

HR

# Стратегическое планирование персонала в условиях неопределенности

Тимаков Валентин  
2025

При поддержке  
ГАЛС | LBS  
GROUP



# ВАЛЕНТИН ТИМАКОВ

Старший Вице-Президент, Директор департамента  
по развитию человеческого капитала и корпоративной  
культуре, ЮниКредит Банк

Профессор практики ВШБ НИУ ВШЭ, автор курса  
«Критическое мышление и решение проблем»

20+ лет опыта в качестве международного эксперта в области  
развития человеческого капитала и организационной  
трансформации





# АЛМАЗ ИМАТДИНОВ

Директор по персоналу, А7-Технологии

- 10+ лет международного опыта в People analytics
- Спикер и преподаватель образовательных программ в области управления персоналом на основе данных

 McDonald's  UniCredit  отпбанк



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

HR

ПИШЕМ И СОКРАЩАЕМ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

=

STRATEGIC WORKFORCE PLANNING

=

SWP



# ПЛАН ВЕБИНАРА

- 01** Тенденции сегодняшнего дня
- 02** Необходимость планирования персонала
- 03** Как выглядит процесс SWP
- 04** Критерии успешной реализации SWP
- 05** Вопросы - ответы



## Риск №1

**Потеря  
устойчивости  
организации**





## Риск №2

Достаточность  
человеческого  
капитала





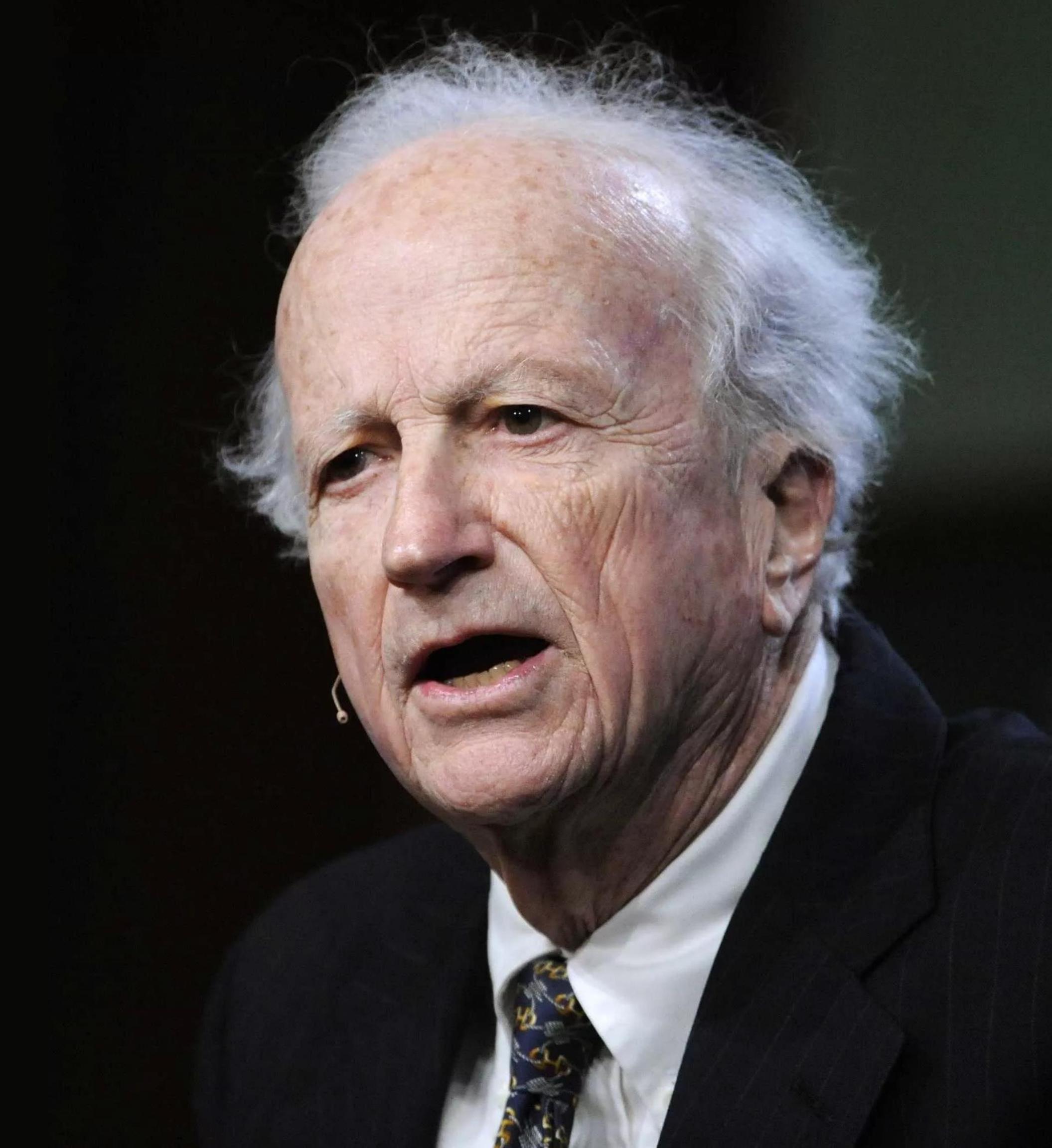
**В ЭПОХУ РАДИКАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ РОЛЬ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ДОСТИЖЕНИИ  
УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ  
КРИТИЧЕСКОЙ**

**Человеческий капитал -  
совокупность знаний,  
умений, навыков,  
использующихся для  
удовлетворения  
многообразных потребностей  
человека и общества в целом.**

**Гэри Стэнли Беккер**

Американский экономист, лауреат Нобелевской премии 1992 г.

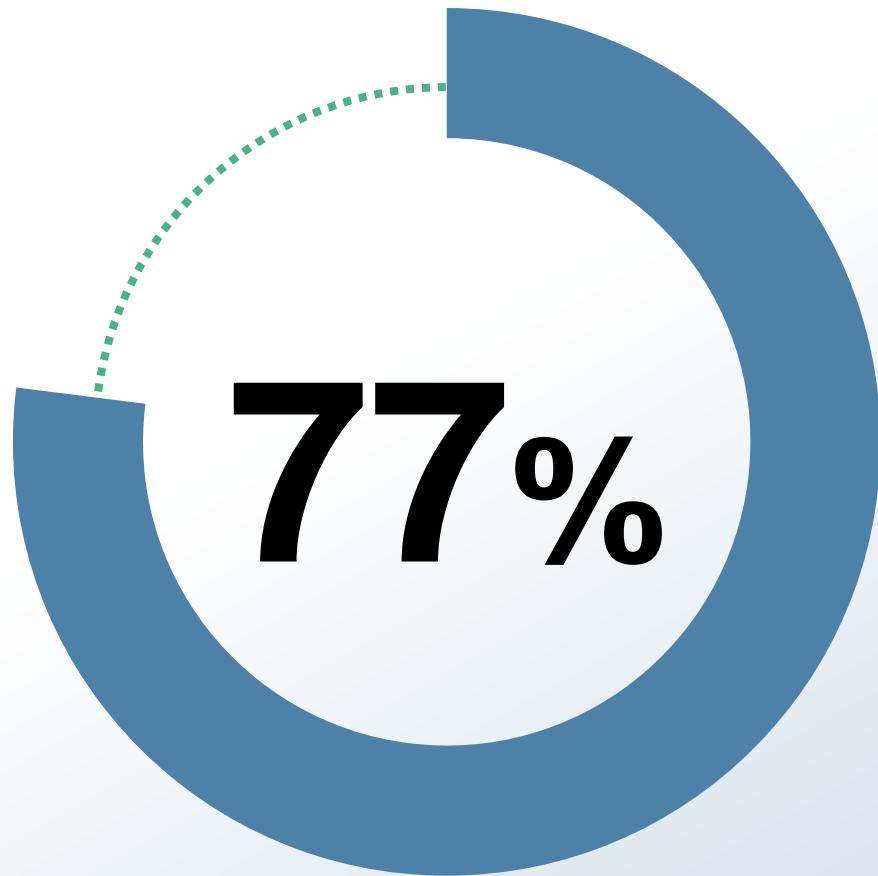
Основатель теории человеческого капитала (1964 г.)



