



# Цифровой кадровый резерв: как заставить его работать

16 октября 2025 г.

ЭКОПСИ

# ЭКОПСИ

работаем на стыке

**ЭКОНОМИКИ** и **ПСИХОЛОГИИ**



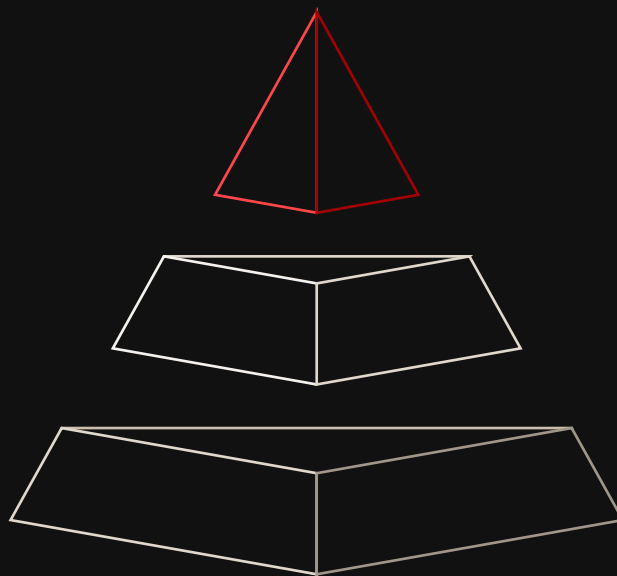
**Входит в ТОП-5**

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



**1 МЕСТО**

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



## Управленческий консалтинг

Стратегия и операционные модели

---

HR-системы

HR-цифровизация

Производственные системы

Производственная безопасность

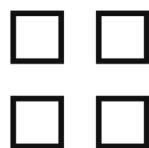
Системы работы с клиентами

---

Люди: оценка и развитие

**20+**

отраслей



**250+**

консультантов



**85%**

компаний из топ-списков РБК и Forbes



**90%**

лояльных клиентов





## Анна Тимофеева

Старший партнер  
Руководитель практики  
«Управление талантами»

