимают кадровые решения с учетом результатов инструментальной оценки

**Наиболее используемые инструменты оценки в компаниях с эффективным КР (оценка 8+)\*\*:**

38%  
интервью  
по компетенциям

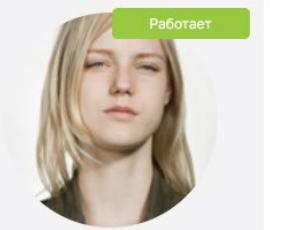
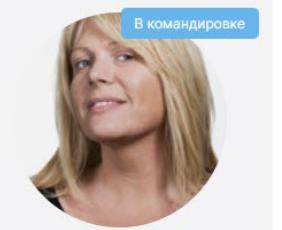
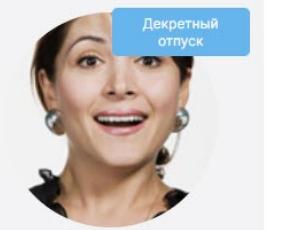
33%  
тесты  
интеллектуальных  
способностей

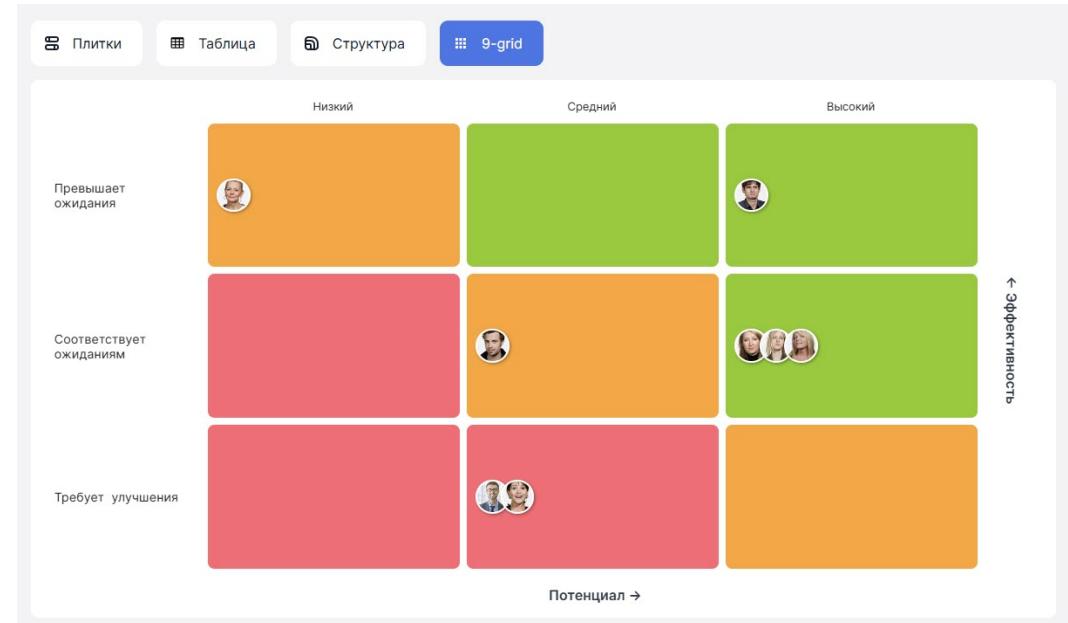
29%  
центр оценки

24%  
тесты потенциала/  
опросники  
компетенций

# Резервисты и оценка эффективности и потенциала на примере Websoft HCM

> Фильтры

 <p>Работает</p> <p>Вилкова Ольга Николаевна Бизнес-тренер</p> <p><b>95%</b> Эффективность</p> <p>#Официальный преемник, #Hi Po, #Руководитель</p>	 <p>Работает</p> <p>Захаров Дмитрий Валерьевич T&amp;D-менеджер</p> <p><b>68%</b> Эффективность</p> <p>#Официальный преемник</p>	 <p>Работает</p> <p>Симинюк Марина Борисовна Ассистент</p> <p><b>98%</b> Эффективность</p> <p>#Адаптация, #Официальный преемник</p>	 <p>Работает</p> <p>Лезова Надежда Семеновна Тренинг-менеджер</p> <p><b>92%</b> Эффективность</p> <p>#Адаптация</p>
 <p>Работает</p> <p>Коннов Сергей Николаевич Менеджер по дистанционному обучению</p> <p><b>84%</b></p>	 <p>Работает</p> <p>Николаев Андрей Витальевич Тренер</p> <p><b>87%</b></p>	 <p>В командировке</p> <p>Максимова Светлана Викторовна Координатор</p> <p><b>87%</b></p>	 <p>Декретный отпуск</p> <p>Тихомирова Нина Николаевна Методист</p> <p><b>80%</b></p>



# Шаг 3. Выбор цифровых инструментов

Вначале проработанные требования, потом платформа

Пример запроса

В консалтинговую компанию обратилось агентство «Липа и клён» с запросом на тесты потенциала, результаты которого планировалось использовать для управления кадровым резервом. Саму информацию о резервистах HR-команда решила агрегировать в гугл формах. Коллеги выгружали данные из системы тестирования, вручную переносили данные из других инструментов. Об авантюре достаточно быстро узнали безопасники. Формы были выгружены и удалены из общего доступа.

Что делать?

При выборе любых цифровых инструментов важно предусмотреть массу параметров: и функциональность, и ролевые полномочия, и возможность интеграции с решениями, закрывающими смежные процессы, и тонкости безопасности.



# Качественное ТЗ – залог успеха в автоматизации

## Часто используемые критерии



- Привлекательный интерфейс, верхнеуровневый перечень процессов
