



Данная тема является актуальной в наше время. Так как, ни один работодатель не застрахован от того, что в один прекрасный момент его сотрудник может уйти в другую организацию. Просто напросто сотруднику могут предложить лучшие условия работы, либо ему не нравится система оплаты труда, психологический климат в коллективе, отношение с руководителем, и сотрудниками. А если сотрудник недоволен, то он спокойно отзовется на предложение другой организации и уйдет. Обычно лучшие сотрудники компании интересны конкурентам, и, конечно не остаются без их внимания. Руководитель должен быть готов к тому, что сотрудник может уйти из компании по любым причинам в любой момент. Если сотрудник уходит из компании, то он уносит с собой методы, знания, опыт, информацию и, конечно, забирает своих клиентов. Поэтому важно знать какими методами можно защитить своих сотрудников от угрозы переманивания.

Когда сотрудник уходит, то организация получает негативные последствия, в виде ухудшения качества собственного человеческого капитала, вероятности разглашения конфиденциальной информации сотрудником, перешедшим на работу к конкурентам, и потери части клиентов.

Угроза переманивая сотрудников является наиболее распространенный, это является следствием закона рыночной конкуренции. На современном рынке труда работодатели конкурируют между собой, за возможность привлечь лучших по своим характеристикам сотрудников (уровень квалификации сотрудника, степень дефицитности в интересующей специальности).

Формы реализации угроз:

- предложение лучших условий найма;
- предложение о параллельном решении жизненно важной для человека проблемы(выдача кредита на покупку квартиры, оплата дорогостоящего лечения близкого родственника и т.п.)
- шантаж в форме угрозы передачи работодателю или правоохранительным органам компрометирующей сотрудника информации (как наименее распространенная форма).

Обычно, компании-конкуренты, которые пытаются переманить Ваших сотрудников пользуются методами добросовестной и недобросовестной конкуренции. К последней группе, относятся переманивание наиболее ценных сотрудников у конкурентов. Используя данный метод, конкуренты преследуют такие цели, как:

- усиление собственных конкурентных позиций за счет улучшения качества своего человеческого капитала;
- ослабить позиции конкурентов, ухудшив качество их человеческого капитала.

Вообще в наше время, в современных условиях на рынке труда используют новые технологии по реализации данной угрозы. Конкретный работодатель не обязательно должен обратиться лично к сотруднику, которого хочет переманить, а просто обращается в рекрутинговое агентство. Так как сейчас, это весьма актуальное агентство, которое с обычными услугами предлагает эксклюзивную услугу "Охота за головами", а это значит, что Вам переманят того специалиста, который необходим из другой организации.

У такого варианта подбора персонала, есть преимущества и недостатки.

Преимущества :

- возможность отвести от себя обвинения со стороны пострадавшей организации в использовании методов недобросовестной конкуренции на рынке труда.
- доказать что инициативное увольнение ценного специалиста является следствием целенаправленных действий конкурента, практически невозможно.

А самым главным недостатком является высокая стоимость данной услуги.

Я считаю, что если у руководителя весьма хороший имидж на рынке труда, и он вполне себе хороший работодатель., может сам спокойно привлечь потенциальных сотрудников. И ему необязательно кого-то переманивать, т.к к нему сами специалисты будут бежать устраиваться на работу.

Вопрос о переманивании сотрудников очень серьезный, поэтому нужно позаботиться своим персонале. Организация может защитить свой персонал с помощью социальных программ, привлекательных компенсационных пакетов, дополнительных страховок, бонусов, системы поощрения, создание здоровой рабочей обстановки. Также можно проводить тренинги и семинары для менеджеров высшего звена, и, конечно, службы персонала по технологиям

управления персоналом. Методы, которые помогут защитить персонал от переманивания:

- Заключение договора с хедхантерами (они гарантируют неприкосновенность своим клиентам);
- Вести корпоративную культуру (это помогает социализироваться сотрудникам и грамотно взаимодействовать друг с другом);
- Мониторинг рынка оплаты труда (исключение занижения стоимости

оплаты труда сотрудника).

Еще можно ограничить доступ сотрудников к социальным сетям, т.е договориться с сотрудниками о том, чтобы они не светили своё место работы в социальных сетях. т.к данная информация может помочь хедхантерам найти нужного специалиста.