02

## НЕОБХОДИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

# К ЧЕМУ ПРИВОДИТ ОТСУТСТВИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Руководителей компаний называют отсутствие ключевых компетенций угрозой для роста



Организации работают над определением будущих потребностей в талантах и выявлением стратегических рисков, которые имеют долгосрочные последствия

## Как следствие



### Риски для CHRO

Оставить руководство без ответов на волнующие их вопросы: кто нужен организации, где брать кадры в будущем..



### Организационные риски

Отсутствие кадрового плана и заранее предпринятых действий может привести к проблемам дефицита кадров



### Финансовые риски

Отсутствие долгосрочной кадровой стратегии в последствии приведет к повышенным расходам на длительный поиск и найм сотрудников

- Согласно исследованию Gartner в 2022 году 62% представителей HR команд будут сосредоточены на стратегическом кадровом планировании и прогнозировании талантов, а также удержании и вовлечении.
- Прогнозная аналитика, в частности, чаще всего будет применяться к удержанию и планированию персонала.

## Ключевые проекты в фокусе HR в 2019 году\*



HR

# РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА

«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
ПЕРСОНАЛА»

При поддержке



LBS  
GROUP

## Цели исследования

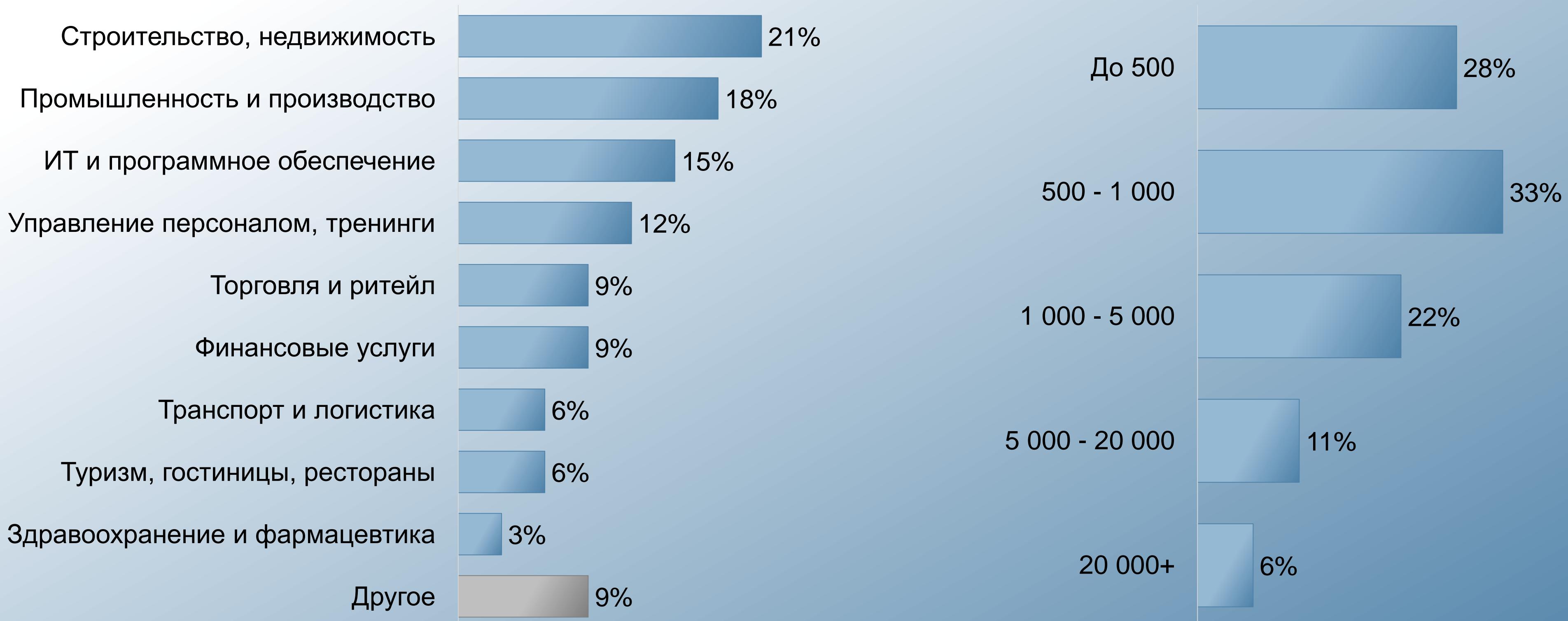
- Вывявление текущих тенденций в стратегическом планировании персонала
- Необходимость внедрения системы стратегического планирования персонала
- Разработка лучших практик по итогам исследования

## Целевая аудитория

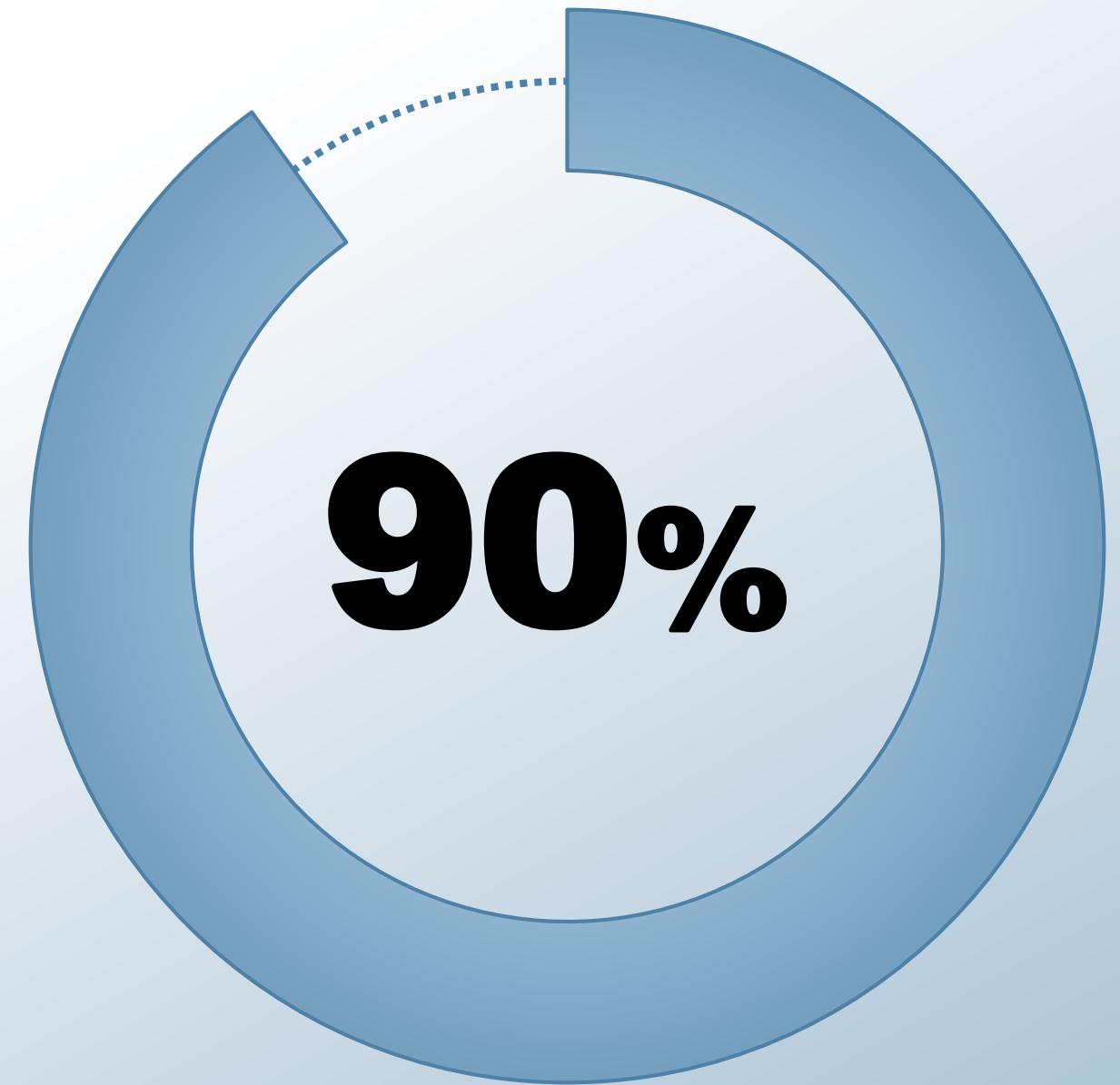
- Владельцы бизнеса
- HRD компаний
- HR-эксперты

