



# Стратегическое планирование персонала в условиях неопределенности

Тимаков Валентин  
2025

При поддержке



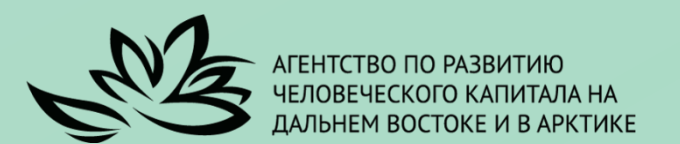


# ВАЛЕНТИН ТИМАКОВ

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



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



# ПИШЕМ И СОКРАЩАЕМ

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**

=

**STRATEGIC WORKFORCE PLANNING**

=

**SWP**



# ПЛАН ВЕБИНАРА

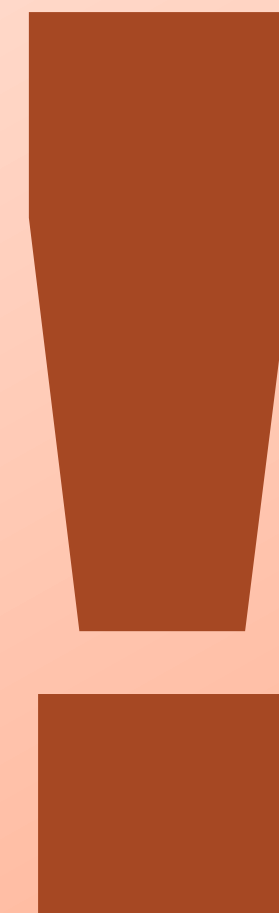
- 01 Тенденции сегодняшнего дня
- 02 Необходимость планирования персонала
- 03 Как выглядит процесс SWP
- 04 Критерии успешной реализации SWP
- 05 Вопросы - ответы





**Риск №1**

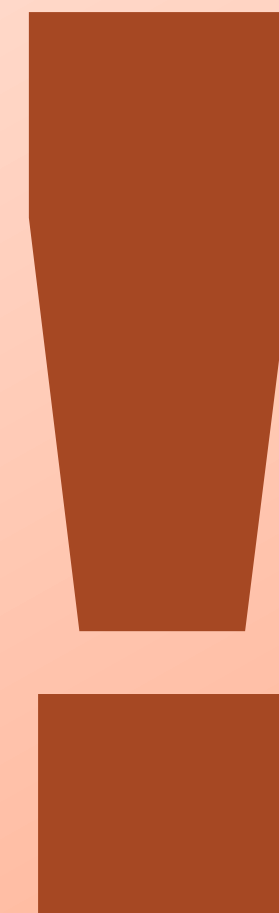
**Потеря  
устойчивости  
организации**





## **Риск №2**

**Достаточность  
человеческого  
капитала**





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

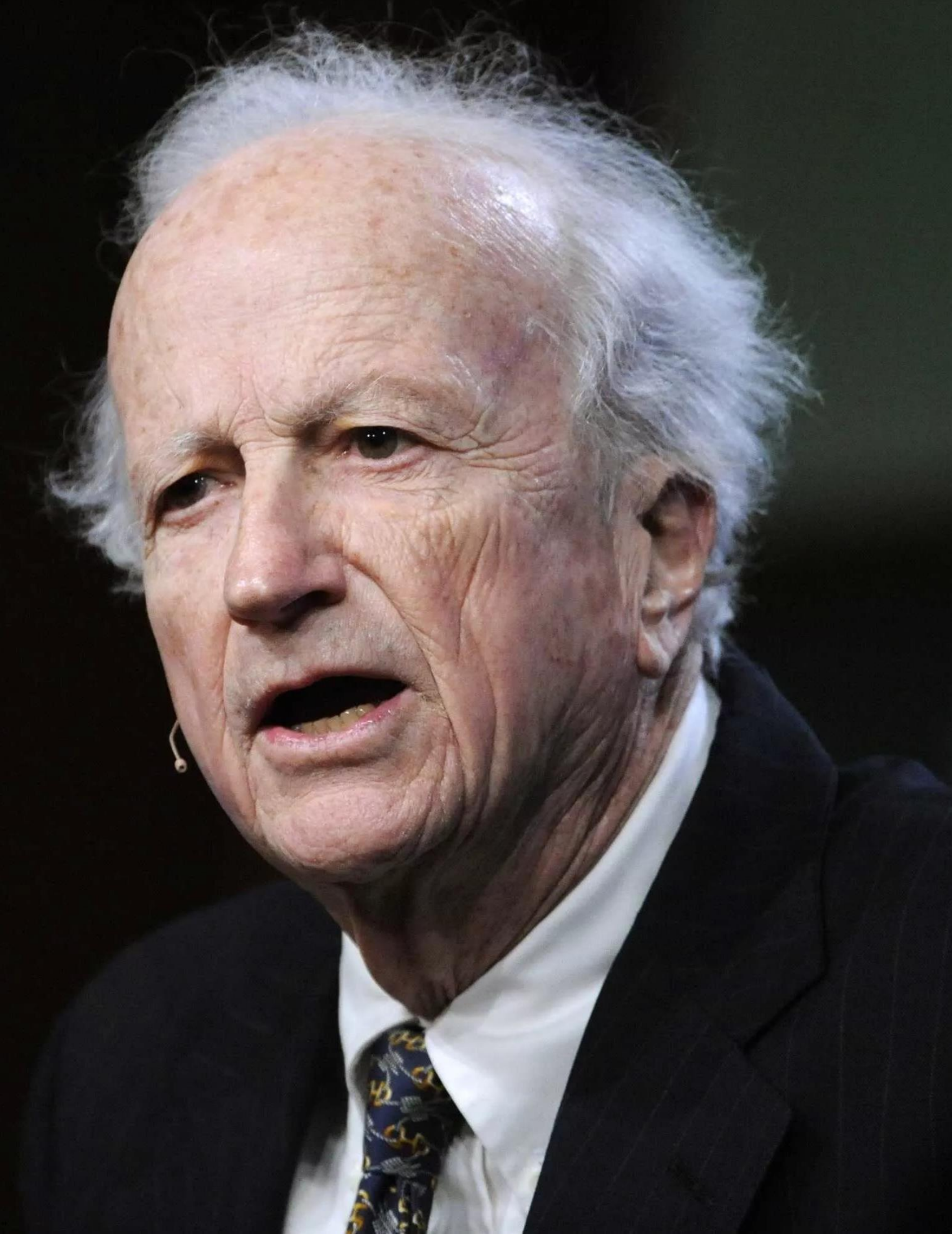


**Человеческий капитал -  
совокупность знаний,  
умений, навыков,  
использующихся для  
удовлетворения  
многообразных потребностей  
человека и общества в целом.**

### **Гэри Стэнли Беккер**

Американский экономист, лауреат Нобелевской  
премии 1992 г.

