



# Кадровые практики и вовлеченность: проверка на прочность

2026

# Почему вопрос кадрового резерва критичен сегодня?

Тройное давление на систему государственного управления:

## 01 Демографический разрыв

волна выхода на пенсию управленцев  
55–65 лет в 2025–2030 гг.

## 02 Скорость изменений

цифровая трансформация, нацпроекты,  
AI – нужны руководители нового профиля.

## 03 Конкуренция за таланты

частный сектор и госкорпорации  
перехватывают лучших на этапе роста.

”

*Уже не важно, какими профессиональными качествами обладает человек — нужно смотреть на его потенциал*

Герман Греф, CEO Сбербанка

# Экспресс-диагностика: три типа кадрового резерва

*Какой тип кадрового резерва у вас в компании сегодня?*

ТИП

«Список на полке»  
**Формальный /  
Декларативный**

«Школа без выходных»  
**Развивающий**

«Рабочий конвейер»  
**Работающий /  
Операционный**

СУТЬ

Формируют список,  
но не работают с людьми  
Резерв есть в Excel / в приказе,  
но никто не развивается и не назначается.  
Люди не знают, что они в резерве.

Отбирают людей,  
обучают, но не назначают  
Людей учат, но назначений нет.  
Резервисты уходят с новыми  
компетенциями к конкурентам.

Отбирают, развивают,  
назначают на должности  
Понятный отбор, связка с программами  
развития, регулярные назначения.  
Минимум 2 кандидата на ключевую позицию.

ПРОБЛЕМА

В большинстве своем  
сотрудники резерва –  
«Мёртвые души»

Компания теряет  
лучших сотрудников  
через 2–3 года

Сложно построить  
и системно развивать  
резерв

# Мировой опыт: 4 ключевых модели кадрового резерва

---

# Модель 1: «Конкурс»

Резерв формируется через открытый конкурс – не назначением сверху, а выдвижением и многоэтапным отбором. Легитимность модели выше, чем у любой другой: резервисты воспринимаются как заслуженно отобранные.

## логика и условия работы

Многоэтапный конкурс с объективными инструментами оценки (тесты, кейсы, интервью по компетенциям)

Публичность критериев и результатов – ключевое условие доверия к системе

Прямая связь между победой в конкурсе и реальным назначением или включением в программу развития

## риски

Дорого в организации; без регулярности превращается в разовую акцию

Навыки победы в конкурсе не равны навыкам руководителя в должности

Разрыв «отобрали → не назначили»: резервисты разочаровываются и уходят

## Ключевое условие работы модели:

Конкурс работает только тогда, когда победа в нём гарантирует реальное следствие – назначение, программу развития или конкретную должность. Без этой связи конкурс превращается в имиджевый проект: организация получает PR, участники получают усталость и разочарование.

## ключевые примеры

### Конкурс «Лидеры России»

более 650 назначений на высокие должности за пять сезонов, в том числе 7 заместителей федеральных министров, 5 глав регионов, 16 мэров городов.

### ОАЭ Federal Talent Pool

отобранные сотрудники ротируются между федеральными органами власти и участвуют в стратегических проектах правительства.

### Программа РАНХиГС

победители конкурсов получают доступ к программе, аналогичной «Школе губернаторов».

# Модель 2: «Трубопровод + матрица потенциала 9-Вох»

Резерв организован как многоуровневая воронка: каждый уровень управления системно питает следующий. Матрица потенциала (9-вох) – главный инструмент диагностики состояния этой воронки.

## логика и условия работы

Для диагностики используется матрица 9-Вох, которая оценивает каждого сотрудника по двум осям – результативность (прошлое) и потенциал (будущее). Инструмент создан для разговора руководителей между собой, а не для HR-отчётности.

Результативность:  
ниже ожиданий /  
соответствует /  
превышает

Потенциал:  
ограниченный /  
средний / высокий

Каждый квадрант –  
своя стратегия:  
развитие, удержание,  
перемещение, расставание

## риски

В бюрократических  
структурах лояльные  
сотрудники продвигаются  
быстрее сильных

Оценка потенциала  
субъективна без структу-  
рированных инструментов  
и разнородных комиссий

Система воспроизводит  
«себе подобных», если  
не выстроены защиты  
от предвзятости

## Ключевое условие работы модели:

Трубопровод работает только при честных «калибровочных сессиях»: разговорах руководителей о людях, где политика и симпатии не перевешивают данные. Если оценка потенциала превращается в согласование «удобных» списков, модель начинает воспроизводить лояльных вместо сильных и система деградирует быстрее, чем без резерва вовсе.

## ключевые примеры

### ГК «Росатом»

Многоуровневая система КР, три программы: «Достояние Росатома» (топ-уровень), «Капитал Росатома» (средний менеджмент), «Таланты Росатома» (перспективные специалисты).

Отбор проходит через ежегодную оценку «РЕКОРД» и независимую комплексную оценку. По итогам 2017 года доля назначений из резерва составила 58%

### РУСАЛ

Многоуровневая система КР с чёткими уровнями управления: специалист → мастер → начальник отдела → управляющий директор завода.

На каждом уровне есть компетенции перехода и индивидуальные планы развития (ИПР).

Результат: 66% назначений на ключевые позиции закрывается из кадрового резерва.