# ОБ ИССЛЕДОВАНИИ (ВЫБОРКА)

ОПРОШЕНО 150+ ОРГАНИЗАЦИЙ



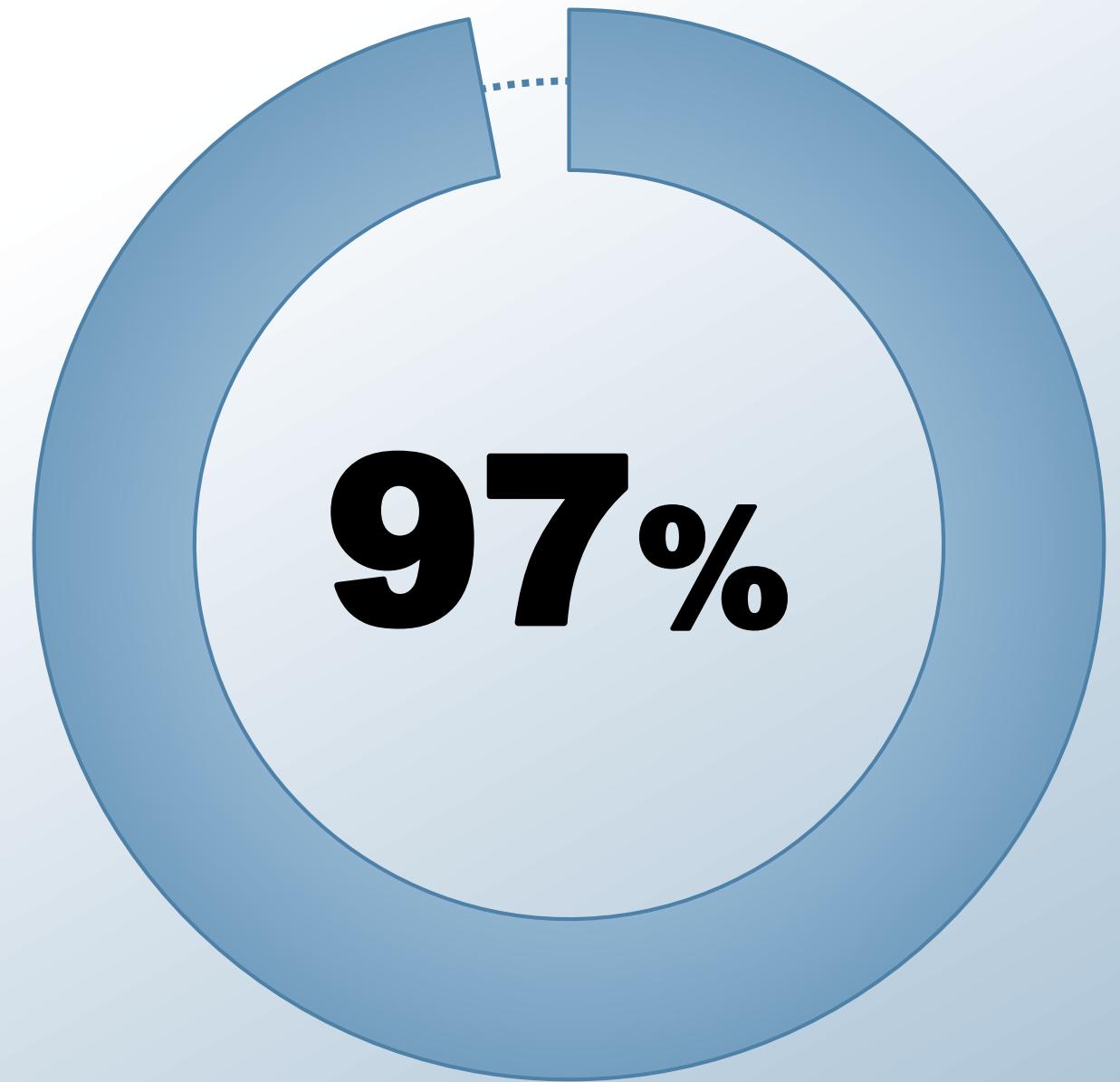
# ИСПЫТЫВАЕТЕ ЛИ ВЫ ТРУДНОСТИ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА? ЕСЛИ ДА, КАКИЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯЮТ НА ЭТО БОЛЬШЕ ВСЕГО?