Основатель теории человеческого капитала (1964 г.)

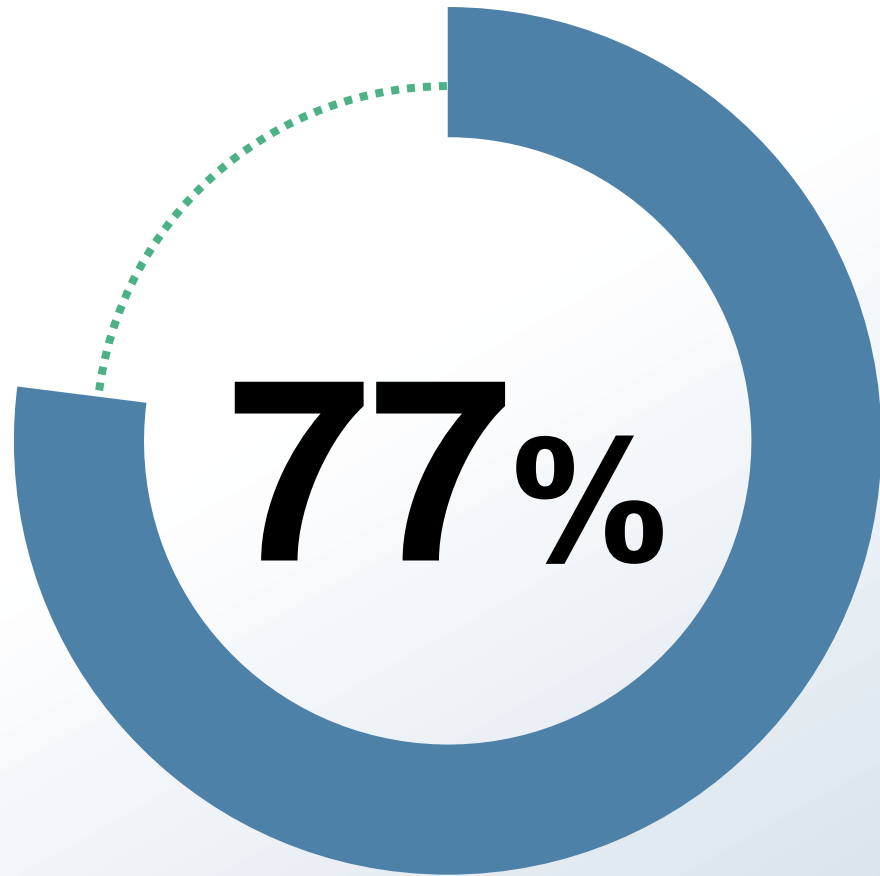


# 02

**НЕОБХОДИМОСТЬ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ**



# К ЧЕМУ ПРИВОДИТ ОТСУТСТВИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Руководителей компаний называют отсутствие ключевых компетенций угрозой для роста