timofeyeva@ecopsy.ru  
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



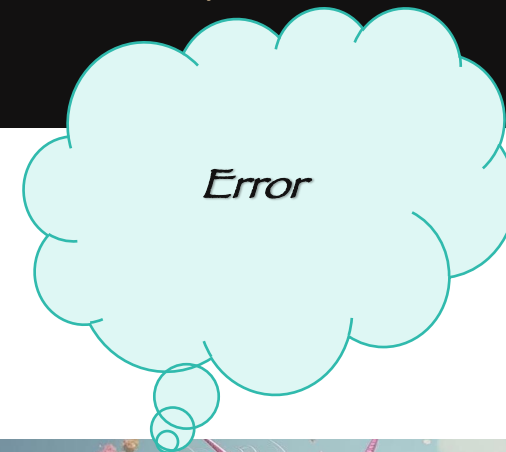
## ПОДРЯДЧИКИ

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

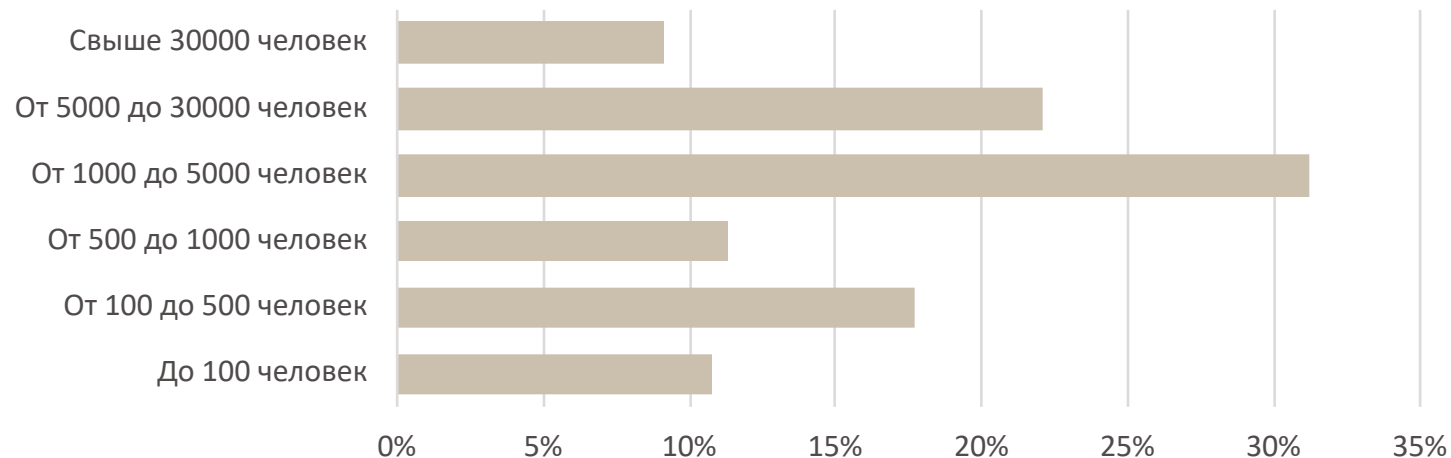


## Цели исследования

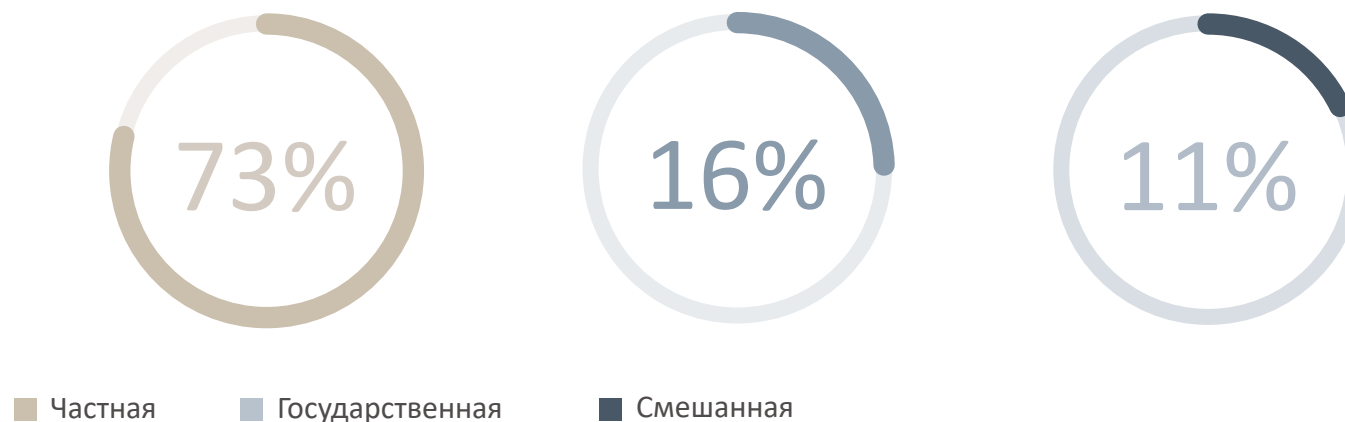
- Определить, как устроены системы кадрового резерва в России
- Узнать, как компании оценивают эффективность своих систем кадрового резерва и какие проблемы выделяют
- Понять, какие инструменты кадрового резерва повышают его эффективность



## Численность персонала компаний, принявших участие в исследовании



## Форма собственности компаний, принявших участие в исследовании



# 70%

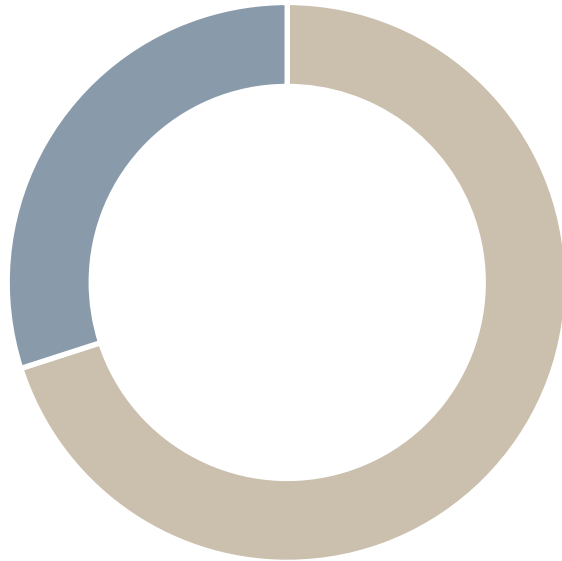
# российских компаний используют кадровый резерв (среди крупных компаний – более 80%)



