



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

27-28 мая 2026 г.
онлайн

КОД ЧЕЛОВЕКА

АРХИТЕКТУРА ПОВЕДЕНИЯ
СОТРУДНИКА: КАК УПРАВЛЯТЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ НА КАЖДОМ
ЭТАПЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

ВОЗНОВА АННА



АННА ВОЗНОВА

10+ лет в стратегическом HR и кадровой безопасности — управляю тем, что даёт прибыль: поведением людей

- ❑ 2000+ диагностик — отличаю прибыльных сотрудников от «имитаторов» и кадровых «мошенников»
- ❑ Автор методики прогнозирования:
 - кто уволится
 - кто украдёт прибыль
 - кого развивать
- ❑ Выявляю денежные потери через кадровый аудит — даю готовое решение: уволить / удержать / развить
- ❑ Эксперт Академии социальных технологий (кафедра поведенческого анализа)



АРХИТЕКТУРА ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКА: КАК УПРАВЛЯТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

1

ТОЧКИ ПОТЕРИ

Айсберг управления:
Почему KPI без
анализа поведения —
это иллюзия

2

АРХИТЕКТУРА ПОВЕДЕНИЯ. 4 НЕСУЩИЕ СТЕНЫ

Модель анализа
поведения сотрудника.

3

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СОТРУДНИКА

Как идентифицировать
поведенческие риски.
Кейс из практики.

4

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ АУДИТ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СОТРУДНИКА

Выявляем скрытые резервы
продуктивности на каждом
этапе

ВОЗНОВА АННА

ЗНАКОМАЯ СИТУАЦИЯ?

5 болевых точек, которые вы не увидите в отчётах, но они съедают до 30% вашей прибыли.

1

«ЗВЁЗДНЫЙ» НА СОБЕСЕДОВАНИИ — «НОЛЬ» НА ИСПЫТАТЕЛЬНОМ СРОКЕ

- Переоценил себя, не встроился в культуру — вы потеряли деньги, время, ресурсы на найме «фантомов».
- 65% компаний столкнулись с ложью в резюме

2

КАДРОВЫЕ МОШЕННИКИ «ТИХАЯ ЭПИДЕМИЯ» НАШЕГО ВРЕМЕНИ

- 65% компаний столкнулись с ложью в резюме
- (2025 г.)
55% IT-специалистов признались, что обманывают при найме.

3

ИМИТАЦИЯ РАБОТЫ

- 47% россиян признали падение эффективности на удалёнке.
- **15–30%** потери потенциальной прибыли из-за неэффективности и низкой производительности

4

ПРЕМИИ ЗА ЛОЯЛЬНОСТЬ, КОТОРОЙ НЕТ

- 55% компаний тратят миллионы, не читая сигналы поведения сотрудника в процессе жизненного цикла сотрудника в компании
- 44% компаний тонут в текучке 20–30% годовых, при этом eNPS может быть высоким

5

КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЮТСЯ СУБЪЕКТИВНО

- 20–30% кадровых решений принимаются субъективно
- оценка руководителя влияет на 60% решений, но та же оценка коррелирует с реальным вкладом лишь на 0,38%
- Последствия: компании теряют лучших сотрудников, удерживая «удобных»



- ❑ HR-отделы делают всё возможное в рамках своих KPI.
- ❑ Классические KPI (скорость закрытия, укомплектованность, текучесть на ИС, eNPS и т.д) не видят поведенческих разрывов.

Моя задача — дать вам инструмент, который это измеряет.

ТОЧКИ ПОТЕРИ

АЙСБЕРГ УПРАВЛЕНИЯ:
ПОЧЕМУ КРІ БЕЗ АНАЛИЗА ПОВЕДЕНИЯ
— ЭТО ИЛЛЮЗИЯ

ВОЗНОВА АННА

ТОЧКИ ПОТЕРИ. АЙСБЕРГ УПРАВЛЕНИЯ: ПОЧЕМУ КРІ БЕЗ АНАЛИЗА ПОВЕДЕНИЯ — ЭТО ИЛЛЮЗИЯ.