Организаций 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

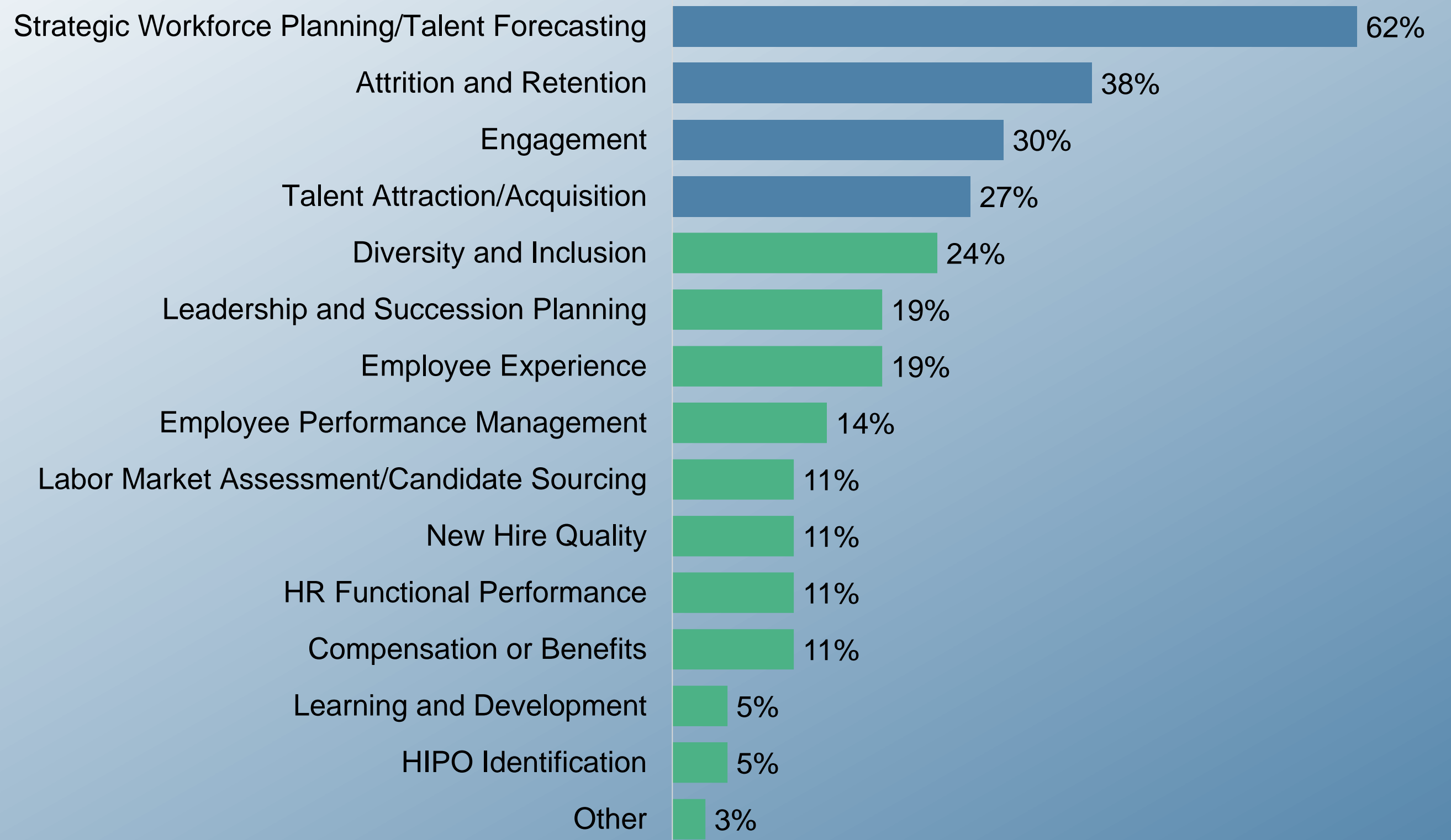




# КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СТАНОВИТСЯ ПРИОРИТЕТОМ

- 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\*





# РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА

**«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
ПЕРСОНАЛА»**

При поддержке **ГАЛС** | **LBS  
GROUP**



# ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

## Цели исследования

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

## Целевая аудитория

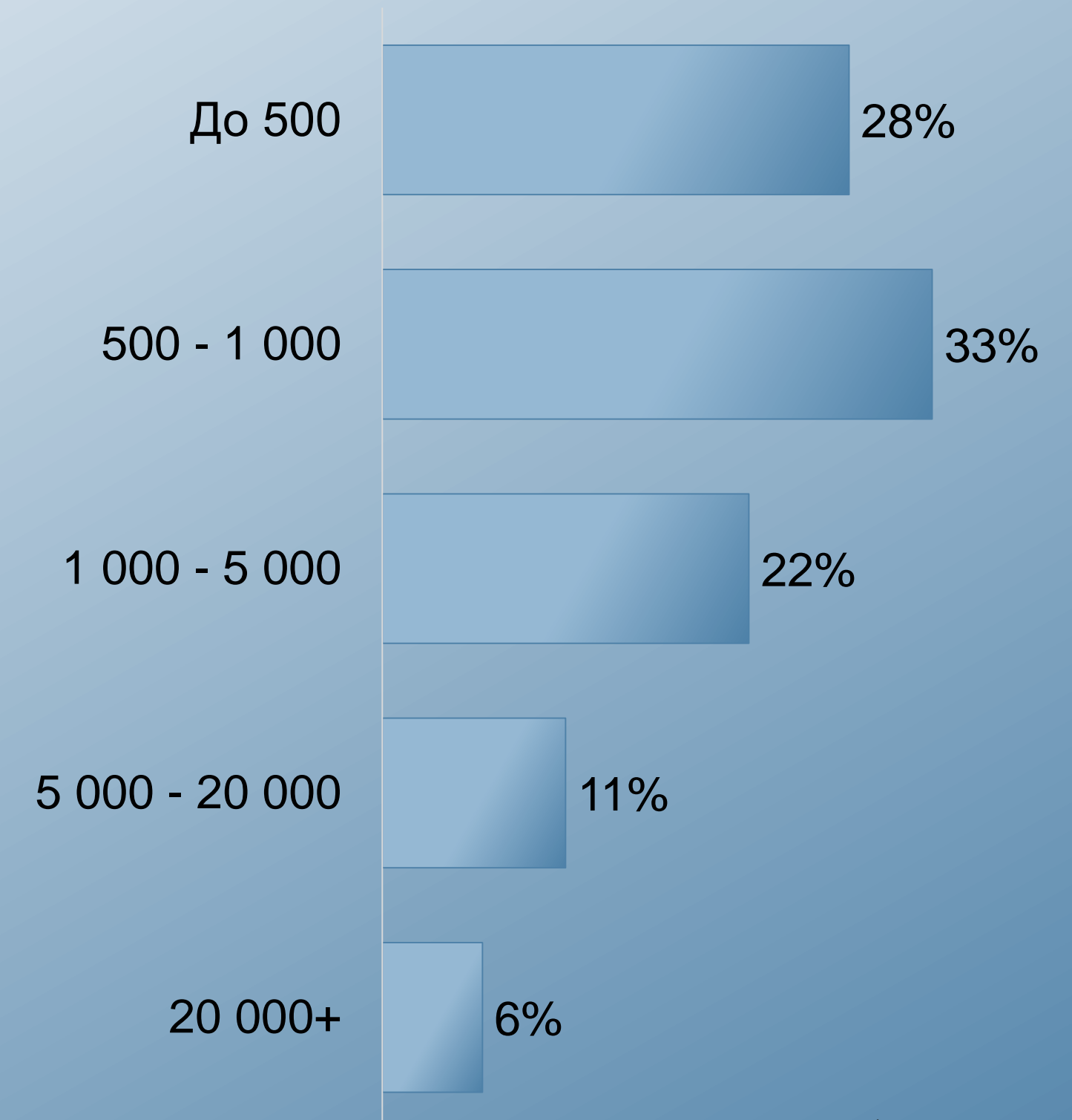
- **Владельцы бизнеса**
- **HRD компаний**
- **HR-эксперты**





