



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

18-19 июня
онлайн

HUMANCODE

**КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В
ЭПОХУ ТРАНСФОРМАЦИИ
БИЗНЕСА: КОМПЛЕКСНЫЙ
ПОДХОД К УДЕРЖАНИЮ
КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ**

Вознова Анна

Анна Вознова



Эксперт с 10-ти летним опытом в стратегическом HR, управлении командами и кадровой безопасности.

Психолог, дипломированный КПТ-терапевт, эксперт в области бизнес-психодиагностики и кадрового профайлинга.

Автор прикладной методики оценки кадров рисков и профилактики потери ключевых сотрудников.

Член Ассоциации полиграфологов России, Национальной Ассоциации полиграфологов.

Сопровождаю собственников и топ-менеджеров, как стратегический партнер, помогая сохранить силу бизнеса через людей.



КАДРОВЫЕ ТРЕНДЫ В ЦИФРАХ И ФАКТАХ

Дефицит работников в ключевых секторах достигнет к 2030 г. более 2,4 млн человек

Не более 11% российских компаний оценивают стоимость текучести персонала

Уровень годовой текучести в России – 20-25% от штатной численности

Прямые и косвенные затраты на замену одного технического специалиста -80% от его годового дохода

Прямые и косвенные затраты на замену ключевого сотрудника (лидера) достигают 150% - 200% от его годового дохода

Более 85% офисных сотрудников готовы работать на удаленке

Более 51% сотрудников регулярно активно ищут «смотрят» новую работу. Каждый второй сотрудник в зоне риска

Средний уровень вовлеченности персонала упал до 21%

Исследования Gallup



О КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

1

**Кадровая
безопасность** -
стратегический
приоритет
бизнеса

2

Новые реалии
бизнеса в РФ –
трансформации
усиливают
кадровые риски

3

**Инструменты
кадровой
безопасности** –
как
предотвратить
потери бизнеса

4

**Алгоритм
профилактики
текучности
персонала.**
Авторский
подход

Кадровая безопасность – стратегический приоритет бизнеса

Стратегию, цели, ценности и культуру
компании формирует и транслирует
собственник, а реализует команда!

Кадровая безопасность – стратегический приоритет бизнеса

1. Роль кадровой политики в системе управления персонала

Кадровая политика – зеркало компании!

2. Кадровая безопасность.

Просто о сложном. И почему это важно!

3. Внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности.

Профилактика или преодоление

4. Кадровая безопасность в системе управления персоналом



Роль кадровой политики в системе управления персоналом

Кадровая политика – зеркало компании!

Кадровая безопасность — это совокупность мер, направленных на защиту организации от внутренних и внешних угроз, связанных с персоналом.

Кадровая безопасность обеспечивает стабильность и защищенность организации от внутренних угроз, что важно для реализации кадровой политики в полном объеме.

Кадровая политика — это стратегия и принципы управления персоналом, определяющие подходы к найму, развитию, мотивации и удержанию сотрудников.

Она формирует корпоративную культуру и влияет на уровень лояльности и ответственности работников.



Роль кадровой политики в системе управления персонала

Кадровая политика – зеркало компании!

- ❑ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА **ЭТО ЯДРО СИСТЕМЫ** УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

кадровая политика создает основу для формирования системы кадровой безопасности: она определяет принципы работы с персоналом, их развитие и контроль за соблюдением стандартов безопасности.

- ❑ **ОСОЗНАННОЕ УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА** ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ПРИ ОСОЗНАННОМ ВЫБОРЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- ❑ ВСЕ **КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ** (ОТ НАЙМА ДО УВОЛЬНЕНИЯ) В КОМПАНИИ БУДУТ ПРОХОДИТЬ РОВНО ПО ТОМУ СЦЕНАРИЮ И С ТЕМ ИТОГОМ, КАКОЙ ТИП КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ВЫБРАН В ДАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- ❑ БЕЗ ГЛУБКОГО ПОГРУЖЕНИЯ И УЧАСТИЯ **РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ** ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НЕВОЗМОЖНО

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВОЙ
ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**



Роль кадровой политики в системе управления персоналом

Кадровая политика – зеркало компании!