## 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

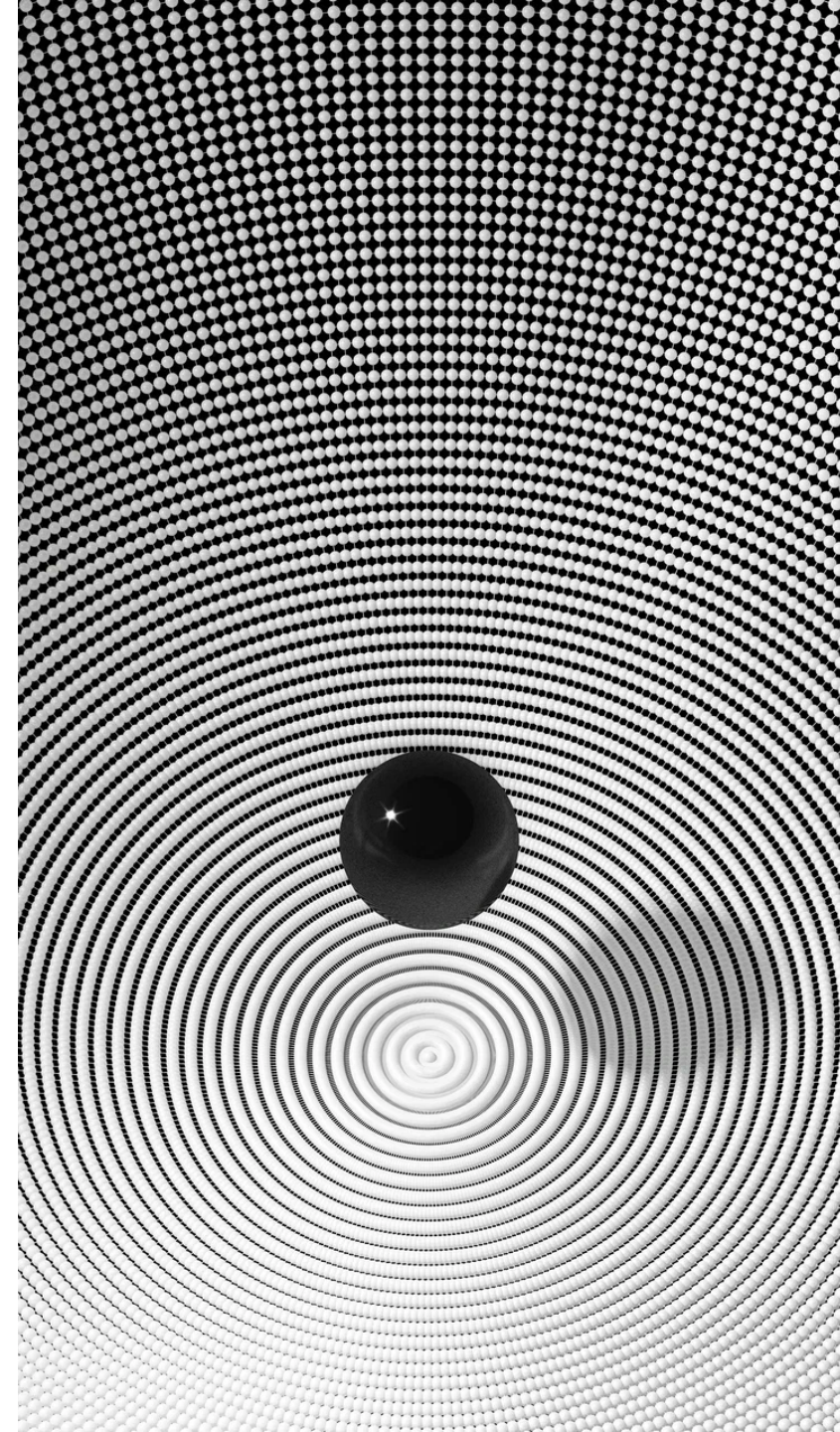
Компания «Ромашка» рассказала на HR-конференции, что внедрила модуль для кадрового резерва. С руководителями была проведена большая работа, и уже через полгода резерв выглядел внушительно (200+ человек).