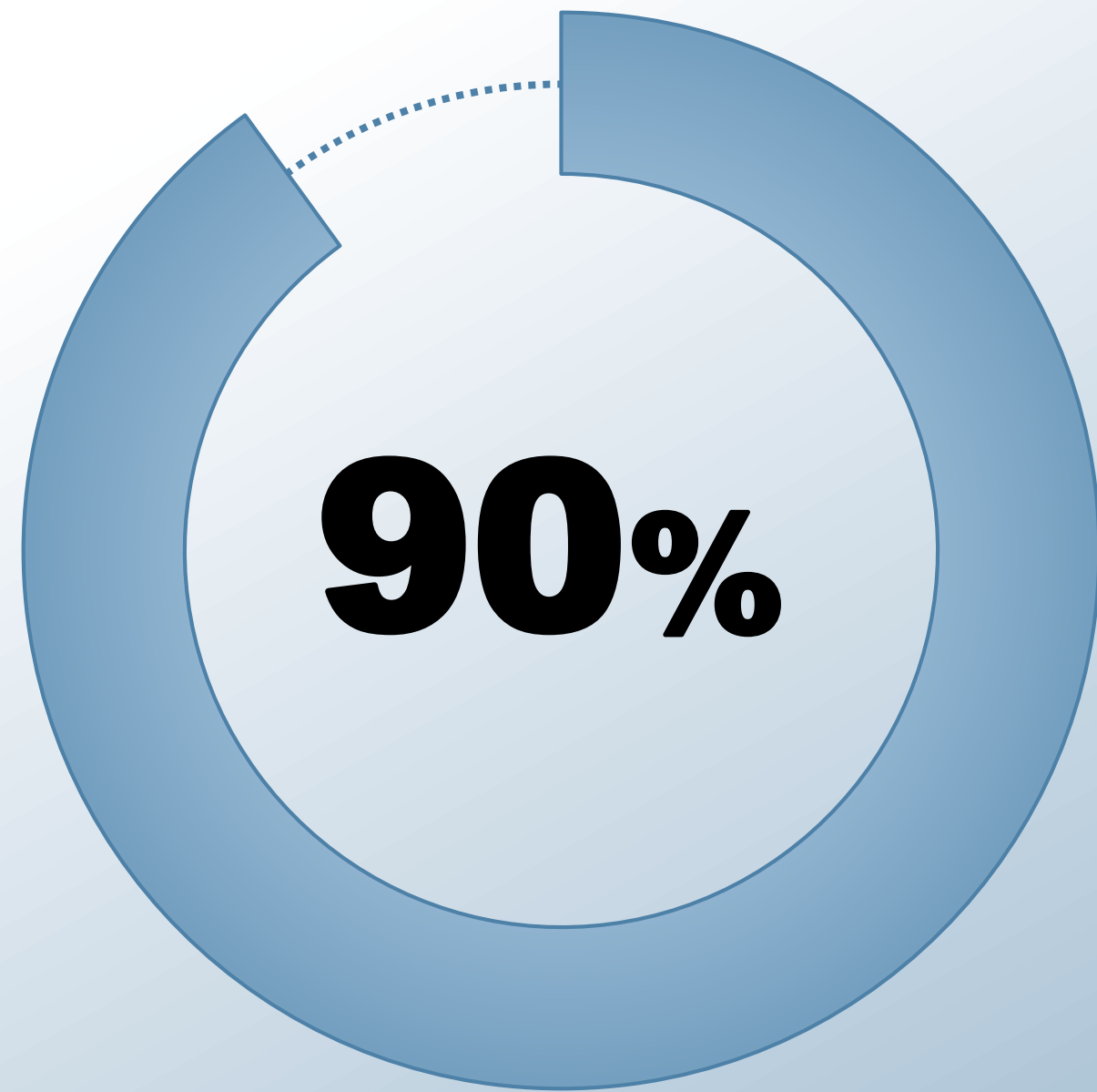
# ОБ ИССЛЕДОВАНИИ (ВЫБОРКА)

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

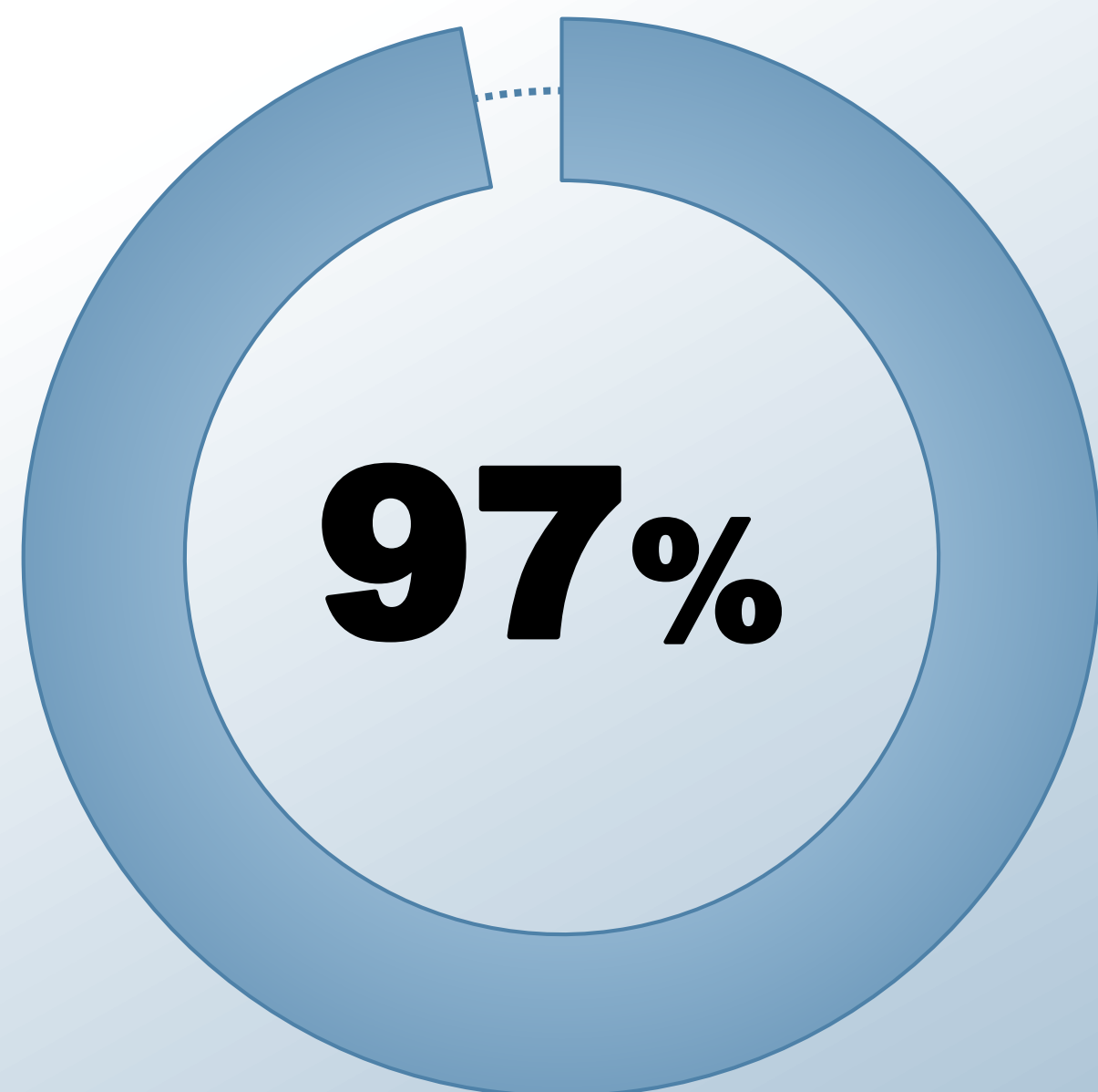
Недостаток компетенций

Дефицит кадров  
в регионах

Нежелание молодежи работать  
на производстве.  
Непрестижность рабочих  
профессий



