

image not found or type unknown



Актуальность данной темы заключается в том, что кадровая безопасность занимает основное положение среди иных элементов системы безопасности, так как персонал задействован во всех процессах компании, что может угрожать снижением уровня конкурентоспособности. Поэтому важно знать, какими методами можно защитить своих сотрудников от данной угрозы.

Когда генеральный директор объявляет о своем уходе в другую компанию, как правило, ценные работники пользуются большим спросом у конкурентов. На Западе к вопросу переманивания сотрудников относятся очень серьезно, поэтому существует множество тренингов и семинаров по технологиям управления персоналом для менеджеров высшего звена и кадровиков. Разработка социальных программ, компенсационных пакетов, дополнительные страховки, бонусы, системы поощрения – программа сохранения кадров.

Одна из самых основных угроз кадровой безопасности - переманивание персонала другими компаниями, она является следствием действия закона рыночной конкуренции, когда спрос превышает предложение. Проблема переманивания персонала является очень важной, так как уходит не только сам работник, представляющий собой ценность для компании, но и вместе с ним «утекает» опыт, методы, методики, информация, клиенты.

С ростом экономики растет и конкуренция топ-менеджеров компании и высококвалифицированных специалистов, это напрямую связано с дефицитом подобных кадров на рынке труда, а также с коммерческой тайной, которую захочет получить конкурент вместе с сотрудником. Поэтому одна из основных целей, которые компания ставят перед собой, – заполучить грамотного профессионала или высококвалифицированного специалиста.

В процессе рыночного соперничества работодатели используют всевозможные методы как добросовестной, так и недобросовестной конкуренции. *Методом добросовестной конкуренции* является обеспечение высокого имиджа конкретной организации на рынке труда как социально ответственного работодателя. В этом случае у организации появляется возможность привлечь лучшие по качеству трудовые ресурсы, не прибегая при этом к прямому переманиванию их у конкурентов.

Решая задачу по переманиванию требующегося специалиста, конкретный работодатель теперь может действовать не напрямую в режиме прямого предложения о переходе к нему на работу, а через посредников. Сегодня на рынке труда, в том числе – в России, действуют рекрутинговые агентства, предлагающие клиенту, наряду с традиционными, так называемый хедхантинг, т.е. переманивание выбранного им специалиста другой организации.

Открытое переманивание сотрудников компаний-конкурентов сейчас уже встречается редко, только на рынках с традиционной сезонностью (например, в строительстве) до сих пор возможен переход целых бригад с одного объекта на другой, из одной компании в другую. Хотя, по сути, эти бригады не привязаны ни к одной из компаний, и обеспечить их "лояльность" можно только хитроумными схемами оплаты с использованием премиальной системы (например, когда основная часть оплаты производится после сдачи объекта или по истечении гарантийного срока).

Под переманиванием кадров сегодня понимаются разнообразные действия с целью мотивации к смене работодателя. Такие действия в теории и практике современного предпринимательства определяются как *метод недобросовестной конкуренции*. Реализуя данный метод, работодатель преследует одновременно две цели:

- усиление собственных конкурентных позиций за счет улучшения качества своего человеческого капитала;
- ослабление позиций конкурирующей организации за счет ухудшения качества ее человеческого капитала.

При этом он может использовать самые разнообразные методы мотивации нужного ему специалиста к инициативному увольнению. Чаще всего данному сотруднику предлагаются лучше условия трудового найма, например, больший должностной оклад, более высокая должность или лучшие перспективы карьерного роста, дополнительный социальный пакет и т.п.

Дополнительным инструментом мотивации к смене работодателя может стать предложение о параллельном решении принципиально важной личной проблемы сотрудника (например, выдача беспроцентного кредита на покупку квартиры, оплата дорогостоящего лечения близкого родственника и т.п.). В России, с характерным для нее низким уровнем социального благополучия большинства граждан, подобный инструмент получил сегодня широкое распространение (в

исключительных случаях конкурирующая организация может использовать для переманивания особо значимого для нее специалиста агрессивные методы, вплоть до шантажа в форме угрозы передачи работодателю или правоохранительным органам компрометирующей информации).

Во многих странах, в том числе – в России, действуют рекрутинговые агентства, предлагающие так называемые эксклюзивные услуги по «охоте за головами». Для работодателя подобный вариант имеет как преимущества, так и недостатки. Достоинством использования услуг специализированных посредников выступает возможность отвести от себя обвинения со стороны пострадавшей организации в использовании методов недобросовестной конкуренции на рынке труда. Недостатком же является высокая стоимость подобных услуг.