- Возможность любых доработок vs готовые процессы
- Низкая стоимость доступа и внедрения
- Безопасность данных
- Минимальный срок внедрения
- Недорогая техподдержка
- Гибкость и простота доработок
- Внедрение решения вендором

## Рекомендуемые критерии



- Функциональные возможности (вкл. шаблоны, маршруты, ролевые полномочия, историчность)
- Юридическое соответствие и безопасность данных
- Возможности интеграции (API / sftp; наличие готовых коннекторов)
- Разумный подход к кастомизации, сильный центр администрирования, low-code, no-code
- Адекватный срок внедрения
- Адекватная стоимость доступа и внедрения
- Актуальная документация по решению + Чёткий roadmap развития решения
- Централизованная поддержка вендора
- И, в то же время, партнёрская экосистема с возможностью выбора интегратора для внедрения и поддержки

# Шаг 4. Автоматизация с головой

Без грамотного подхода не внедрится даже самая продвинутая платформа

## Пример запроса

В фармкомпании «Календула» оценка и обучение проводились на базе различных нишевых инструментов, выбранных раздельно держателями этих процессов. Для управления кадровым резервом разработали самописное решение. Решение быстро превратилось в записную книжку, куда на нерегулярной основе вручную переносились данные из различных решений. После изменения процессов оценки, компания не смогла сориентироваться, как поступить с внедрённой платформой, и остановила её использование.

## Что делать?

Важно было изначально спроектировать сам процесс управления кадровым резервом с учётом смежных функций, учесть возможности интеграции между платформами, закрывающими смежные процессы.

Компания нашла своё спасение в выборе новой комплексной платформы, которая обеспечила сквозной цикл, включающий процессы оценки, обучения и карьерного развития, а также планы задач для резервистов.



# Шаг 5. Управление изменениями

Платформа не спасёт, если нет культуры управления карьерой

## Пример запроса

Ещё один холдинг «Тюльпан» с 4 разнородными бизнес-юнитами выстроил (с разной степенью успешности) в каждом бизнес-юните работу с кадровыми резервами. В каждом бизнес-юните процессы были автоматизированы, но права доступа к данным были строго разграничены.

Руководство холдинга приняло решение сформировать единый кадровый резерв для ряда позиций. Руководители юнитов ответили сопротивлением.