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

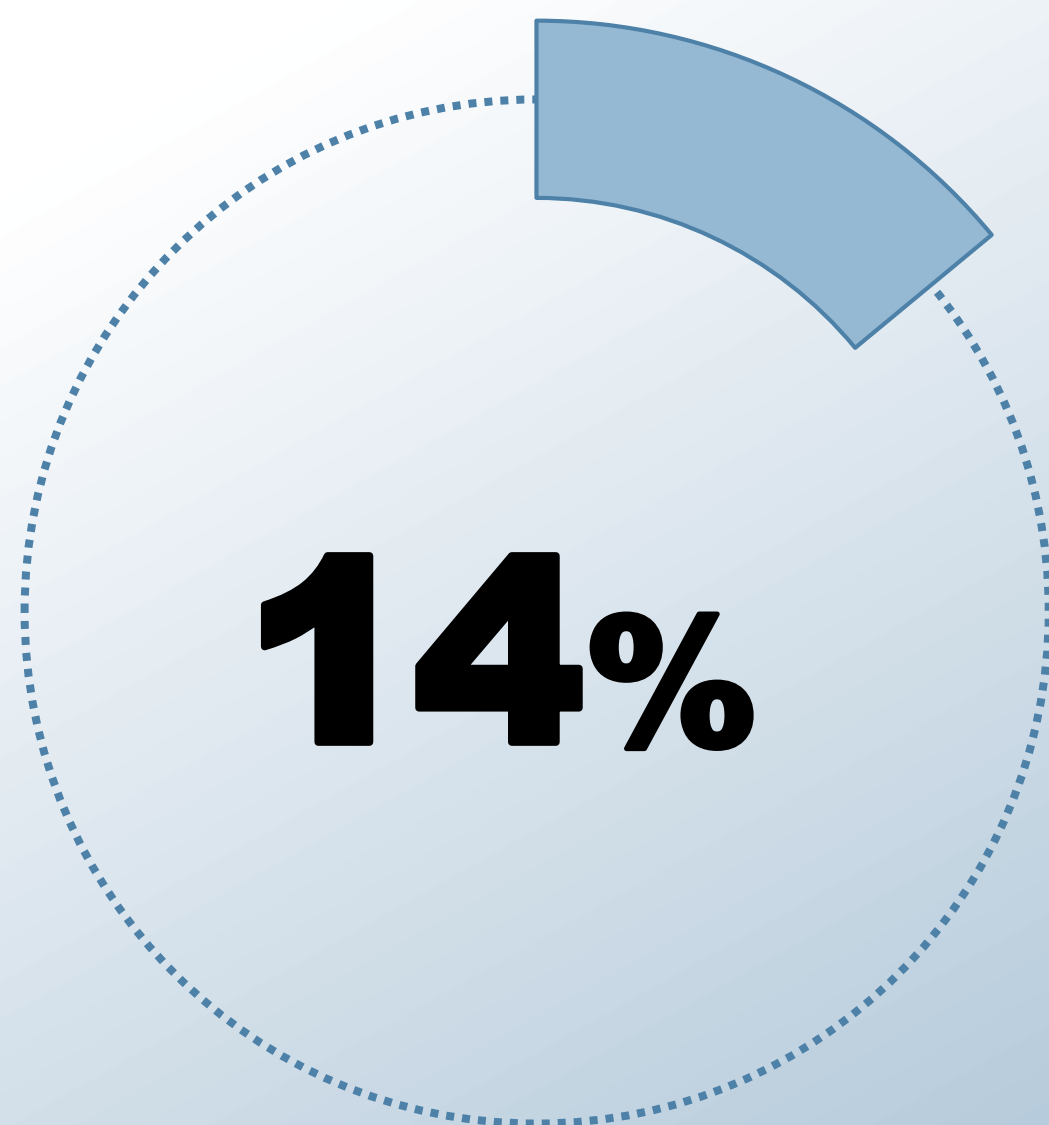


**Считают  
необходимым**





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



**Имеют систему  
стратегического  
планирования**

Да, у нас есть разработанная  
система

**14%**

В процессе разработки

**29%**

Нет, но планируем внедрить

**26%**

Нет, и не планируем

**31%**

# 03

## **ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**



**ЧТО ТАКОЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
ПЕРСОНАЛА?**

**КАК ВЫ ЭТО  
ПОНИМАЕТЕ?**







## ОПРЕДЕЛЕНИЕ SWP

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