Сегодня выделяют следующие методы борьбы с переманиванием сотрудников: это - мониторинг рынка оплаты труда в сфере работы компании, что исключит занижение стоимости труда сотрудника;

- введение корпоративной культуры, что позволит социализироваться сотрудникам и грамотно взаимодействовать друг с другом;

- заключение договора с хедхантерами, т.к. они гарантируют неприкосновенность своим клиентам;

- проведение инструктажа секретарей, офис-менеджеров по приему входящих звонков для распознавания хедхантеров,

- обеспечение корректной внешней информационной политики фирмы, заключение с конкурентами «договора о ненападении»;

- подписание с сотрудником контракта, запрещающего его переход к конкурентам в течение определенного срока,

- практика выдачи долгосрочных кредитов ценным сотрудникам;

- проведение мотивационной политики в организации.

В некоторых случаях переманивание ведущих специалистов конкурирующей организации способно серьезно ухудшить рыночные позиции компании. Так, например, в сфере оптовой торговли увольнение руководителя подразделения в финансовом секторе или даже рядового сотрудника (например, страхового агента) часто приводит к потере части клиентской базы, которая вслед за сотрудником

переходит на обслуживание к новому работодателю. В этом случае пострадавшая организация несет финансовый ущерб в форме упущенной прибыли. И наконец, в случае переманивания зарубежными корпорациями ведущих ученых, конструкторов, инженеров, возникает прямая угроза государственной безопасности. Она реализуется за счет появления у соответствующего государства новых военно-технических разработок, которые могли быть созданы в нашей стране.

Таким образом, не только от кадровых служб, но и топ-менеджмента любой современной организации требуется постоянное внимание к кадровой безопасности. Они должны учитывать *две важные особенности кадрового направления деятельности:*

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

*Первая особенность* связана с тем, что сотрудник, ставший объектом переманивания со стороны конкурента, скорее всего, будет скрывать эту информацию от своего работодателя. Он подаст заявление об увольнении по собственному желанию, используя формальные объяснения (плохие перспективы карьерного роста, низкий уровень оплаты труда, наличие проблем в отношениях с коллегами по работе и т. п.).

Выяснить, куда именно уходит сотрудник и какую роль сыграл в его увольнении будущий работодатель, чаще всего не удается даже опытному психологу. Теоретически сотрудника можно удержать от инициативного увольнения, немедленно повысив его в должности или увеличив размер должностного оклада. Однако подобные уступки могут спровоцировать коллег данного сотрудника на аналогичные действия, что сразу создаст работодателю многочисленные проблемы. Многие организации в такой ситуации используют расписки с обязательством хранить в тайне конфиденциальную информацию по прежнему месту работы, основываясь при этом на соответствующих положениях законодательных актов (например, «Закона о коммерческой тайне»).

Современные отечественные работодатели иногда сталкиваются с ситуацией, когда сотрудник в ультимативной форме требует увеличить ему зарплату или повысить в должности, открыто шантажирует возможностью своего ухода в

конкурирующую организацию. Практика показывает, что, как правило, работодатель имеет дело не с реальным переманиванием сотрудника конкурентом, а с попыткой откровенного давления с целью улучшить свои перспективы.

В такой ситуации правильным управленческим решением будет немедленное удовлетворение просьбы об увольнении, но только при отсутствии у данного сотрудника доступа к конфиденциальным или компрометирующим работодателя данным. В последнем случае для обеспечения информационной безопасности организации более целесообразно удовлетворить требования сотрудника, но сразу перевести его на должность, уже не предполагающую доступа к конфиденциальной информации.

После того как имеющая у него информация устареет, т.е. потеряет ценность для конкурента, данного сотрудника можно уволить под любым предлогом, поскольку он уже доказал свою нелояльность работодателю.

### **Защита компании от кадровых потерь:**

<b>Вариант защиты</b>	<b>Плюсы</b>	<b>Минусы</b>
<i>Трудовое соглашение</i>	Документ может служить аргументом в суде	Несовершенство законодательства
<i>«Черный список»</i>	Общеизвестность «нарушителей»	Спорная процедура пополнения списка
<i>Пакт «о ненападении» между участниками рынка</i>	Гарантия исполнения	Узкий круг компаний, подписавших договор

*Вторая особенность* связана с тем, что основной причиной успешной реализации рассматриваемой угрозы является недовольство сотрудника условиями своей трудовой деятельности у конкретного работодателя. Служба безопасности к этой проблеме никакого отношения не имеет, поскольку условия трудового найма находятся вне ее компетенции. Поэтому основная ответственность за эффективное противодействие угрозам переманивания сотрудников лежит на других службах:

- службе топ-менеджеров организации;

- кадровой службе;
- службе руководителей структурных подразделений.