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



## 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

WEBSOFT

Сообщество

Сервисы

Знания

Обучение

Команда

Поиск

Геннадий Анисимов

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

Соответствует

Стаж на текущей должности

Соответствует требованиям

Соответствует

Соответствует

Не соответствует

Соответствует

Тут должны быть  
ваши целевые  
критерии

ЭКОПСИ

17

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



Как компании планируют потребность в кадровом резерве



# 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 отбора 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



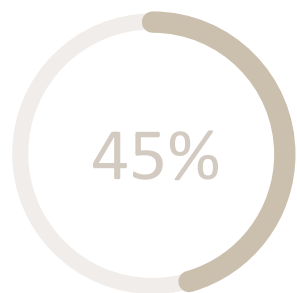
Более 60% организаций при отборе в кадровый резерв оценивают эффективность и потенциал сотрудников

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

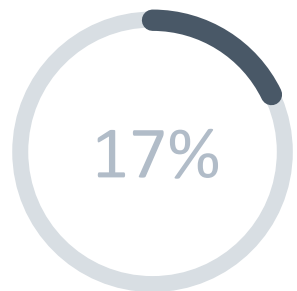
# Принятие кадровых решений с учетом инструментальной оценки повышает эффективность кадрового резерва **на 17 пунктов\***



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

\*Оценка степени влияния на эффективность КР проводилась методом бинарной регрессии. Шкала индекса влияния от 0 до 100. Все значения статистически значимы за счет регуляризации

\*\*Компании могли выбрать более 1 инструмента

# Резервисты и оценка эффективности и потенциала на примере Websoft HCM

> Фильтры

Работает

Вилкова Ольга Николаевна  
Бизнес-тренер

95%

Эффективность

#Официальный преемник, #Hi Po, #Руководитель

Работает

Захаров Дмитрий Валерьевич  
T&D-менеджер

68%

Эффективность

#Официальный преемник

Работает

Симинюк Марина Борисовна  
Ассистент

98%

Эффективность

#Адаптация, #Официальный преемник

Работает

Лезова Надежда Семеновна  
Тренинг-менеджер

92%

Эффективность

#Адаптация

Работает

Коннов Сергей Николаевич  
Менеджер по дистанционному обучению

94%

Эффективность

Работает

Николаев Андрей Витальевич  
Тренер

97%

Эффективность

В командировке

Максимова Светлана Викторовна  
Координатор

97%

Эффективность

Декретный отпуск

Тихомирова Нина Николаевна  
Методист

99%

Эффективность

Плитки

Таблица

Структура

9-grid

	Низкий	Средний	Высокий	
Превышает ожидания				
Соответствует ожиданиям				← Эффективность
Требует улучшения				
	Потенциал →			

ЭКОПСИ

22



# 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 аванюре 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 отдельно 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

 **WEBSOFT** [Сообщество](#) [Сервисы](#) [Знания](#) [Обучение](#) [Команда](#)

  Геннадий Анисимов

Список задач

План деятельности

Этап

Выполнен 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\*

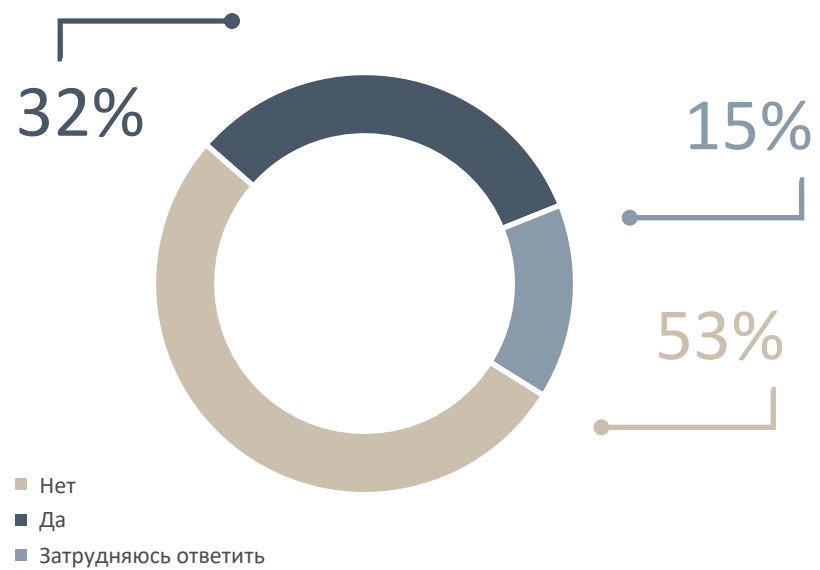



\*Оценка степени влияния на эффективность КР проводилась методом бинарной регрессии. Шкала индекса влияния от 0 до 100. Все значения статистически значимы за счет регуляризации