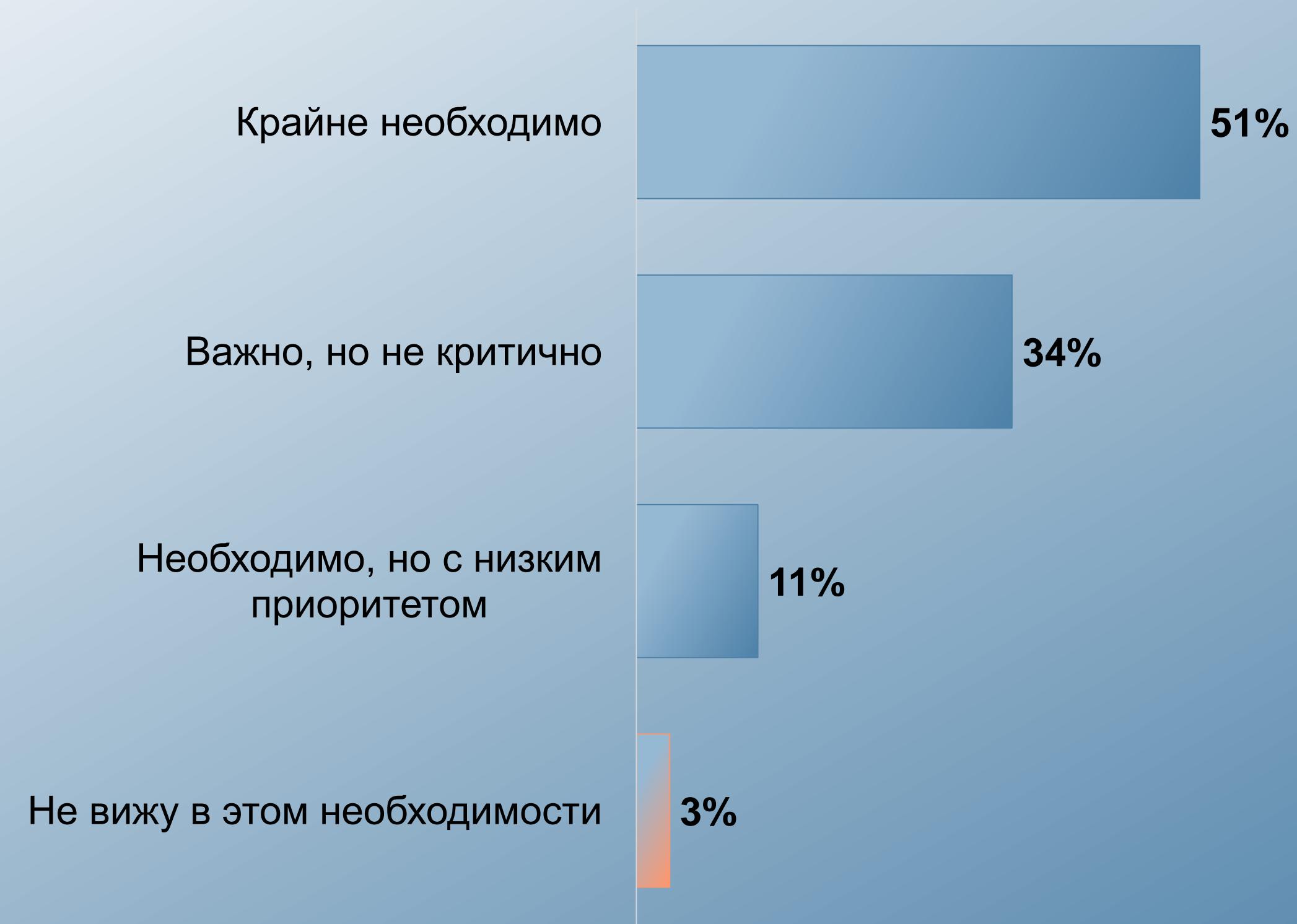
Испытывают трудности  
с персоналом

- Раздутый рынок, высокие запросы кандидатов по ЗП, часто не соответствующим уровню их экспертизы
- Недостаток компетенций
- Дефицит кадров в регионах
- Нежелание молодежи работать на производстве.  
Непрестижность рабочих профессий

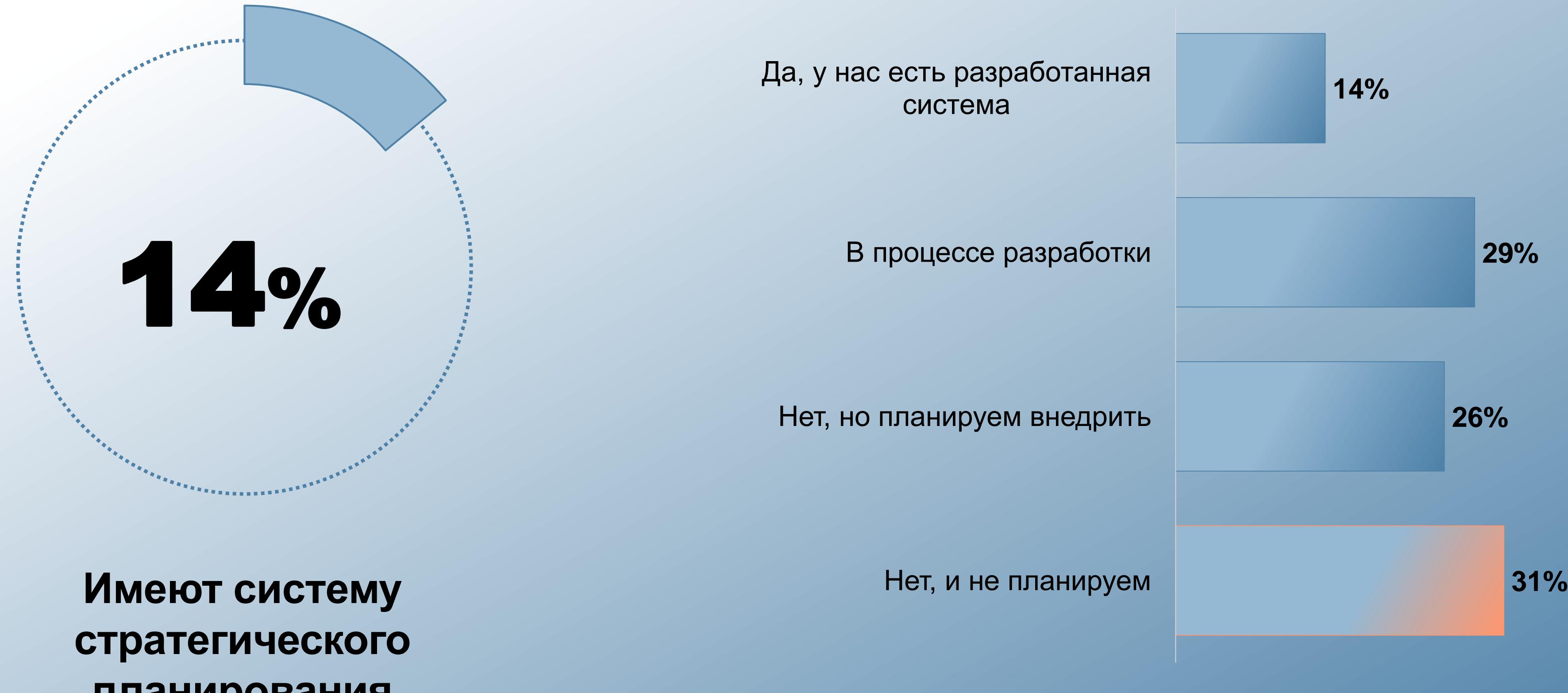
# НАСКОЛЬКО ВЫ СЧИТАЕТЕ НЕОБХОДИМЫМ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?