Служба безопасности может быть подключена к решению рассматриваемой проблемы только в том случае, когда организация становится объектом кадровой агрессии со стороны конкурента. В подобной ситуации служба безопасности обязана выявить конкретного кадрового агрессора и предложить руководству адекватные меры воздействия на него (переговоры, апелляция в соответствующую предпринимательскую ассоциацию и т.п.).

Для выработки эффективных методов профилактики угрозы переманивания персонала организации необходимо выявить возможные причины недовольства сотрудников, которыми могут воспользоваться конкуренты компании:

- экономические или социальные условия найма, включая их юридическое оформление;
- перспективы собственного профессионального и карьерного роста;
- факторы, характеризующие самого работодателя (устойчивость положения на рынке, масштаб бизнеса, организационно-правовой статус и т.п.);
- общее состояние психологического климата в организации;
- отношения с непосредственным руководителем;
- отношения с коллегами по работе.

Возможные причины недовольства сотрудников показывают, что основным фактором, снижающим степень кадровой безопасности организации по данному направлению, является неэффективность системы управления персоналом в компании.

Основные недостатки, провоцирующие недовольство сотрудников условиями трудовой деятельности:

- кадровая стратегия организации, игнорирующая требования постоянного улучшения условий труда;
- ограниченность финансирования работодателем кадрового направления деятельности;
- стратегическая ориентация на привлечение менеджеров преимущественно со стороны, а не рост своих специалистов, в связи с этим отсутствие собственного резерва компании на выдвижение, планирования профессиональной карьеры

большинства квалифицированных сотрудников;

- неэффективность отбора будущих менеджеров, в результате чего на руководящих должностях оказываются люди, не обладающие личностными качествами, необходимыми авторитетному лидеру;

- неэффективная система экономической мотивации персонала, ориентированная на оплату не конкретных результатов труда, а фактически отработанного времени;

- отсутствие системы моральной мотивации персонала;

- отсутствие или ограниченность применяемых в организации инструментов социальной и психологической поддержки, распространяющихся на весь трудовой коллектив, а не только на топ-менеджмент;

- ориентация администрации на политику постоянной конфронтации с профсоюзом работников.

Таким образом, организация противодействия угрозе переманивания персонала реализуется преимущественно в рамках персонального менеджмента на основе распределения функций и ответственности между инстанциями.

Таблица 1.

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

<b>Инстанция</b>	<b>Функции</b>	<b>Ответственность</b>
Собственники и топ-менеджмент	выбор социально-ориентированной кадровой стратегии; выделение необходимых для ее реализации финансовых ресурсов	общая ответственность за эффективность системы внутрифирменного менеджмента (только со стороны топ-менеджеров)

разработка и практическая реализация эффективной системы управления персоналом;

мониторинг ситуации на соответствующем сегменте рынка труда в целях заблаговременного выявления приоритетных объектов переманивания персонала и потенциальных кадровых агрессоров;

мониторинг состояния психологического климата в организации;

выявление конкретных причин инициативного увольнения сотрудников;

организация специального обучения и оперативного консультирования руководителей структурных подразделений

отражение кадровой агрессии;

участие в выявлении причин недовольства сотрудников условиями найма

общая ответственность за эффективность системы персонального менеджмента в организации;

персональная ответственность за противодействие угрозе переманивания сотрудников

в рамках установленных функций

Служба персонала

Служба безопасности

	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	

### **Список используемой литературы**

1. Абрамов А., Никулин О., Петрушин А. Системы управления доступом. – М.: Оберег – РБ, 1998.
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник, 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2013.
3. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации, Университетская версия, Маркет ДС, 2008г.
4. Бородин И. Концепция корпоративной безопасности // Материалы международной научно-практической конференции: проблемы корпоративной безопасности, Одесса: «Консалтинг», 1998.
5. [www.a-training.ru](http://www.a-training.ru)
6. [www.hr-land.com](http://www.hr-land.com)