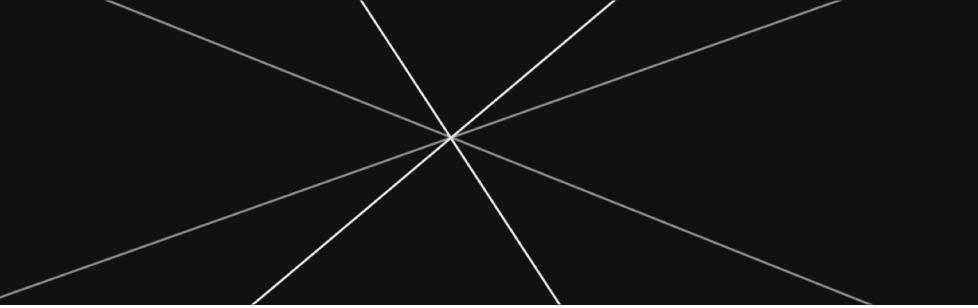
## Что делать?

В компании необходимо сформировать культуру управления карьерой в компании, в т.ч.:

- Работать с руководителями и обеспечить им гарантии того, что их работа не пострадает после перевода сотрудника
- Сформировать восприятие ротации как обязательного шага в карьерном развитии.



# Траектория развития резервиста



Сообщество Сервисы Знания Обучение Команда

Поиск

Геннадий  
Анисимов

Список задач План деятельности

Этап Выполнено успешно

Дата выполнения: 21 ноября 2020 г.  
Наставник: Николаев Андрей Витальевич

Задачи (1)

Учебная программа Просрочен

Дата выполнения:  
Наставник: Николаев Андрей Витальевич

Перейти

Этап Просрочен

Дата выполнения:  
Наставник: Николаев Андрей Витальевич

Задачи (1)

Задача Просрочен

Работа над собственным проектом  
Сроки выполнения: 02.11.2020 - 22.11.2020  
Дата выполнения:  
Наставник: Николаев Андрей Витальевич

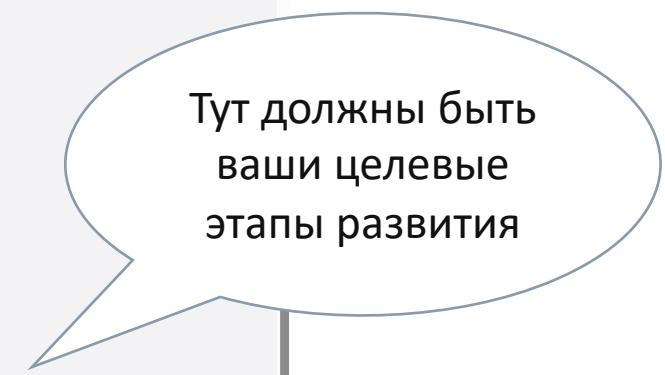
Перейти

Ответственные наставники

Николаев Андрей Витальевич Тренер Группа технического обучения Подробнее

Наставники по задачам

Наставников нет



Тут должны быть  
ваши целевые  
этапы развития

# Топ факторы эффективности КР: профили должностей, оценка потенциала, учет результатов инструментальной оценки при принятии кадровых решений, планирование потребности на данных