Считают  
необходимым



# СУЩЕСТВУЕТ ЛИ У ВАШЕЙ КОМПАНИИ СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА 3-5 ЛЕТ?



03

**ЧТО ТАКОЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**

**ЧТО ТАКОЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
ПЕРСОНАЛА?**

**КАК ВЫ ЭТО  
ПОНИМАЕТЕ?**



**SWP – это**  
**долгосрочный прогноз**  
**будущих потребностей**  
**организации**  
**в персонале**

**Gartner**<sup>®</sup>

Gartner

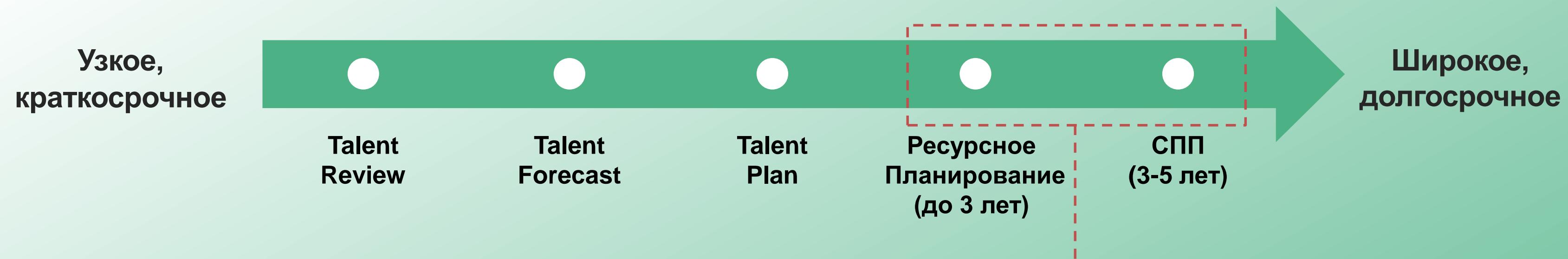
**SWP – это процесс  
определения и  
размещения сотрудников  
на ключевые роли для  
достижения  
стратегических целей и  
задач организации**



Human Capital Institute

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ SWP

## ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ HR ПЛАНИРОВАНИЯ



**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА  
ИМЕЕТ ШИРОКИЙ ОХВАТ И ДОЛГОСРОЧНЫЙ  
ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ (3-5 лет)**

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ SWP

## ОЩУТИМЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДОБАВЛЕНИЯ «СТРАТЕГИЧЕСКОГО» В ПЛАНИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА

1

### ЛУЧШЕЕ КАЧЕСТВО БИЗНЕС РЕШЕНИЙ

Понимание долгосрочных последствий в результате решений связанных с принятием решений по обеспечению организации персоналом

Определение единого подхода в отношении стратегического планирования персонала

2

### ПОЛУЧЕНИЕ ДОСТУПА К ТАЛАНТАМ

Тесное партнерство с линейными руководителями и определения стратегических бизнес приоритетов

Определение потребностей в необходимых скиллах, чтобы избежать найма «в последнюю минуту и за большие деньги»

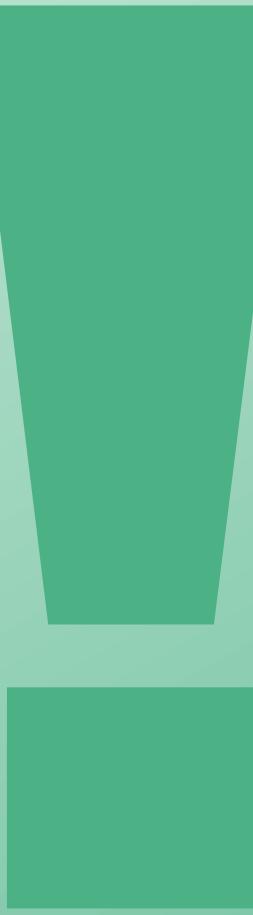
3

### УДЕРЖАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РАБОТНИКОВ

Оценка рисков и возможностей связанных с потерей ключевого персонала

Программы удержания ключевого персонала имеющего влияние на достижение стратегических целей организации