Gartner®

Gartner



## ОПРЕДЕЛЕНИЕ SWP

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

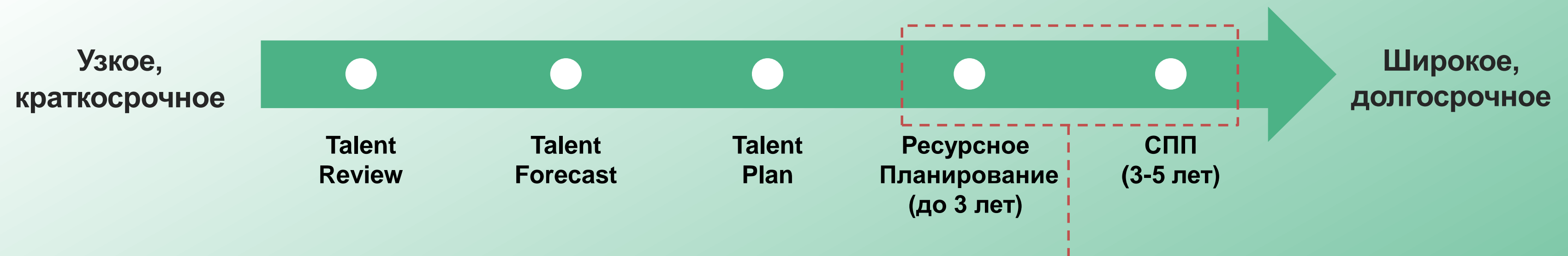
Human Capital Institute





# 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**





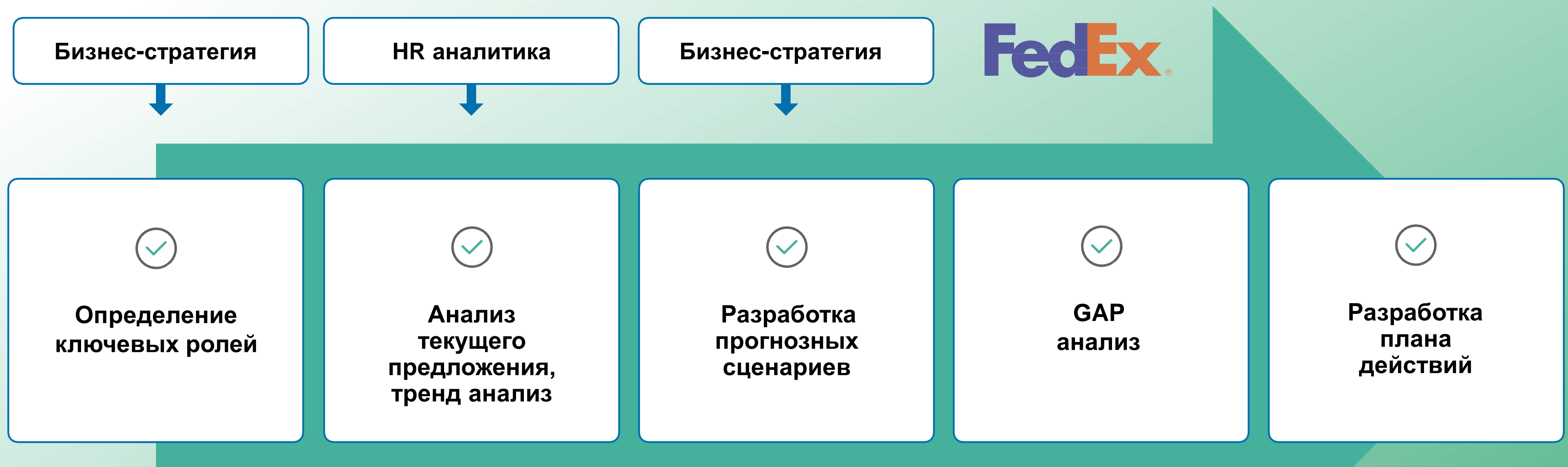
# МОДЕЛЬ НСИ





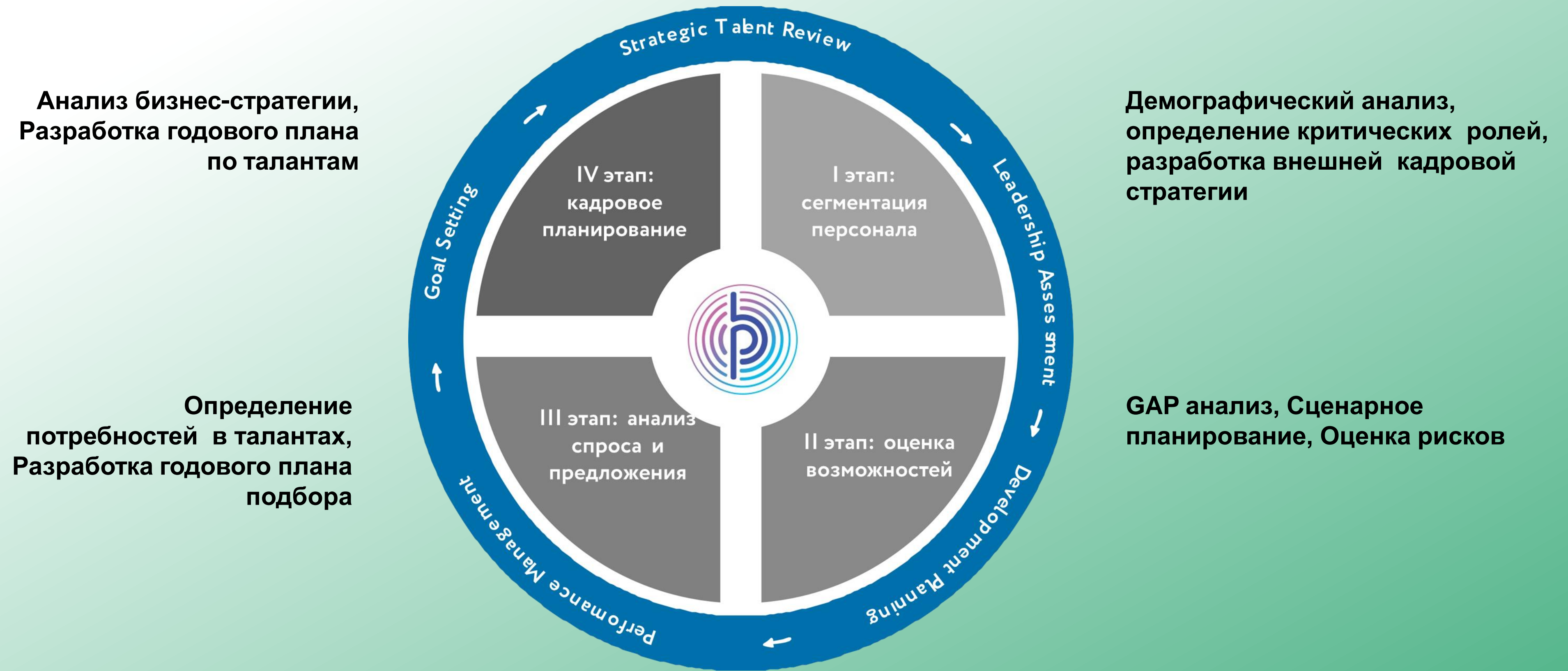


# МОДЕЛЬ FEDEX





# МОДЕЛЬ PITNEY BOWES (ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ)





# АДАПТИВНАЯ МОДЕЛЬ ИЗВЕСТНОГО БАНКА





# ТИПОВОЙ ПРОЦЕСС SWP





# ПРОЦЕСС SWP

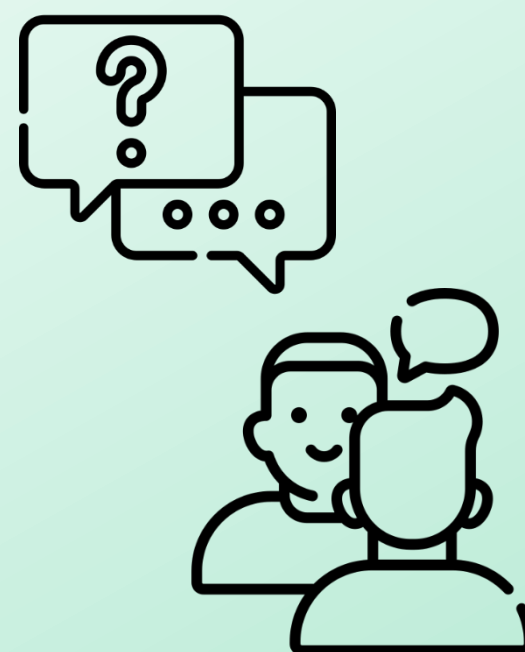
## АНАЛИЗ ТРЕНДОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