НЕМНОГО ВАЖНОЙ ТЕОРИИ

Типы кадровой политики:

По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию

- ❖ пассивная
- ❖ реактивная
- ❖ превентивная
- ❖ активная

По степени открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава:

- ❖ открытая
- ❖ закрытая



Роль кадровой политики в системе управления персонала

Кадровая политика – зеркало компании!

Пассивная – «тушим пожары».

Для такой КП характерно:

- ✓ у руководства организации отсутствует чётко выраженная программа действий в отношении персонала
 - ✓ кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий.
 - ✓ HR- департамент не имеет прогноза потребности в персонале
 - ✓ HR- департамент не располагает средствами оценки персонала
 - ✓ нет четко сформированной HR-аналитики, максимум это информационная справка о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения
 - ✓ диагностика кадровой ситуации в целом отсутствует.
 - ✓ **Основные трудности возникают из –за того, что руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, не делая попыток понять причины и их возможные последствия.**
- Кадровые риски: высокая и неуправляемая текучесть кадров**



Роль кадровой политики в системе управления персонала

Кадровая политика – зеркало компании!

Реактивная- «диагностика и действия»

Для такой КП характерно:

- ✓ руководство компании осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих перед организацией задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду)
- ✓ руководство компании готово и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем.
- ✓ руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.
- ✓ HR –департамент располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.
- ✓ В программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения

Основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Кадровые риски: Стресс и демотивация сотрудников, потеря репутации и доверия как работодателя



Роль кадровой политики в системе управления персонала

Кадровая политика – зеркало компании!

Превентивная – «всегда есть план Б, но нет индивидуального подхода»

Для такой КП характерно:

- ✓ руководство компании в состоянии спрогнозировать развитие ситуации с персоналом, и в случае недостатка ресурсов на оказание влияния на персонал.
- ✓ HR –департамент располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период
- ✓ В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах (качественные и количественные)
- ✓ сформулированы задачи по развитию персонала.

Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

Кадровые риски: низкая адаптация персонала к изменениям, саботаж, недоверие к изменениям.



Роль кадровой политики в системе управления персонала

Кадровая политика – зеркало компании!

**Активная – «когда все все знают,
осталось только правильно
реализовать»**

Для такой КП характерно:

- ✓ Руководство компания имеет прогноз развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Есть синергия между целями и средствами их реализации
- ✓ HR-департамент способен разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.
- ✓ Основная трудность, если основные цели и ценности не только провозглашены, но и разработаны средства и приёмы достижения оптимального состояния кадрового потенциала и определены результаты от применения новшеств. Нужно сделать выбор: Рационально (осознанно) или нерационально (авантюрно)
Кадровые риски: высокие затраты на обучение и развитие персонала, трудности в подборе соответствующих уровню кандидатов, выгорание.



**ПОКАЗАТЕЛЬ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА ВХОДИТ В ТРОЙКУ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ, НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЁННЫХ КРИТЕРИЕВ, А ТАКЖЕ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТАБИЛЬНОСТИ И ЦЕЛОСТНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОМПАНИИ**



**ОТ ТОГО КАКОЙ ТИП КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ВЫБЕРЕТ КОМПАНИЯ
ЗАВИСЯТ СТОИМОСТЬ И КАЧЕСТВО НАЙМА, ЛОЯЛЬНОСТЬ И
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ, ИХ ПРОДУКТИВНОСТЬ
И КАК СЛЕДСТВИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ТЕКУЧЕСТИ**

**НЕТ ИДЕАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ,
НО ВАЖНО ПОМНИТЬ, ЧТО
ПРАВИЛЬНЫЙ (АДЕКВАТНЫЙ) ВЫБОР КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ПОЗВОЛИТ ПРИВЛЕЧЬ И УДЕРЖАТЬ ВЫСОККВАЛИФИЦИРОВАННЫХ И
ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ**

ВОПРОС НА ПОДУМАТЬ:



**Как вам наша кадровая
политика, дорогой сотрудник?**

**А КАКАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В
ВАШЕЙ КОМПАНИИ?....**

Внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности.