Видеть итог **не равно** видеть причину.

**СМЕСТИТЬ ФОКУС ВНИМАНИЯ С
«ВЕРХУШКИ» НА «ПОДВОДУЮ ЧАСТЬ
АЙСБЕРГА.**

ВОЗНОВА АННА




АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

КОД ЧЕЛОВЕКА





В УСЛОВИЯХ РЫНКА, КОГДА РОСТ ФОТ (13–20%) ОПЕРЕЖАЕТ РОСТ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ (2,7%)
УПРАВЛЕНИЕ ПО СТАРЫМ ЛЕКАЛАМ ПРИВОДИТ К ДАВЛЕНИЮ
НА МАРЖУ И ПОТЕРИ БИЗНЕСА
НУЖНЫ НОВЫЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
**АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ ДАЁТ КОНТРОЛЬ И РОСТ
ПРИБЫЛИ**



**АРХИТЕКТУРА
ПОВЕДЕНИЯ.
4 НЕСУЩИЕ СТЕНЫ**

Модель анализа поведения
сотрудника.

ВОЗНОВА АННА

АВТОРСКАЯ МОДЕЛЬ АНАЛИЗА ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКА

АРХИТЕКТУРА ПОВЕДЕНИЯ.
4 НЕСУЩИЕ СТЕНЫ

КОМПЕТЕНТНОСТЬ

ЛОЯЛЬНОСТЬ

РЕСУРСНОСТЬ

ПРОАКТИВНОСТЬ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ
СИГНАЛ

СИСТЕМА ОЦЕНКИ

КОРРЕЛЯЦИЯ

ВОЗНОВА АННА



АРХИТЕКТУРА ПОВЕДЕНИЯ. 4 НЕСУЩИЕ СТЕНЫ

НА ЭТАПЕ ОТБОРА

Выбор компетенции:

способность кандидата участвовать в планировании продаж и выполнять нормативы на закреплённой территории на основе прошлого опыта и/или потенциальных паттернов поведения.

Определить эталонное поведение для кандидата

понимание логики планирования продаж (от территории к плану); конкретные примеры, где он влиял на план и достигал нормативов; способность декомпозировать территорию на зоны,

Определить поведенческие сигналы

показывает пример выполнения норматива в прошлом, предлагает коррекционные меры и т.д.

Провести интегральную оценку ключевых компетенций и калибровку.

Принять решение на основании оценки



АРХИТЕКТУРА ПОВЕДЕНИЯ. 4 НЕСУЩИЕ СТЕНЫ

НА ЭТАПЕ АДАПАТЦИИ

**ОЦЕНКА = ОПРЕДЕЛЕНИЕ → СИГНАЛЫ → ЧАСТОТА → ИНЦИДЕНТЫ →
БАЛЛ → КАЛИБРОВКА/КОРРЕЛЯЦИЯ**

ПОТЕНЦИАЛ:

Потенциал Иванова И на позиции РД Юг недостаточно развит и требует сопровождения в развитии управленческих и личностных компетенций - широта мышления, стратегический фокус, эмоциональный интеллект, адаптация к изменениям, стрессоустойчивость. Развитие данных компетенций позволит в большей степени соответствовать занимаемой должности и улучшать ключевые показатели эффективности. В целом сотрудник способен к обучению и изменению. Сотрудник достаточно автономен в принятии решений, управлении командой. Ориентирована быть наставником для своих сотрудников