Пример. В одной известной международной торговой компании руководитель на общем собрании сотрудников дал им понять, что служба безопасности мониторит социальные сети, чтобы выяснить, насколько активен персонал и не происходит ли утечки информации. Директор намекнул, что отыскивают личные страницы сотрудников по названию компании. Из сказанного работники сделали вывод, что служба безопасности даже читает сообщения, отправляемые самими владельцами страницы другим участникам и, наоборот, поступающие от других пользователей. После этого большинство сотрудников начали шифроваться — прекратили указывать название компании. Цель руководства была достигнута.

В современных условиях защита персонала от переманивания ложится на плечи не только кадровой службе, но и топ-менеджменту. И все они должны знать особенности, которые отличают данную угрозу от других по кадровому направлению:

- невозможность применения карающих и низкая эффективность пресекающих методов противодействия данной угрозе;
- практическое устранение службы безопасности организации от участия в противодействии данной угрозе.

Первая особенность заключается в том, что сотрудник которого хотят переманить конкуренты, в большинстве случаев, будет скрывать данную информацию от своего работодателя. Такой сотрудник напишет заявление по собственному желанию, объясняя тем, что у него низкий уровень оплаты труда, нет

должностного роста, плохие отношения с коллегами и т.п.

У такого сотрудника, будет невозможно узнать куда он уходит , и какую роль сыграл его будущий работодатель. И даже не удастся узнать такую информацию опытному психологу. Вообще данного сотрудника возможно и можно будет удержать, если его повысит в должности или увеличить ему оклад. Но ведь тогда начнутся разногласия в коллективе. И коллеги такого работника поймут, что если ему пошли на уступки, то и на пойдут. Соответственно , такая ситуация создаст работодателю кучу ненужных проблем. У работодателя нет возможности наказать сотрудника, который увольняется по собственному желанию, даже если он откровенно проявляет нелояльное отношение. Конечно, большинство организаций в данной ситуации берут расписки с обязательством хранить в тайне от нового работодателя конфиденциальную информацию по прежнему месту работы, основываясь при этом на соответствующих положениях законодательных актов (например, Закона о коммерческой тайне). Однако доказать факт утечки конфиденциальных сведений и привлечь к ответственности сотрудника, ушедшего к конкуренту, на практике почти невозможно.

В качестве курьезного примера использования в нашей стране нестандартных методов пресечения угрозы переманивания ценных сотрудников можно вспомнить опыт периода административно-командной экономики. Пользуясь тем, что большинство ведущих руководителей и специалистов были в то время членами коммунистической партии, при попытке уйти на работу в другую организацию их не снимали с партийного учета. В результате сотрудник оказывался перед выбором между новой, более привлекательной работой и сохранением своего членства в партии. От подобной практики в нашей стране отказались только после 1985 г. с началом «горбачевских» реформ.

Кстати, работодатели в наше время сталкиваются с весьма не понятной ситуацией. Приходит сотрудник и ставит ультиматум, либо увеличивай заработную плату, либо повышай в должности. Такой сотрудник может открыто шантажировать тем, что он уйдёт работать к конкурентам, при этом говоря, что ему уже поступали такие выгодные предложения. Практика показывает, что за редким исключением работодатель имеет здесь дело не с реальным переманиванием сотрудника конкурентом, а с попыткой откровенного блефа, стремлением «взять его на испуг». В данном случае, следует удовлетворить желание сотрудника уволиться, но только если у него нет доступа к конфиденциальным или компрометирующим работодателем данным. В последнем случае для обеспечения информационной безопасности организации нужно удовлетворить требования сотрудника, но сразу

перевести его на должность, которая не предполагает доступа к конфиденциальной информации. После того как имеющаяся у сотрудника информация устареет, т. е. потеряет ценность для конкурента, данного сотрудника можно уволить под любым предлогом, поскольку он уже доказал свою нелояльность работодателю.

Вторая особенность, заключается в том, что сотрудник не доволен условиями своей трудовой деятельности. Полная ответственность противодействия данной угрозе лежит на кадровой службе, том-менеджерах, руководителях структурных подразделений. Типовыми недостатками, провоцирующими недовольство условиями трудовой деятельности, выступают:

- кадровая стратегия организации, игнорирующая требования доктрины развития человеческого капитала, а также законов перемены труда и постоянного улучшения его условий;
- ограниченность финансирования работодателем кадрового управления деятельности;
- стратегическая ориентация на привлечение менеджеров преимущественно со стороны;
- отсутствие в организации собственного резерва на выдвижение соответственно — механизма планирования профессионально карьеры большинства квалифицированных сотрудников;
- неэффективность отбора будущих менеджеров, в результате чего на руководящих должностях оказываются люди, не обладающих личностными качествами, необходимыми авторитетному лидеру;
- неэффективная система экономической мотивации персонала ориентированная на оплату не конкретных результатов труд а фактически отработанного времени.