Профилактика или преодоление

.



Какие факторы приводят к риску потери персонала

Удержание кадров...

Угрозы внешнего характера

- ✓ у конкурентов лучше мотивационные составляющие: Hr – брэнд, соц.условия, уровень оплаты труда, экосреда;
- ✓ на работников проводится давление извне : хантинг прямой, хантинг руками ушедших сотрудников;
- ✓ сотрудники попадают в различные виды зависимости: наркотики, алкоголь, игровая и т.д;
- ✓ инфляционные процессы протекают быстрее, чем происходит перерасчет заработной платы.

Угрозы внутреннего характера

- ✓ некачественном отборе кандидатов при приёме на работу;
- ✓ в слабой системе организации адаптации обучения;
- ✓ несоответствующем уровне квалификации персонала;
- ✓ отсутствие чётких правил для пересмотра зп- когда все на ручнике;
- ✓ в проведении неграмотной кадровой политики
- ✓ снижение дисциплины
- ✓ изменение ресурсности
- ✓ снижение лояльности, вовлеченности
- ✓ конфликтность



ФАКТЫ В ЦИФРАХ

Согласно исследованиям и отчетам российских ИТ-компаний и аналитических агентств, **средняя стоимость утечки данных в России составляет от 10 до 50 миллионов рублей** за инцидент.

крупные утечки могут обойтись компаниям в **100 миллионов рублей и более**, особенно если речь идет о конфиденциальных данных топ-менеджмента или стратегической информации.

Основные составляющие затрат

Финансовые потери: штрафы, компенсации, судебные издержки — от нескольких миллионов до десятков миллионов рублей.

Репутационные потери: снижение доверия клиентов и партнеров, что может привести к снижению доходов на 10–30% в долгосрочной перспективе.

Восстановление систем и данных: расходы на расследование, устранение уязвимостей, внедрение новых мер безопасности — от 5 до 20 миллионов рублей.

Юридические расходы: штрафы за нарушение законодательства о защите персональных данных (например, ФЗ-152) могут достигать нескольких миллионов рублей.



Кадровая безопасность

в системе управления персоналом

Задача:

- **Защита интеллектуальной собственности и конфиденциальных данных**
- **Обеспечение стабильности и устойчивости бизнеса**
- **Поддержание репутации компании**
- **Соответствие требованиям законодательства**
- **Повышение уровня корпоративной культуры и лояльности сотрудников**
- **Минимизация финансовых потерь**
- **Обеспечение долгосрочной конкурентоспособности**

Результат:

- Обеспечивает сохранность важной информации, которая является конкурентным преимуществом компании.
- Минимизирует риски внутренних и внешних угроз, предотвращая возможные кризисы и потери.
- Надежная кадровая безопасность укрепляет доверие потенциальных кандидатов клиентов, партнеров, инвесторов.
- Соблюдение правил по защите данных и трудового законодательства предотвращает штрафы и судебные разбирательства.
- Создает безопасную рабочую среду, что способствует удержанию талантов и мотивации персонала.
- Предотвращает убытки от неуправляемой текучести, мошенничества, утечек информации или штрафных санкций
- Стратегическая защита кадровых ресурсов позволяет компании развиваться и адаптироваться к изменениям рынка новым реалиям



ВОПРОС НА ПОДУМАТЬ:

Стратегия на людях или
вера в авось?

*Выстроена ли в вашей компании
система кадровой безопасности?*




КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ - ЭТО НЕ
ПРОСТО ЗАЩИТА, А СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ДРАЙВЕР РОСТА И СТАБИЛЬНОСТИ
КОМПАНИИ



О КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА



The background is a solid teal color with a pattern of thin, light-colored vertical lines and small dots, resembling a circuit board or a digital data stream. The lines and dots are arranged in a way that suggests movement and connectivity.

**Новые реалии бизнеса в РФ –
трансформации усиливают
кадровые риски**

Новые реалии бизнеса в РФ.