**Процессы и набор  
инструментов SWP  
отличаются в зависимости  
от потребностей организаций  
и конкретных кейсов**



## Определение стратегии

Мониторинг стратегии

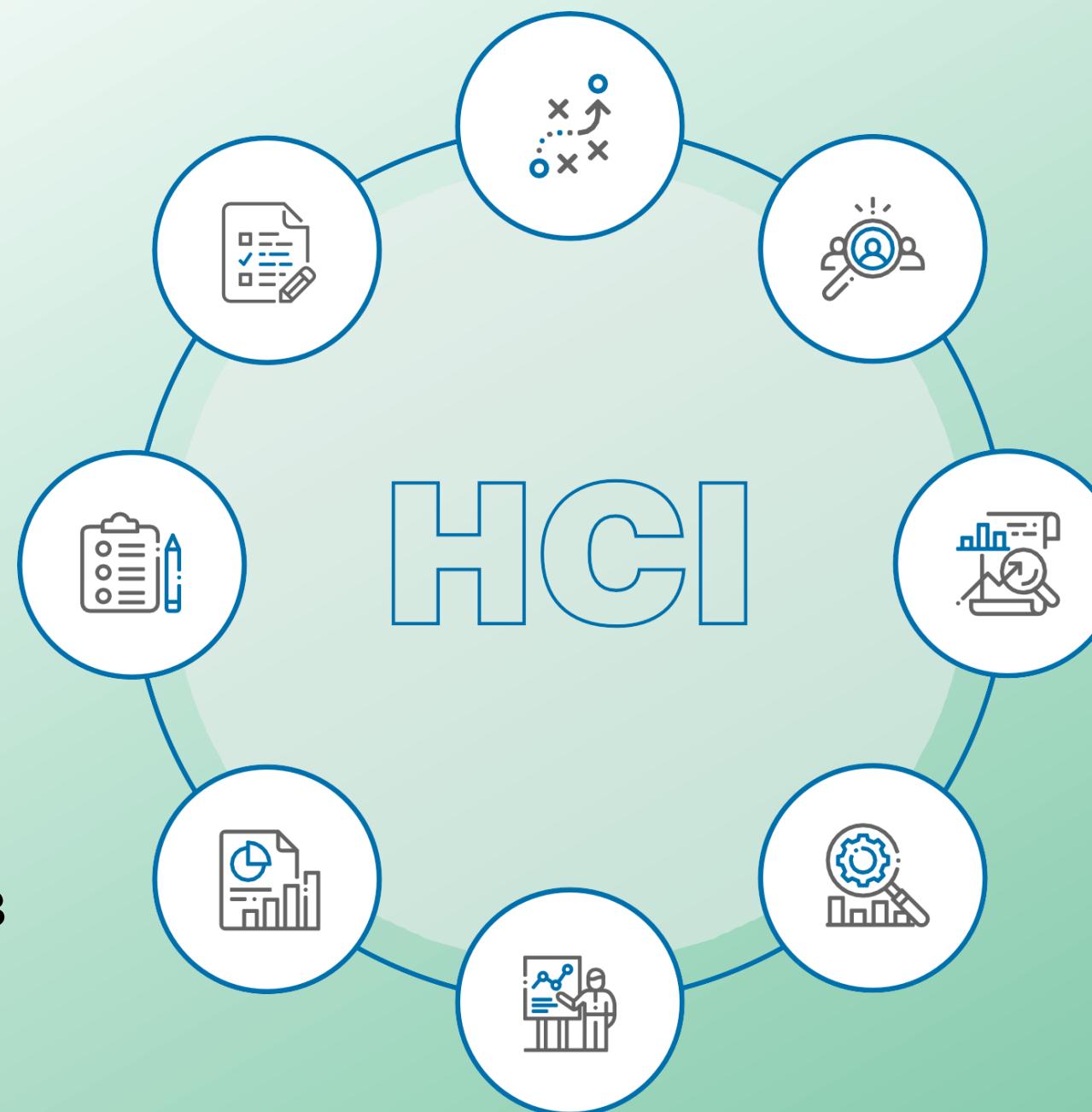
Стратегический план

GAP анализ

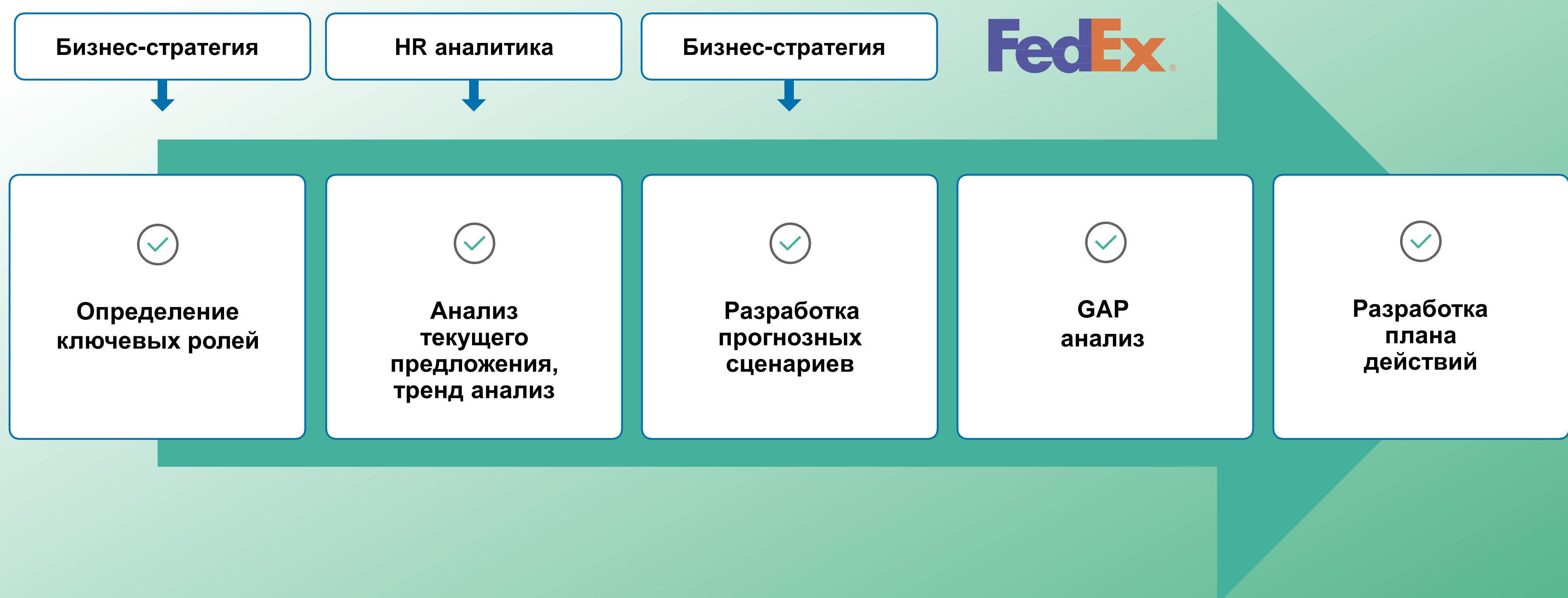
Сегментирование ролей

Стратегический анализ

Кадровый анализ



Сценарное планирование



# МОДЕЛЬ RITNEY BOWES (ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ)

Анализ бизнес-стратегии,  
Разработка годового плана  
по талантам

Определение  
потребностей в талантах,  
Разработка годового плана  
подбора



Демографический анализ,  
определение критических ролей,  
разработка внешней кадровой  
стратегии

GAP анализ, Сценарное  
планирование, Оценка рисков

# АДАПТИВНАЯ МОДЕЛЬ ИЗВЕСТНОГО БАНКА



**1****ПОНЯТЬ БИЗНЕС СТРАТЕГИЮ**

Определить стратегические приоритеты

Выявить возникающие тренды

**2****ОПРЕДЕЛИТЬ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА**

Перевести приоритеты бизнеса и тренды в потребности и качество персонала

Сегментировать и приоретизировать потребности в определенных характеристиках персонала

**3****ГЭП АНАЛИЗ РИСКОВ**

Провести анализ рисков связанный с наличием персонала обладающего необходимыми характеристиками

Анализ разрывов в потребностях персонала с необходимыми характеристиками

**4****СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

План верхнего уровня направленный на обеспечение предприятия необходимыми компетенциями и снижения уровня рисков

Стратегические инициативы

**5****ИСПОЛНЕНИЕ & МОНИТОРИНГ**

Регулярное отслеживание результатов

Обновление планов с учетом меняющихся

# ПРОЦЕСС SWP

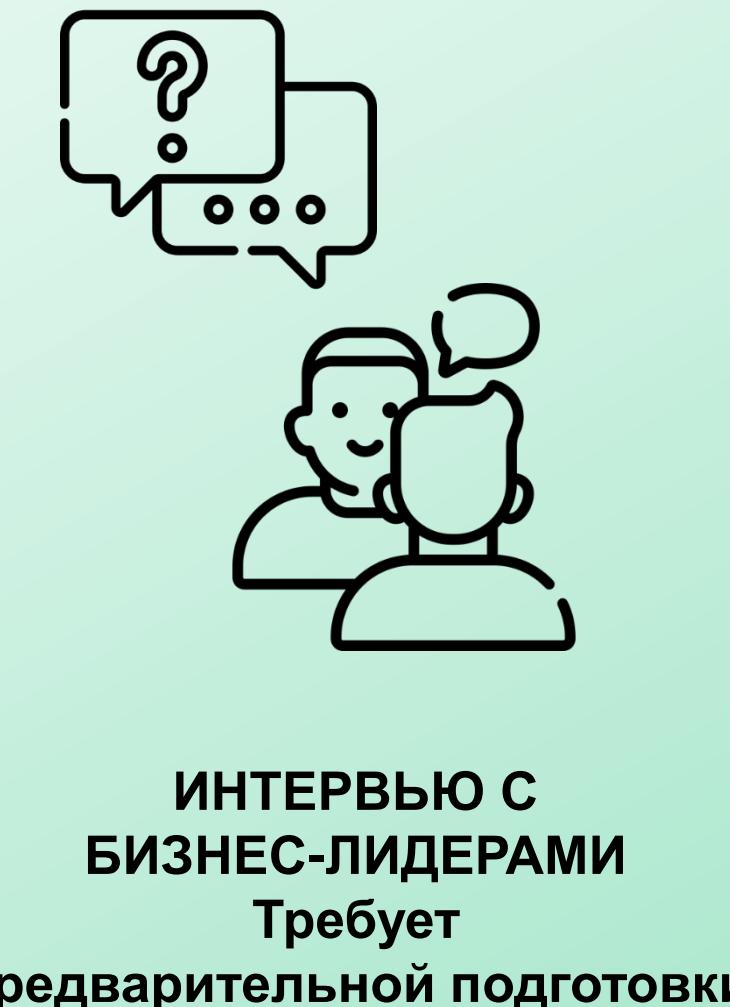
## АНАЛИЗ ТРЕНДОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

# 1

### Понимание бизнес стратегии

Определить  
стратегические  
приоритеты

Проанализировать  
возникающие тенденции



# ПРОЦЕСС SWP

## АНАЛИЗ ТРЕНДОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

1

### Понимание бизнес стратегии

Определить  
стратегические  
приоритеты

Анализ возникающих  
трендов



Тренды на рынке  
труда



Технологические  
изменения



Экономические  
тренды



Регуляторные  
тренды



Индустриальные  
тренды



Стратегии  
конкурентов



Потребительские  
тренды

**УКАЗ****ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ****О дополнительных мерах по обеспечению информационной  
безопасности Российской Федерации**