Табл.1. Распределение функций и ответственности между инстанциями организации в области противодействия угрозе переманивания персонала.

Инстанция	Функции	Ответственность
-----------	---------	-----------------

Собственники и топ-менеджмент	<p>выбор социально-ориентированной кадровой стратегии;</p> <p>выделение необходимых для ее реализации финансовых ресурсов</p>	<p>Общая ответственность за эффективность системы внутрифирменного менеджмента (только со стороны топ-менеджеров)</p>
Служба персонала	<p>разработка и практическая реализация эффективной системы управления персоналом;</p> <p>мониторинг ситуации на соответствующем сегменте рынка труда в целях заблаговременного выявления приоритетных объектов переманивания персонала и потенциальных кадровых агрессоров;</p> <p>мониторинг состояния психологического климата в организации;</p> <p>выявление конкретных причин инициативного увольнения сотрудников;</p> <p>организация специального обучения и оперативного консультирования руководителей структурных подразделений</p>	<p> общая ответственность за эффективность системы персонального менеджмента в организации;</p> <p> персональная ответственность за противодействие угрозе переманивания сотрудников</p>
Служба безопасности	<p>отражение кадровой агрессии;</p> <p>участие в выявлении причин недовольства сотрудников условиями найма</p>	<p>В рамках установленных функций</p>

обеспечение возможности профессионального и карьерного роста для достойных этого сотрудников;

Руководители структурных подразделений	реализация прикладных методов материальной и моральной мотивации сотрудников, не дающих им оснований для оправданного недовольства;	Персональная ответственность за состояние психологического климата в возглавляемом коллективе
	оперативный мониторинг и коррекция состояния психологического климата в возглавляемом коллективе	

Богатейший человек Китая, владелец Aliexpress, Джек Ма: Ошибки, о которых я жалею

В 2001 я допустил ошибку. Я объяснил своим сотрудникам, с которым основал компанию, что карьерный предел в компании для них — уровень менеджеров. Для того, чтобы нанять топ-менеджеров уровня вице-президента и выше, я думал, что мне нужно найти профессионалов со стороны.

Спустя годы, никто из этих нанятых профессионалов в компании больше не работает, зато те, в ком я сомневался, прекрасно выполняют роли вице-президентов и даже выше.

Я со своей стороны тоже столкнулся с ситуацией, что сложно найти даже просто готового руководителя. И даже если такого найти – сложно удержать, стоит дорого, и всё равно они уходят быстро в другое место. На много надежнее и проще самим воспитать своего руководителей, да и других сотрудников тоже.

Легче обучить кого-то с нуля, чем переобучить на свой лад, и потом воспитывать с целью прививания Ваших ценностей, что я считаю практически невозможным.

Поэтому Выстраивайте свою систему найма. Выстраивайте свою систему привлечения клиентов. Это не сложно. Может более хлопотно, но оно стоит того. В долгосрочной перспективе это выгодно.

Выстраивайте защиту от увода клиентской базы. Защиту от переманивания сотрудников. И систему лояльности – это точно не сложно. Примерно 80% этой работы можно сделать за несколько недель, максимум месяц..

PS. Сколько знаю сотрудников, которых переманили – они либо «переманились» дальше по кругу, либо их пришлось уволить, либо жестко «ломать», чтобы «вылечить» от дурных привычек.

Исходя из данной работы, можно сделать вывод о том, что свой персонал нужно обязательно защищать. Иначе найдётся такой руководитель, который сможет предложить лучшие условия для работы, а твой сотрудник заберет с собой клиентов, всю информацию, опыт, знания и т.п., что потом отразится на компании весьма не лучшим образом.

Список используемой литературы

1. А.Р. Алавердов Интернет-курс «Управление кадровой безопасностью организации», 2016г.
2. <https://cyberpedia.su/11x5f44.html>
3. <http://ruslanbah.ru>
4. <http://hr-portal.ru>
5. <http://www.e-biblio.ru>