Трансформации усиливают кадровые риски

1

Геополитическая турбулентность и санкционное давление

- Уход иностранных игроков, смена поставщиков, нестабильность рынка;
- Повышенная уязвимость стратегической информации компании – риски утечек, лояльность ключевых сотрудников под вопросом;
- Миграция – рост числа «переезжающих» создает трудности в адаптации;

2

Цифровизация и удаленка

- Массовый переход на удаленный или гибридный формат работы – размывание контроля;
- Рост рисков: риск невидимого увольнения, утечек, саботажа;
- Риск искажения баланса системы доверия и контроля. новые вызовы

3

Дефицит квалифицированных управленцев и специалистов

- Увеличился ценник на «ключевых»
- Удержание сотрудников это уже не функция это вопрос выживания
- Конкуренция за квалифицированные кадры

4

Изменение законодательства

- Рост регуляторной нагрузки на бизнес(постоянные оправки в ТК РФ)- нарушения, штрафы, суды
- Ужесточение правил с ПД (персональными данными)
- Юридическая уязвимость в ситуациях конфликтов



Новые реалии бизнеса в РФ.

Трансформации усиливают кадровые риски

Что усиливает кадровые риски сегодня?

- быстрая трансформация логистики, ИТ, производства
- рост зарплатных ожиданий и конкуренция за таланты
- повышенная нагрузка на ключевых сотрудников
- прозрачность и активность рынка headhunting;
- готовность кандидатов менять работу и «не терпеть»
- сложно верифицировать лояльность и вовлеченность персонала в условиях удаленного или гибридного формата работы
- переход от операционного к антикризисному и проектному управлению - «все на бегу», без оценки кадровых и финансовых последствий. **Ошибка на уровне команды = ошибке на уровне стратегии.**
- рост внутреннего напряжения в компании – сотрудники работают в условиях стресса и неопределённости, работа на уровне выживания, а не мотивации, накаляются скрытые конфликты, демотивация
- Недостаточно накопленной прогностически корректной кадровой аналитики



Кадровые риски.

Хвост виляет собакой или собака хвостом

1. **Недостаточный или неправильный подбор персонала** — риск найма неподходящих сотрудников, что снижает эффективность работы и увеличивает текучесть кадров.
2. **Высокая текучесть кадров** — потеря ключевых специалистов, что ведет к росту затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников.
3. **Недостаточная мотивация и низкий уровень вовлеченности** — снижение производительности, ухудшение качества работы и рост конфликтных ситуаций.
4. **Проблемы с управлением конфликтами** — внутренние разногласия, саботаж, ухудшение командного климата.
5. **Нарушение трудовой дисциплины** — прогулы, опоздания, несоблюдение правил внутреннего распорядка.
6. **Несоблюдение требований законодательства о труде и персональных данных** — штрафы, судебные разбирательства, репутационные потери.
7. **Недостаточная подготовка и развитие персонала** — снижение конкурентоспособности компании из-за отсутствия квалифицированных кадров.
8. **Риск утечки конфиденциальной информации и интеллектуальной собственности** — внутренние или внешние угрозы безопасности данных.
9. **Проблемы с управлением изменениями и адаптацией сотрудников** — сопротивление изменениям, снижение эффективности при внедрении новых процессов.
10. **Кадровая дискриминация и несправедливое отношение** — риск судебных исков и ухудшения репутации компании.
11. **Низкая корпоративная культура и моральный климат** — снижение лояльности, рост конфликтов и текучести.
12. **Риск профессиональных ошибок или халатности сотрудников** — возможные финансовые потери или ущерб репутации.
13. **Отсутствие системы оценки эффективности труда** — несправедливое вознаграждение, демотивация.
14. **Проблемы с управлением удаленными сотрудниками** — снижение контроля, сложности в коммуникации и мотивации.



-3 и главный вызов бизнесу

1. Уход ключевых сотрудников и управленцев
2. Повышенная конкуренция за опытные кадры
3. Риск саботажа, утечек данных, токсичного поведения, эмоционального выгорания и демотивации

Главный вызов: не просто удержать людей, а удержать вовлеченность и управляемость, удержать лидеров и экспертов, удержать квалификацию и опыт.