# 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 проводит оценку эффективности кадрового резерва

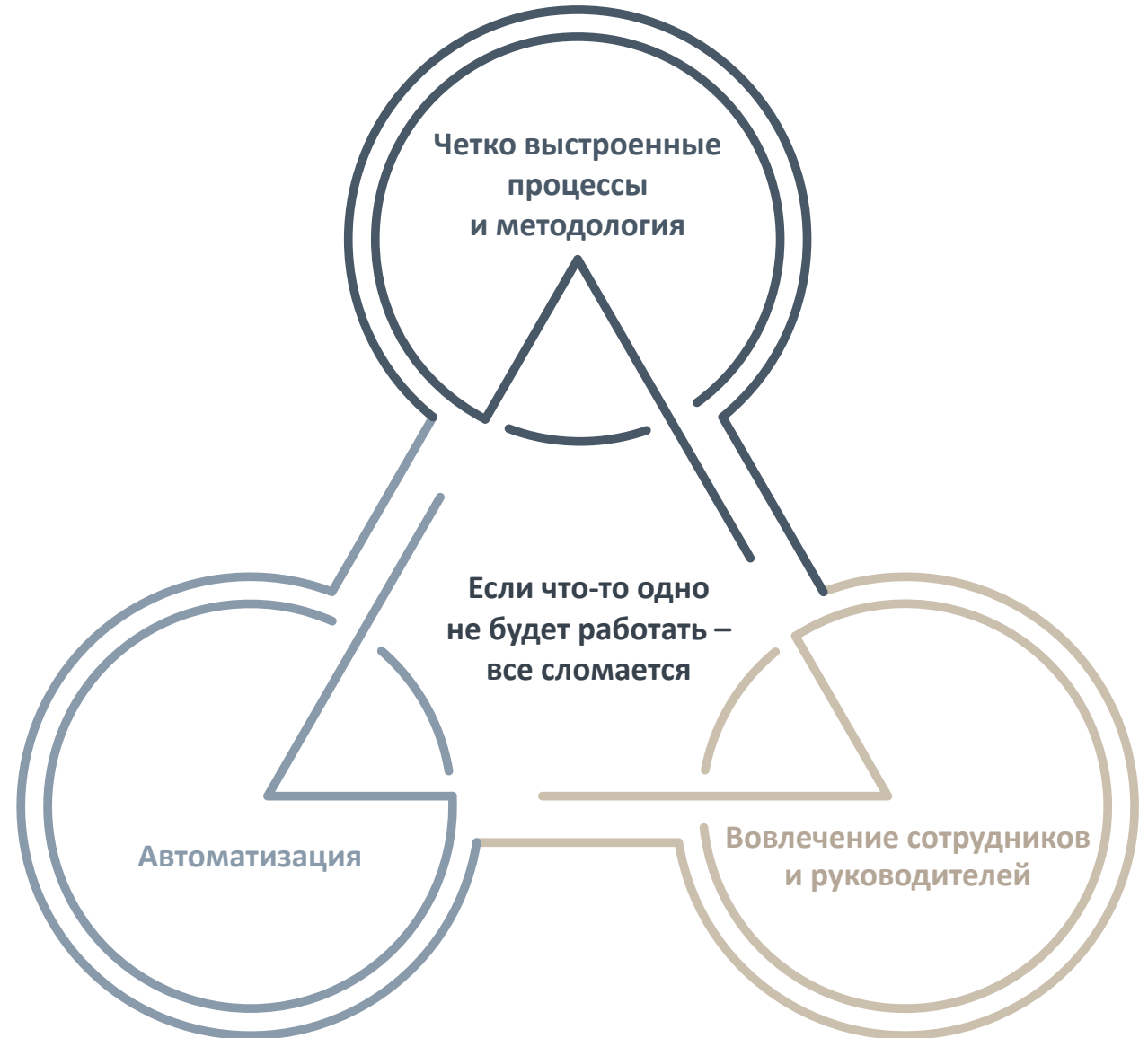
При этом, на 6 пунктов повышается эффективность кадрового резерва при использовании метрик системы

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

\*Оценка степени влияния на эффективность КР проводилась методом бинарной регрессии. Шкала индекса влияния от 0 до 100. Все значения статистически значимы за счет регуляризации

# 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

# ЧЕТАК

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

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

HR

По дополнительным вопросам  
обращайтесь к Никите Дунаеву:

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

+7 (495) 662-45-89

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

Валерия Куропаткина

Руководитель  
практики HR-Tech

+7 (495) 645-00-40  
kuropatkina@ecopsy.ru