В целях повышения устойчивости и безопасности функционирования информационных ресурсов Российской Федерации постановляю:

1. Руководителям федеральных органов исполнительной власти, высших исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, государственных фондов, государственных корпораций (компаний) и иных организаций, созданных на основании федеральных законов, стратегических предприятий, стратегических акционерных обществ и системообразующих организаций российской экономики, юридических лиц, являющихся субъектами критической информационной инфраструктуры Российской Федерации (далее - органы (организации):

а) возложить на заместителя руководителя органа (организации) полномочия по обеспечению информационной безопасности органа (организации), в том числе по обнаружению, предупреждению

# **УКАЗ ОБ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИИ И ЗАЩИТЕ КРИТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК ТРУДА**

# ПРОЦЕСС SWP

## АНАЛИЗ ТРЕНДОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

2

### Определить характеристики персонала

Перевести приоритеты  
бизнеса и тренды в  
потребности и качество  
персонала

Сегментировать и  
приоритизировать  
потребности в определенных  
характеристиках персонала

**Вызовы и потребности бизнеса**  
Стратегические приоритеты и  
тренды

- 1.
- 2.
- 3.

**Характеристики персонала**  
Необходимые знания, навыки,  
компетенции и роли

- 1.
- 2.
- 3.

- Ключевые вопросы для ретрансляции бизнес-потребностей в HR-потребности**
- Какие области вашего бизнеса ждет рост/спад, и как это скажется на персонале, компетенциях и др.?
  - Какие дополнительные навыки понадобятся вашим сотрудникам для поддержки стратегии организации?
  - Какие текущие кадровые возможности будут оставаться критически важными для достижения этой бизнес-потребности, даже несмотря на разрушительные тенденции?

# ПРОЦЕСС SWP

## АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ СТРАТЕГИИ И ТRENДОВ НА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

2

### Определить характеристики персонала

Перевести приоритеты бизнеса и тренды в потребности и качество персонала

Сегментировать и приоритизировать потребности в определенных характеристиках персонала

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ	КРИТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ
<p><b>Решающее значение для долгосрочного конкурентного преимущества и роста выручки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Специализированные навыки, знания</li> <li>Прямое влияние на доходы или эффективность бизнеса</li> </ul>	<p>Требуется для бизнеса, но может быть реализовано более эффективно с точки зрения затрат</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ограничено влияние на эффективность бизнеса</li> <li>Никаких внешних точек соприкосновения с клиентами</li> </ul>
ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ ЗНАЧИМОСТЬ	НИЗКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ
<p><b>Уникально для организации и является ключевым для предоставления продуктов и услуг</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Важно для реализации стратегии или процесса</li> <li>Ограничено прямое влияние на доходы</li> <li>Чаще всего не отдаётся на аутсорсинг</li> </ul>	<p>Больше не соответствует стратегическому направлению организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращается за счет изменения стратегии</li> <li>Может быть отдано на аутсорсинг либо автоматизировано</li> </ul>

## Прогнозирование

- Увеличение числа сотрудников на 15% на наших стратегических позициях позволит нам удовлетворить спрос на продажи в третьем и четвертом кварталах.
- Сокращение оборота на 5% сократит расходы на сверхурочную работу на 500 000 долларов.
- Рост выручки на 10% потребует увеличения численности персонала службы поддержки клиентов на 3%.



## Сценарное планирование

- Какие стратегические роли, которых нет сегодня, нам понадобятся в ближайшие три года?
- Какие компетенции, которых нет сегодня, потребуются в наших стратегических ролях в ближайшие три года?

**10-15%****Стратегические роли**

роли, жизненно важные для достижения стратегических целей определяются ценностью, а не местом в штатном расписании влияют, на будущий успех

**5%****Выпадающие роли**

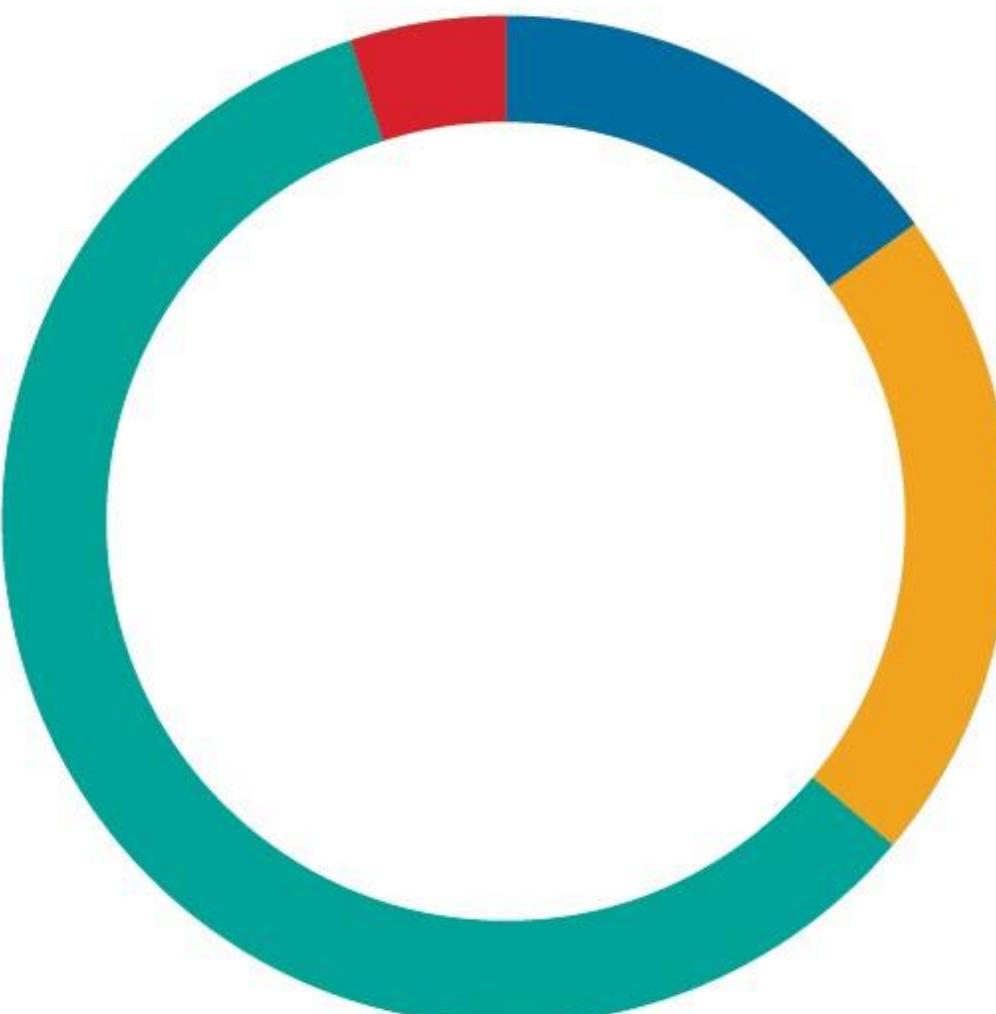
роли, которые больше не требуются в соответствии с бизнес-стратегией, могут быть перераспределены или отданы на аутсорсинг

**20-25%****Ключевые роли**

роли, связанные с операционным процессом получением дохода включают топ-операции, продажи и маркетинг, влияют на текущий успех