## Индекс влияния элементов КР на его эффективность\*



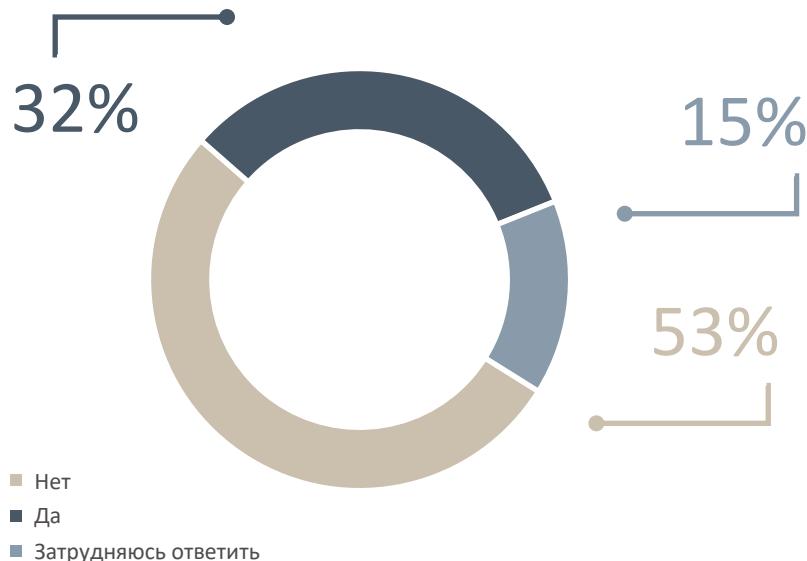
\*Оценка степени влияния на эффективность КР проводилась методом бинарной регрессии. Шкала индекса влияния от 0 до 100.

Все значения статистически значимы за счет регуляризации

# Использование метрик кадрового резерва повышает эффективность системы кадрового резерва **на 6 пунктов\***



Проводится ли в вашей компании оценка эффективности кадрового резерва?



Метрики, которые используют организации для оценки эффективности своего кадрового резерва



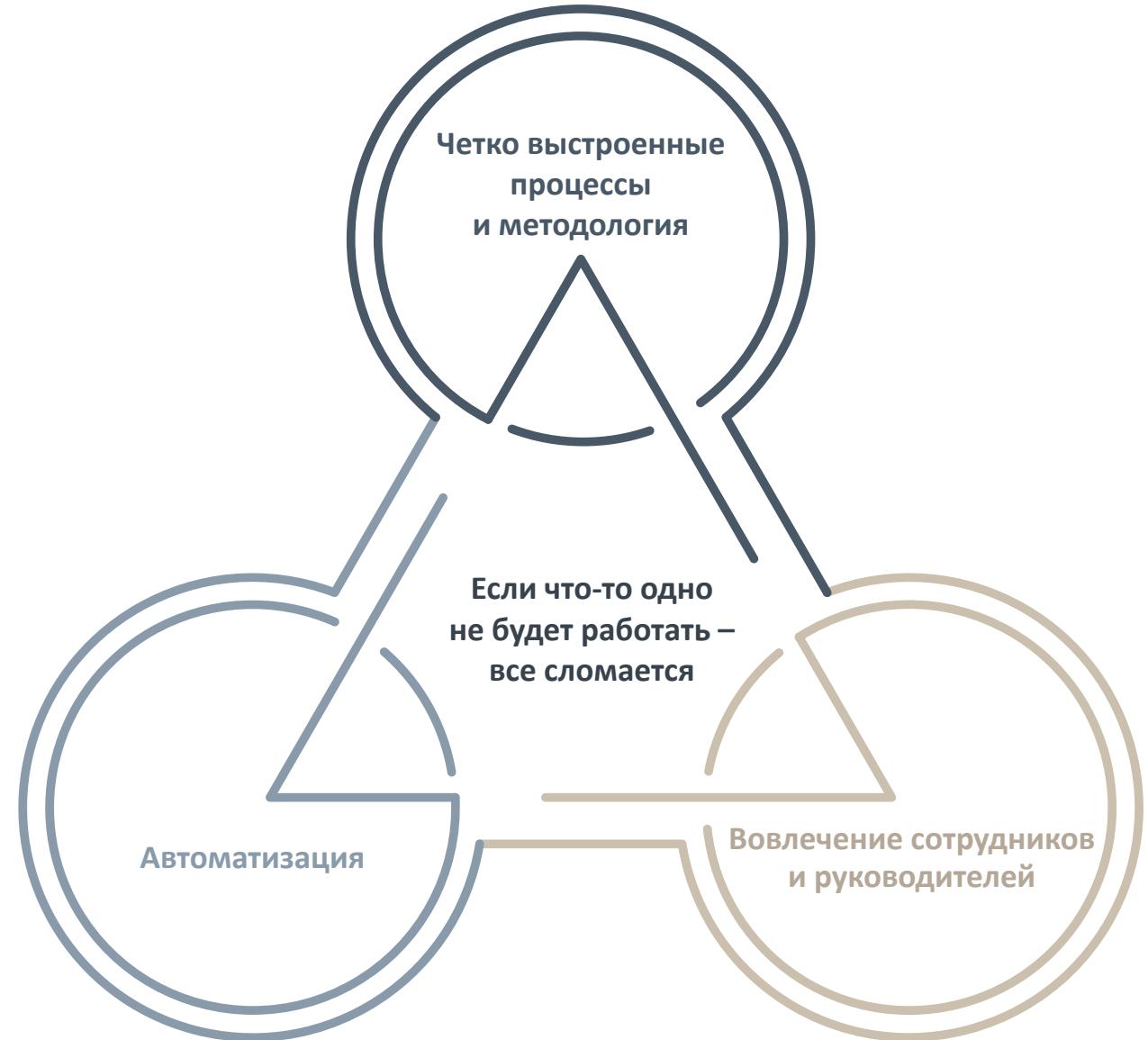
Только 32% компаний проводят оценку эффективности кадрового резерва