# Модель 3: «Ускоренная дорожка»

Для HIPO создаётся специальная программа – не стандартное обучение, а комбинация сложных проектных заданий, ротаций, наставничества от топ-руководителей и обучения в ведущих центрах.

## логика и условия работы

Ускоренная дорожка – это не программа обучения, а выделенный карьерный лифт для HIPO (high-potential). Логика строится на принципе 70/20/10:

**70%**

реальные  
проектные задания

**20%**

наставничество  
от топ-руководителей

**10%**

аудиторное  
обучение

## риски

Интенсивные задания  
без чётких перспектив  
приводят к выгоранию

Высокая стоимость  
и обязательная  
постоянная вовлечённость  
топ-менеджмента

Сложно масштабировать:  
работает для ограниченного  
числа HIPO

## Ключевое условие работы модели:

Программа без гарантий назначения – это школа для рынка труда.  
Лучшие уйдут с новыми компетенциями к конкурентам.

## ключевые примеры

### Школа губернаторов РАНХиГС

Целевая программа для управленческого резерва под руководство регионами. Включает проектную работу по реальным задачам субъектов РФ.

### Singapore Administrative Service

Ротации по ключевым министерствам, обучение в мировых университетах, прямой контакт с политическим руководством страны.

### Президентская программа РФ

Федеральным органам рекомендовано использовать федеральный кадровый резерв для назначения на управленческие должности.

# Модель 4: «Кросс-организационный пул»

Резерв формируется не внутри одного ведомства, а как общий пул для нескольких органов власти.

Люди ротируются между структурами, получая кросс-функциональный опыт; система получает гибкость в назначениях.

## логика и условия работы

Резерв формируется не внутри отдельного ведомства, а как единый пул для нескольких органов власти — люди ротируются между структурами, получая кросс-функциональный опыт, а система — гибкость в назначениях.

**Логика:** критически важные позиции закрываются не «своими» кандидатами из ведомства, а лучшими из общего пула независимо от их текущей принадлежности.

## риски

Требуется сильного центра координации — HR-функции уровня города

Политически сложно: ведомства сопротивляются «отдавать» лучших

Сложность сравнения кандидатов из структур с разной культурой и профилем задач

## Ключевое условие работы модели:

Наличие сильного центра координации (HR-функция уровня города или Правительства), который управляет единой картой позиций, матрицей готовности кандидатов и ротациями.

## ключевые примеры

### ОАЭ

Карта критических позиций по всему федеральному правительству, единая матрица готовых кандидатов, ротации между федеральными органами.

### Сингапур

Офицеры Administrative Service ротируются между министерствами, получая системный взгляд на государственное управление.

### ГК «Росатом»

Единый кадровый резерв группы, кросс-дивизиональные ротации, общая система оценки.

# Сравнительная таблица моделей

Модель	Конкурс	Трубопровод + 9-вох	Ускоренная дорожка	Кросс-организационный пул
<i>Лучше всего для</i>	Легитимного пополнения топ-пула	Системного воспроизводства всех уровней	Развития хайпотенциалов	Гибкости системы назначений
<i>Ключевое условие</i>	Политическая воля до назначений	Зрелая система РМ и честные calibration sessions	Реальные назначения по итогам программы	Сильный HR-центр координации
<i>Главный риск</i>	Разрыв отбор → назначение	Субъективность, «клонирование»	Выгорание, утечка к конкурентам	Ведомственный феодализм
<i>Примеры</i>	Лидеры России, ОАЭ	GE, ОАЭ Federal HR, Росатом	Школа губернаторов, Singapore AS	ОАЭ, Сингапур, Росатом

# 5 системных ловушек

- 
- |   |                                 |  |
|---|---------------------------------|--|
| 1 | Ловушка списка                  | Резерв = база данных. Нет плана развития, нет владельца, нет движения. Через 2 года список устаревает.   |
| 2 | Ловушка обучения без назначений | Людей учат, но должности занимают по старым правилам. Резервисты разочаровываются и уходят. Исследования показывают: сотрудники, исключённые из пула или не получившие ожидаемого продвижения, испытывают разочарование, снижение доверия к организации и намерение покинуть её. |
| 3 | Ловушка субъективности          | Отбор «под себя». Закрытость критериев снижает доверие и удержание хайпотенциалов; лучшие практики требуют прозрачной коммуникации о критериях, путях развития и ожиданиях.  |
| 4 | Ловушка «одного горизонта»      | Резерв формируется только на топ-позиции. Нет резерва на средний уровень – там и происходит реальный управленческий кризис.  |
| 5 | Ловушка разрыва стратегии       | Резерв формируется под нынешние должности, а не под будущие вызовы. Готовим руководителей вчерашнего дня.  |
-

# Присоединяйтесь к событиям ВІТОВЕ

*21 апреля*

Санкт-Петербург:  
офис ВІТОВЕ

*Лекторий ВІТОВЕ*

**ЭРА осознанных  
решений**

Оценка лидеров  
и команд

*22 апреля*

Москва:  
Банк ПСБ

*Консалтон ВІТОВЕ*

**Секреты сильного  
бренда работодателя**

Ключи к успеху  
в привлечении  
и удержании талантов

*19 мая*

Санкт-Петербург:  
офис ВІТОВЕ

*Лекторий ВІТОВЕ*

**Инструменты развития  
и управления командой**

Как усиливать результат  
через управленческие  
практики

*Оставайтесь  
в курсе  
событий ВІТОВЕ*