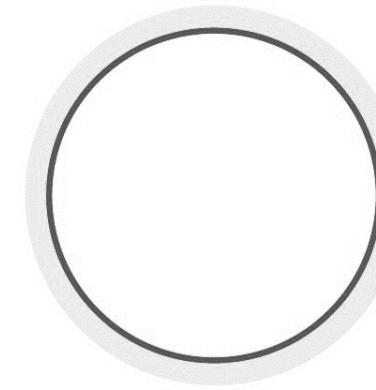
**60-70%****Вспомогательные роли**

роли, которые обеспечивают бесперебойную работу системы, включают IT, операционную работу и HR, обеспечивают поддержку рабочего процесса

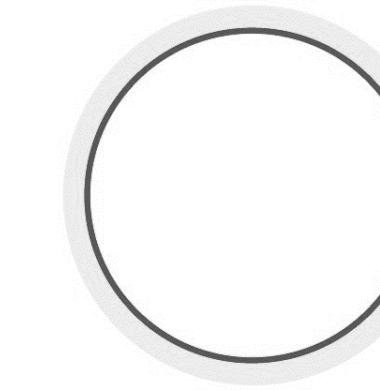


# КЕЙС ИЗВЕСТНОГО БАНКА

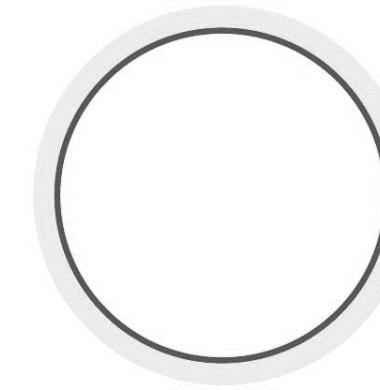
## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РОЛЕЙ В БАНКЕ



ВЫСОКОЕ ВЛИЯНИЕ  
НА СТРАТЕГИЮ



ВЫСОКОЕ ВЛИЯНИЕ  
НА ПРИБЫЛЬ



СЛОЖНОСТЬ НАЙМА  
НА РЫНКЕ



# ПРОЦЕСС SWP

## ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЕЛОВ И АНАЛИЗ РИСКОВ

3

### ГЭП АНАЛИЗ/ РИСКОВ

**Провести анализ рисков  
связанный с наличием  
персонала обладающего  
необходимыми  
характеристиками**

**Анализ разрывов  
в потребностях персонала  
с необходимыми  
характеристиками**

Риск	Влияние на бизнес
<b>Риск нехватки талантов (внутренний)</b>	Нехватка существующих талантов с критически важными навыками (относительно будущих потребностей)
<b>Риск нехватки талантов (внешний)</b>	Ограничено предложение критически важных навыков на рынке труда (относительно будущих потребностей)
<b>Риск развития</b>	Недостаточное количество внутренних талантов, развивающих критически важные навыки для удовлетворения потребностей организации
<b>Риск вовлеченности</b>	Таланты с критически важными навыками не вовлечены в работу и могут не показывать высокие результаты или уйти из организации
<b>Риск нехватки выпускников</b>	Недостаточно выпускников с критически важными навыками для удовлетворения потребностей организации
<b>Риск карьерных развитий</b>	Недостаточное предложение карьерных возможностей внутри организации, что приводит к тому, что высокоэффективные специалисты покидают организацию
<b>Риск достаточности</b>	Недостаточное количество вовлеченных талантов в процессе найма для удовлетворения потребностей в критически важных навыках
<b>Риск удержания</b>	Таланты с критически важными навыками могут покинуть организацию
<b>Риск выхода на пенсию</b>	Сотрудники с критически важными навыками, вероятно, уйдут на пенсию
<b>Риск кадрового резерва</b>	Отсутствие плана замещения критически важных руководящих должностей в случае ухода ключевого сотрудника
<b>Риск конкуренции за таланты</b>	Проигрыш конкурентам в борьбе за таланты с критически важными навыками

# ПРОЦЕСС SWP

## ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЕЛОВ И АНАЛИЗ РИСКОВ

4

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

План высокого уровня для устранения пробелов в потенциале и рисков

Планирование стратегий и инициатив

Стратегия верхнего уровня

## 35. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИЯ НА ОДНУ СТРАНИЦУ. ФРЕЙМВОРК

1 ЦЕЛЬ. Создать условия, которые позволяют талантам активно вносить свой вклад в общий бизнес и оказывать на него положительное влияние за счет повышения продуктивности и вовлеченности

ПОКАЗАТЕЛИ 2021

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

2

ВЫЗОВЫ

1. Низкая вовлеченность
  2. Выгорание сотрудников
  3. Высокая заболеваемость
- 3 ПРИОРИТЕТЫ
1. Повышение вовлеченности сотрудников
  2. Формирование well-being культуры
  3. Предоставление дополнительных льгот
  4. Развитие каналов Well-being коммуникации
  5. Повышение осведомленности о здоровье
  6. Оказание помощи руководителям в поддержке команд

4

КПЭ 2023

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Пример

1

**ЦЕЛЬ.**

Предоставить решения, позволяющие обеспечить достаточность человеческого капитала для достижения бизнес-целей

**KPI 2025**

1. Показатель 1
2. Показатель 2
3. Показатель 3

2

**Вызовы**

1. Низкая вовлеченность
2. Отсутствие центра экспертизы
3. Слабый HR-бренд

4

3

**Приоритеты**

1. Построение эффективного процесса подбора, позволяющего привлечь ключевых сотрудников и обеспечить высокий уровень сервиса для менеджеров
2. Развитие потенциала, навыков и компетенций ключевых сотрудников для достижения успеха
3. Повышение мотивации и вовлеченности сотрудников
4. Формирование партнерских отношений с бизнесом

**KPI 2028**

1. Целевой показатель 1
2. Целевой показатель 2
3. Целевой показатель 3

4

### 4

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

План верхнего уровня  
направленный на обеспечение  
предприятия необходимыми  
компетенциями и снижения уровня  
рисков

Стратегические инициативы



Источник: Gartner

# КЕЙС ИЗВЕСТНОГО БАНКА

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ 4ВА+AI



**«Не важно насколько  
вы успешны, ваш бизнес  
и его будущее находятся  
в руках людей, которых  
вы нанимаете»**

**Акио Морита**

Японский предприниматель,  
Основатель корпорации Sony (Sony  
Corporation)

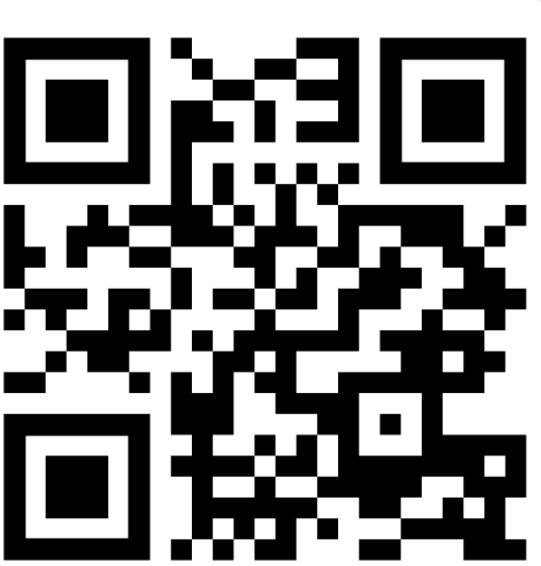


The **AKIO MORITA**

HR



ВАЛЕНТИН ТИМАКОВ



АЛМАЗ ИМАТДИНОВ



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ  
МАТЕРИАЛЫ