# 1

### Понимание бизнес стратегии

Определить стратегические приоритеты

Проанализировать возникающие тенденции



**ИНТЕРВЬЮ С БИЗНЕС-ЛИДЕРАМИ**  
Требует предварительной подготовки







# 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





## ПРИМЕР

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



## УКАЗ

ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

### О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации

В целях повышения устойчивости и безопасности функционирования информационных ресурсов Российской Федерации п о с т а н о в л я ю:

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



# ПРОЦЕСС SWP

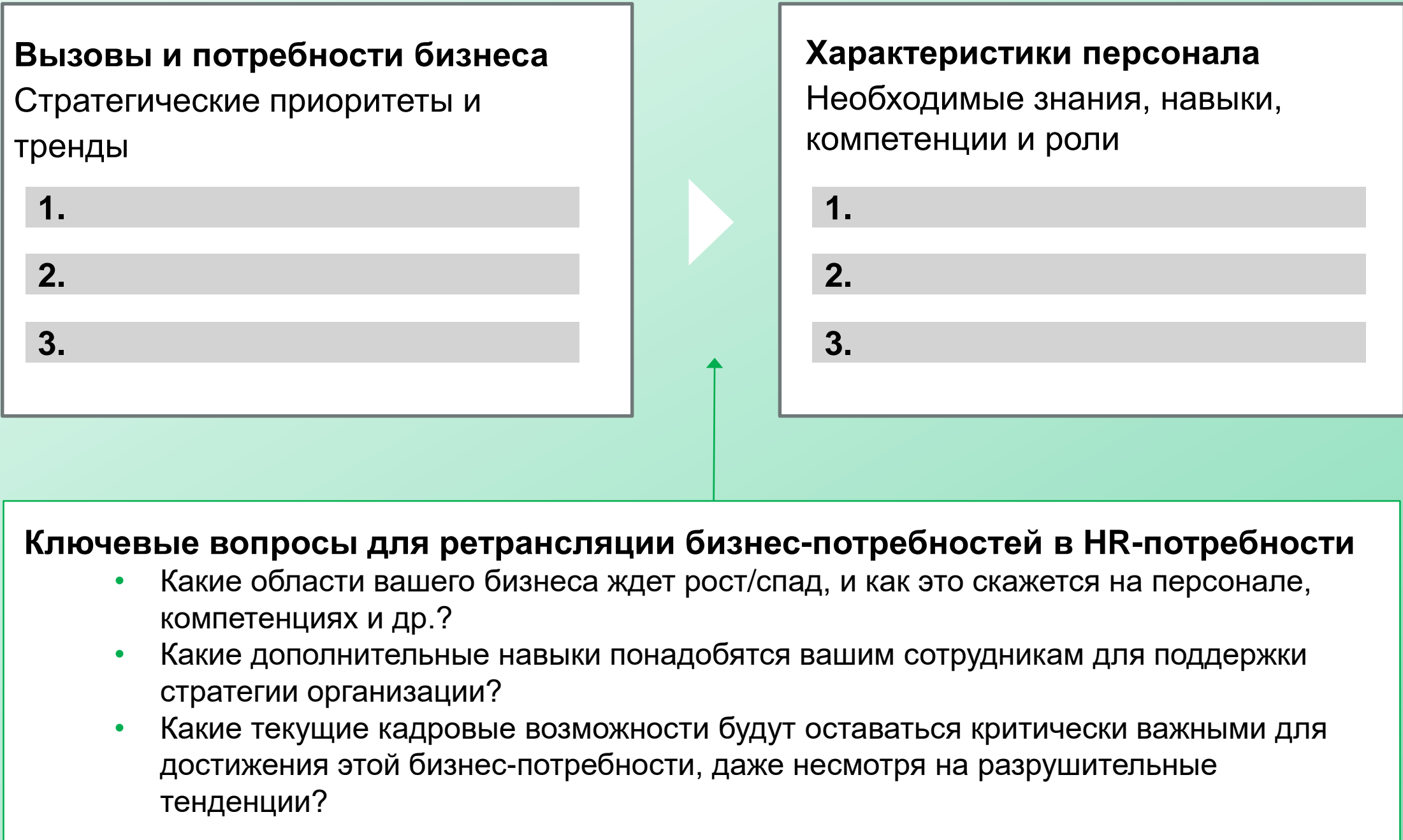
## АНАЛИЗ ТРЕНДОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

### 2

#### Определить характеристики персонала

Перевести приоритеты  
бизнеса и тренды в  
потребности и качество  
персонала

Сегментировать и  
приоритизировать  
потребности в определенных  
характеристиках персонала





# ПРОЦЕСС SWP

## АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ СТРАТЕГИИ И ТРЕНДОВ 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>Решающее значение для долгосрочного конкурентного преимущества и роста выручки</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>• Ограниченное влияние на эффективность бизнеса</li><li>• Никаких внешних точек соприкосновения с клиентами</li></ul>
ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ ЗНАЧИМОСТЬ	НИЗКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ
<p>Уникально для организации и является ключевым для предоставления продуктов и услуг</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Важно для реализации стратегии или процесса</li><li>• Ограниченное прямое влияние на доходы</li><li>• Чаще всего не отдается 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 VS. СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