HR это не кадровик, это стратег и риск-менеджер



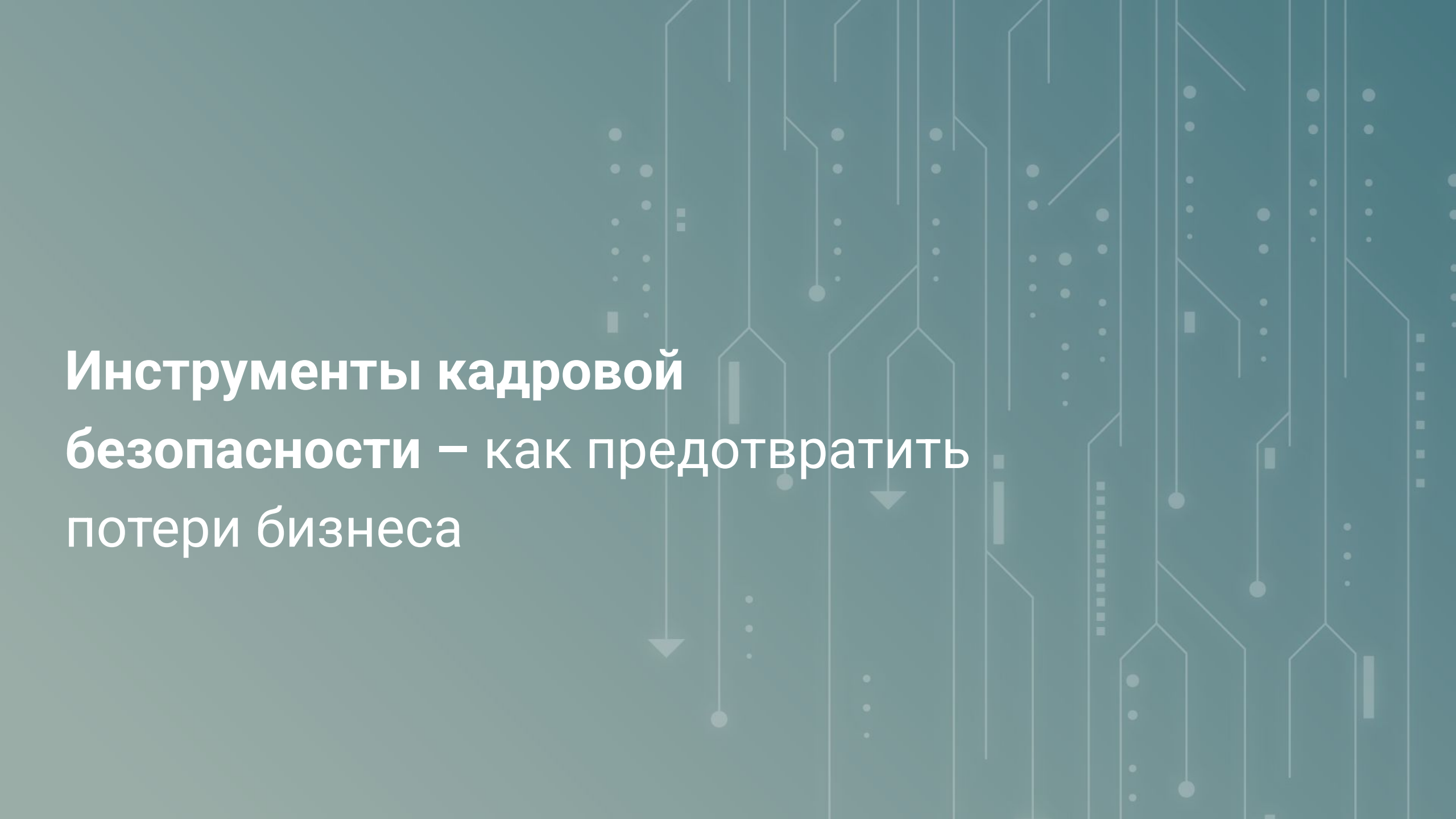


Управление рисками позволяет качественно прогнозировать и предупреждать текучесть персонала и удерживать ценные кадры и сохранять финансовые ресурсы бизнеса.



О КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА



The background is a dark teal color with a pattern of light teal lines and dots, resembling a circuit board or a digital network. The lines are vertical and horizontal, with some diagonal lines connecting them. There are also small circles and squares scattered throughout, some of which are connected to the lines.

Инструменты кадровой безопасности – как предотвратить потери бизнеса



**Что будет, если завтра уйдёт
ключевой сотрудник?
Что мы теряем?**

Инструменты кадровой безопасности.

Диагностика, прогнозирование, профилактика

Инструменты СБ

- проверка кандидатов и сотрудников на благонадежность
- специальные психофизиологические исследования с применением полиграфа
- кадровый профайлинг
- наблюдение

Персонал, уход ключевых сотрудников
Информация – утечки/сливы
Репутация – HR- бренд
Эффективность и производительность
Финансовые потери- штрафы, хищения, порча имущества

Инструменты HR

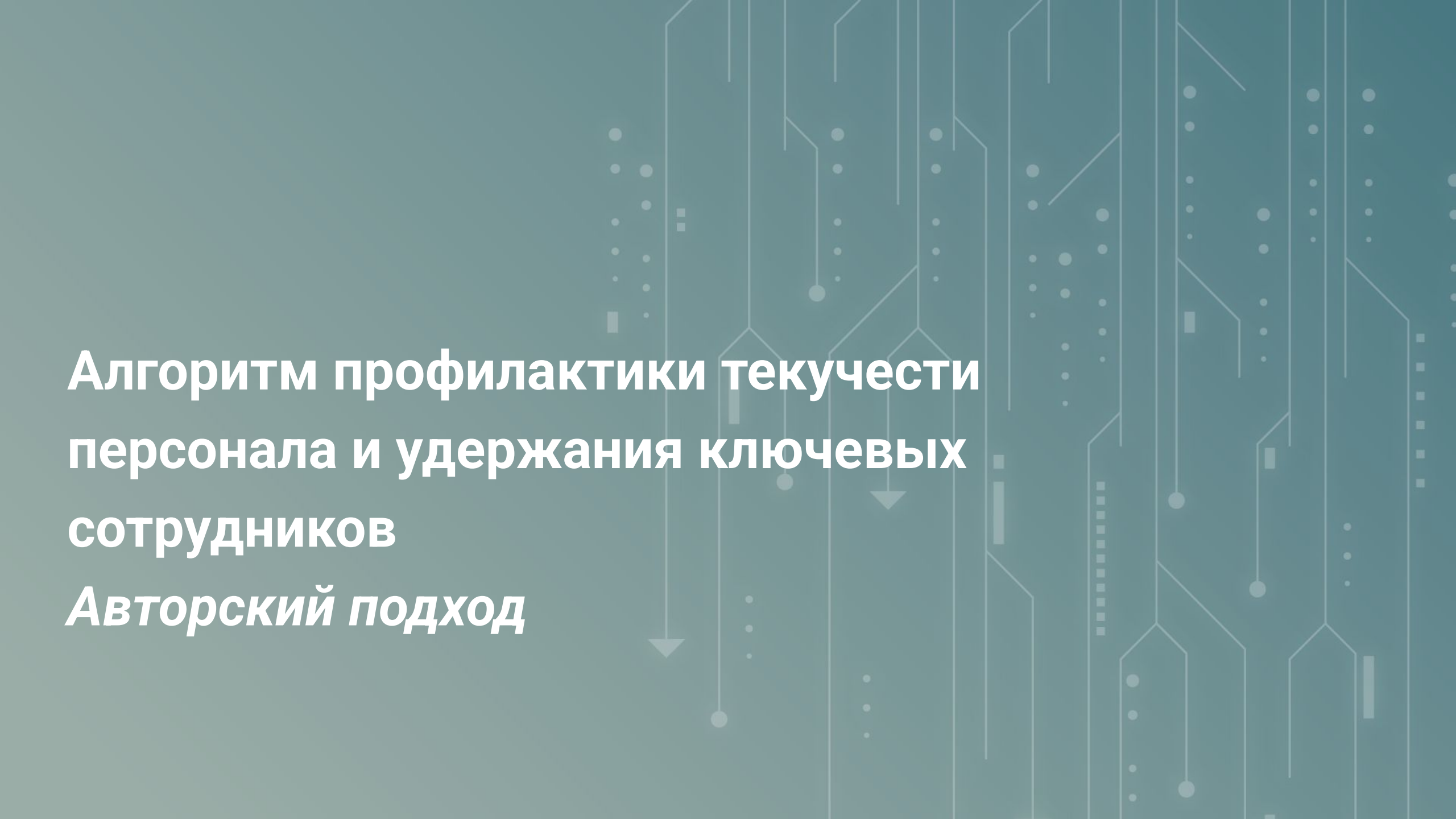
- аудит кадровых рисков
- диагностика структуры влияния,
- оценка персонала
- исследования удовлетворенности и вовлеченности
- интервью
- наблюдение
- опросы
- кадровый профайлинг
- корпоративный психолог
- система наставничества





О КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА



The background is a solid teal color with a pattern of thin, light-colored vertical lines and small dots, resembling a circuit board or a digital data stream. The lines and dots are arranged in a way that suggests a flow or a network, with some lines ending in small circles or squares.

Алгоритм профилактики текучести персонала и удержания ключевых сотрудников

Авторский подход

Алгоритм профилактики текучести персонала и удержания ключевых сотрудников

Авторский подход

**РИСКИ УТРАТЫ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РЕСУРСА**

- ✓ ПРИ ПОДБОРЕ
- ✓ В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- ✓ ПРИ УВОЛЬНЕНИИ



Алгоритм профилактики текучести персонала и удержания ключевых сотрудников

Авторский подход

РИСКИ УТРАТЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РЕСУРСА *в процессе трудовой деятельности (УГРОЗЫ)*

- ▣ ИЗМЕНЕНИЕ РЕСУРСНОСТИ
- ▣ СНИЖЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ
- ▣ СНИЖЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ
ВОВЛЕЧЕННОСТИ
- ▣ КОНФЛИКТНОСТЬ
- ▣ ОШИБОК АДАПТАЦИИ И
ОБУЧЕНИЯ



Алгоритм профилактики текучести персонала и удержания ключевых сотрудников

Авторский подход

РИСКИ УТРАТЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РЕСУРСА

- Угроза
- Уязвимость (событие)
- Уровень уязвимости (высокий, средний, низкий)
- Зона риска
- Формирование карты «Жизненного цикла сотрудника»
- Профилактика



Алгоритм профилактики текучести персонала и удержания ключевых сотрудников

Разбор

СНИЖЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

- Уязвимость (событие)
- Уровень уязвимости (высокий, средний, низкий)
- Зона риска (красная, желтая, зеленая)
- Оценка для КЖЗ
- Профилактика



Алгоритм профилактики текучести персонала и удержания ключевых сотрудников

Разбор

СНИЖЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

- Снижение активности рабочего времени
- Непрофильная активность (семья, бизнес, иное)
- Использование ресурсов компании в личных целях
- Просмотр непрофильного контента
- Употребление запрещенных веществ и иное девиантное поведение
- Отклонение от целей командировки
- Увеличение авралов и перебоев в работе
- Нарушения ПВТР
- Нарушение регламентов, инструкций и иных правил ЛНА
- Нерациональное использование рабочего времени (сплетни, токсичность, конфликты)
- Побуждение других к нарушению. Саботаж
- Увеличение кол-ва больничных. Отгулов, отпусков за свой счет



И В ЗАКЛЮЧЕНИИ:

**Проведите аудит: оцените текущие кадровые
риски**

**Внедрите ключевые инструменты кадровой
безопасности и кадрового профайлинга**

**Сделайте кадровую безопасность частью
корпоративной стратегии**

Профиль спикера на сайте
Академии социальных
технологий