При этом, **на 6 пунктов** повышается эффективность кадрового резерва при использовании метрик системы

Самые распространенные метрики: процент внутренних назначений и процент позиций, закрытых из резерва

# Три слагаемых успеха в любом процессе

- Отсутствие выстроенного процесса и ясных правил приведет к хаосу, несогласованности действий и невозможности полноценно управлять процессом.
- Отсутствие автоматизации замедлит работу, увеличит ошибки и снизит прозрачность.
- Отсутствие поддержки и мотивации со стороны команды приведет к сопротивлению изменениям и низкой вовлеченности.



# HR-Tech сервисы ЭКОПСИ: от тренингов на 2 часа до сложных проектов на год



## Тренинги «Цифровая грамотность для HR»

Научим ориентироваться в сфере HR-Tech, правильно планировать, оценивать и реализовывать проекты

## Автоматизация HR-процессов: от подбора до увольнения

Поберём платформу и автоматизируем любые процессы



## Написание Технических заданий

Соберём требования, сформируем критерии выбора ПО, подготовим корректную документацию



## Исследования рынка и подбор решения

Проведём независимое исследование ИТ-решений, подготовим подробный анализ под вашу компанию



## HR-IT стратегия

Реализуем HR-IT ваших процессов и ландшафта, разработаем стратегию цифровизации



## Аудит и техподдержка

Возьмём на себя аудит, поддержку и развитие ваших систем

2 ДЕКАБРЯ

09:00 - 18:00



Цифровое деловое пространство (ЦДП) ,  
г. Москва, ул. Покровка, 47

По дополнительным вопросам  
обращайтесь к Никите Дунаеву:

[conf@ecopsy.ru](mailto:conf@ecopsy.ru)

+7 (495) 662-45-89

Конференция, которая учит создавать  
будущее HR, а не повторять прошлое

HR

Отсканируйте QR-код, чтобы узнать  
больше о конференции, и получить  
специальное предложение.



# Пока мы отвечаем на вопросы



Скачать исследование  
про кадровый резерв



Страница практики  
«Управление талантами»



Скачайте чек-лист  
«Как подготовиться  
к автоматизации»



Бесплатная  
индивидуальная  
консультация

# Спасибо за внимание

Анна Тимофеева

Старший партнер  
Руководитель практики  
«Управление талантами»

+7 (495) 645-00-40  
[timofeyeva@ecopsy.ru](mailto:timofeyeva@ecopsy.ru)

Валерия Куропаткина

Руководитель  
практики HR-Tech

+7 (495) 645-00-40  
[kuropatkina@ecopsy.ru](mailto:kuropatkina@ecopsy.ru)