## 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?





# ТИПЫ РОЛЕЙ

**10-15%**

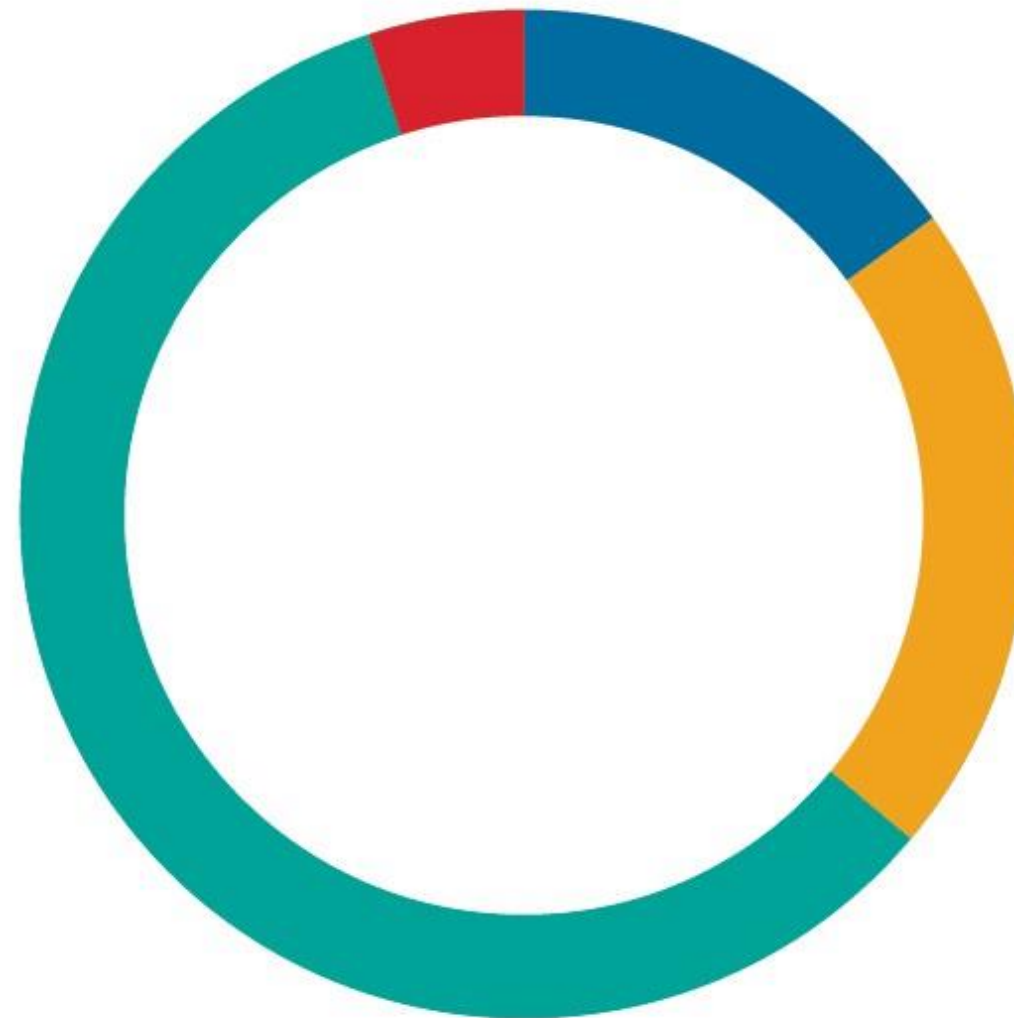
## Стратегические роли

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

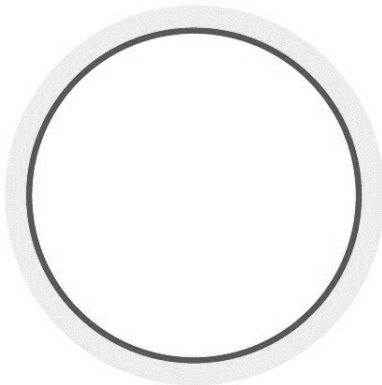
роли, которые обеспечивают бесперебойную работу системы, включают IT, операционную работу и HR, обеспечивают поддержку рабочего процесса



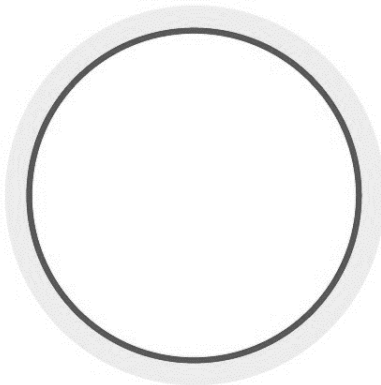


# КЕЙС ИЗВЕСТНОГО БАНКА

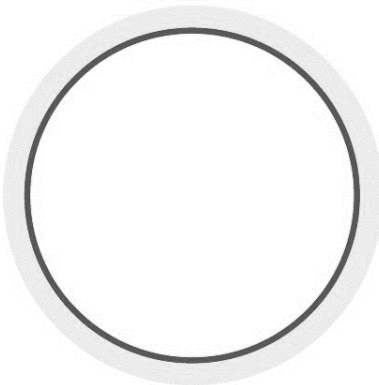
## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РОЛЕЙ В БАНКЕ



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





# 1PAGE СТРАТЕГИЯ. ФРЕЙМВОРК

1

## ЦЕЛЬ.

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

### КРІ 2025

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

2

### Вызовы

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

### КРІ 2028

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

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

4



# ПРОЦЕСС SWP

## ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЕЛОВ И АНАЛИЗ РИСКОВ

4

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

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

Стратегические инициативы

	Повышение квалификации		Обновление персонала
	Переобучение		Ротация
	Партнерства		Найм звезд индустрии
	Аутсорс		Редизайн процессов
	Автоматизация		Горизонтальные перемещения

Источник: Gartner





# КЕЙС ИЗВЕСТНОГО БАНКА

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ 4ВА+AI

### Bind

Удержание ключевых сотрудников за счет улучшения ценностного предложения работодателя.

### Buy

Стратегия поиска и подбора необходимого персонала на рынке труда.

### Build

Стратегия обучения и развития текущих и будущих сотрудников. Формирование технического задания системе образования.

### Borrow

Стратегия временного привлечения подрядчиков, обладающих необходимыми компетенциями. Трансфер знаний

### Auto- mate

Автоматизация рутинной работы и повторяющихся операций и процессов.

### AI

Применение инструментов искусственного интеллекта с целью снижения человеческого фактора в процессах.

**«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**



**ВАЛЕНТИН ТИМАКОВ**



**АЛМАЗ ИМАТДИНОВ**



**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ  
МАТЕРИАЛЫ**