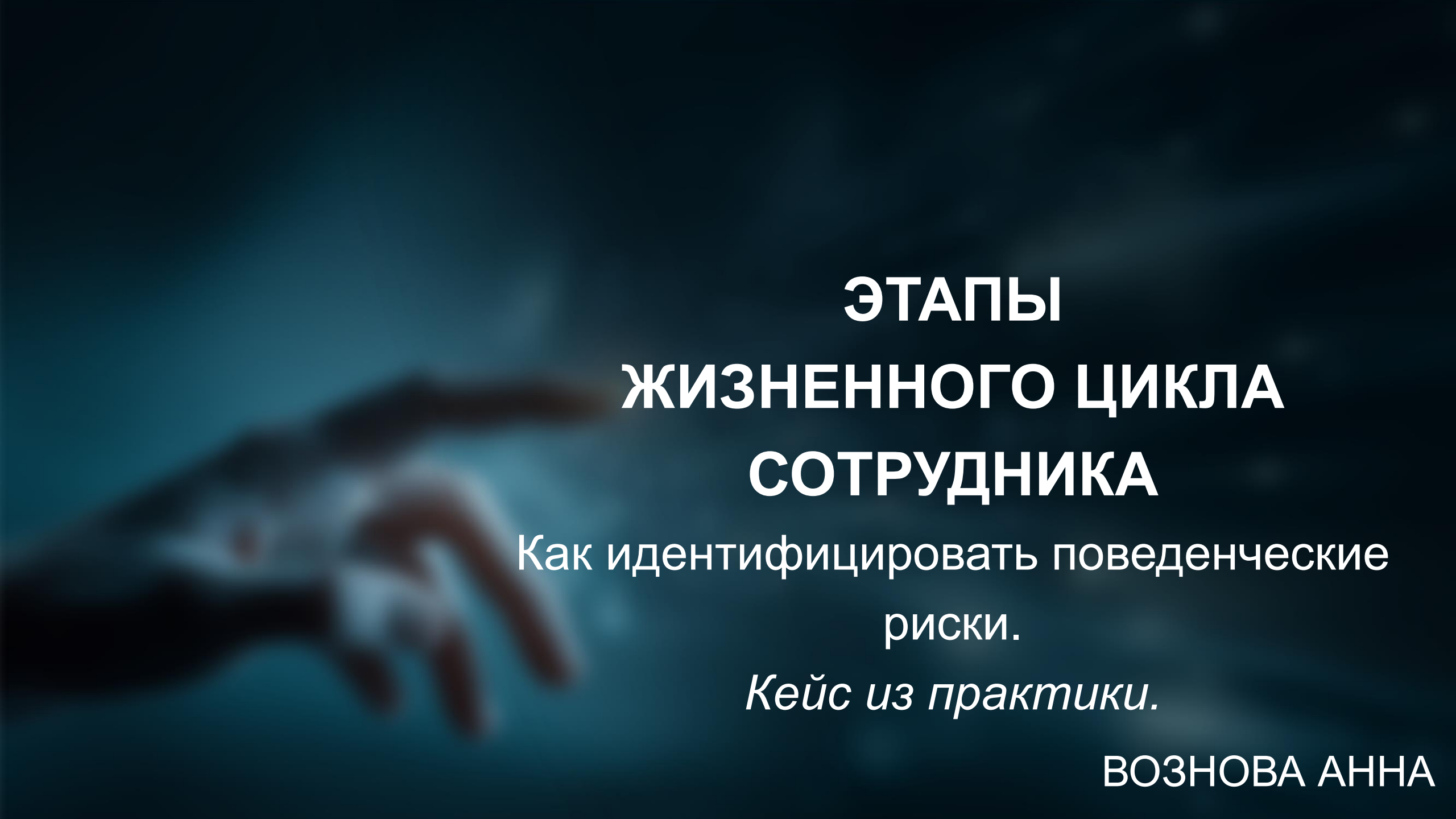
РИСКИ:

1. не устойчивое психоэмоциональное состояние, цикличность проявлений .
2. отношения с сотрудниками еще не вышли на уровень руководитель- подчиненный, преобладают отношения как равные, что не дает возможность встать над ситуацией и быть агентом влияния при изменениях.
3. риски конфликта с коллегами (Шарипова, Морковкин, Григорьев, Кузьмин) -нарушенные коммуникации, нет единого подхода к решению задач.





Поведенческие сигналы работают как ранняя диагностика на всех этапах жизненного цикла. Падение сигнала происходит за 2–3 месяца до реального провала по выполнению норматива. Это время на управление риском



ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СОТРУДНИКА

Как идентифицировать поведенческие
риски.

Кейс из практики.

ВОЗНОВА АННА

КАК ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ РИСКИ.

ЭТАП

МАТРИЦА РИСКОВ


ИДЕНТИФИКАТОРЫ
РИСКА

МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ
РЕШЕНИЙ

КОМПЕТЕНТНОСТЬ
ЛОЯЛЬНОСТЬ
ПРОАКТИВНОСТЬ

РЕСУРСНОСТЬ

Нарушение коммуникаций с коллегами
Нарушение коммуникаций с
руководителями
Ухудшение состояния здоровья субъекта
наблюдения или его близких
Токсичность как неаргументированная
критика действий других людей
Ухудшение социального статуса (развод,
банкротство, долги, проблемы с
близкими
Увеличение случаев перебоев работе
(авралы, срывы сроков по выполнению
задач
Нарушение коммуникаций с
подчинёнными
Намерение уволиться



**ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ АУДИТ
ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА
СОТРУДНИКА: ТОЧКИ
РОСТА**

Выявляем скрытые резервы
продуктивности на каждом этапе

ВОЗНОВА АННА



«ТОКСИЧНОСТЬ» → СКРЫТЫЙ РЕЗЕРВ → ТОЧКА РОСТА

Токсичный сигнал T4+T5: Пассивный саботаж (работает ровно на KPI, не больше) + занижает прогнозы

- **Западающие целевые сигналы: Блок Компетентность, Блок Ресурсность** - С3- «не умеет планировать шаги», Р-5 – «делает минимум, чтобы не наказали».
- **Анализ первопричины:** Недостаток компетенции + страх наказания за перевыполнение (боится, что на следующий месяц план поднимут)
- **Скрытый резерв: Способность к стабильному выполнению** (усердность есть, но направлена на защиту). При правильной мотивации – превращается в «золотого» исполнителя.
- **Точка роста:**
 - Вводим индивидуальный критерий в мотивацию: за точный прогноз (отклонение $\leq 5\%$) – премия, за занижение – лишение бонуса.
 - Направляем на обучение по планированию.
 - Даём амбициозную цель с защитой от повышения плана: «Перевыполнишь на 20% – план на следующий месяц останется прежним».
 - Через квартал токсичность уходит, сотрудник начинает перевыполнять на 10–15%.



КОГДА ВЫ ВИДИТЕ ТОКСИЧНОСТЬ, НЕ СПЕШИТЕ УВОЛЬНЯТЬ!

Сначала спросите: какой страх или несправедливость стоит за этим поведением?

В 80% случаев за токсичным сигналом стоит один из трёх резервов: невостребованная проактивность, незащищённая усердность или нереализованная лояльность.

- Поведенческий аудит превращает токсичность из проблемы в точку роста, а точку роста – в план развития.
- Не надо смиряться с токсичностью, нужно ее перевести в конструктив.



- ✓ Поведенческий аудит — это не контроль «наказать за ошибки», а диагностика, где каждый сигнал превращается в точку роста, которая даёт прирост продуктивности, лояльности и проактивности.
- ✓ Вы не можете нанять 100% готовых менеджеров. Но вы можете вырастить 100% продуктивности, правильно читая их поведение

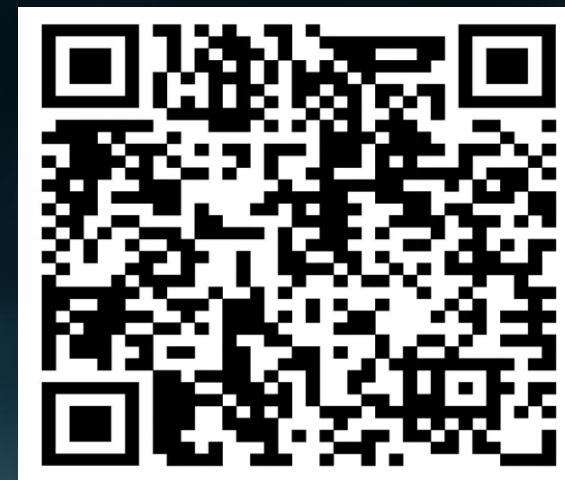
АННА ВОЗНОВА



a.voznova@yandex.ru



+7 928 417 95 97



ast-academy.ru