



Актуальность изучения переманивания ценных сотрудников конкурентами как одной из наиболее опасных угроз кадровой безопасности детерминирована следующими факторами:

- 1) кадровая безопасность, несомненно, являясь одним из наиважнейших элементов системы безопасности (в том числе, экономической) компании в целом, способствует нивелированию целого ряда угроз;
- 2) несомненно, ключевую угрозу для кадровой безопасности компании представляет ее персонал, в среде которого существует возможность возникновения множества различных кадровых рисков: репутационных, информационных, риска утраты материальных активов, риска утраты человеческого капитала; в свою очередь, из перечисленных кадровых рисков наиболее разрушительным для компании является последний;
- 3) при этом, в условиях высокой конкуренции организации, помимо традиционных методов подбора персонала, используют и новые, среди которых видное место занимает переманивание ценных сотрудников конкурентами;
- 4) безусловно, такой метод представляет собой наиболее опасную угрозу кадровой безопасности, так как позволяет конкуренту убить сразу двух зайцев: получить в свой штат высококвалифицированного специалиста и нанести урон компании, лишив ее ценного сотрудника.

Целью настоящего исследования является изучение переманивания ценных сотрудников конкурентами как одной из наиболее опасных угроз кадровой безопасности.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- 1) рассмотреть сущность понятия «кадровая безопасность»;
- 2) раскрыть содержание и реализацию методов переманивания ценных сотрудников конкурентами, обратив особое внимание на «hedhunting» и «executive search»;
- 3) изучить способы защиты компании от переманивания ценных сотрудников.

Фундаментом данного исследования послужили труды таких выдающихся авторов, как Н.Р. Балынская, Д.Ш. Гайдарбекова, А.Е. Зуева, С.В. Капитанов, А.М. Морозова, И.Н. Махмудова, П.А. Смертина.

Представляется целесообразным начать рассмотрение темы исследования с изучения понятия «кадровая безопасность».

Так, с точки зрения А.Р. Алавердова, под кадровой безопасностью понимается комплекс мер, которые направлены на устранение и предотвращение и устранение рисков и угроз, а также отрицательных для экономического состояния предприятия последствий, связанных с трудовыми отношениями, с интеллектуальным потенциалом персонала, его поведением и работой.

По определению Т.О. Соломанидиной, кадровая безопасность означает:

- защищенность общественно-прогрессивных интересов компании по совершенствованию и развитию ее человеческого капитала, поддержанию эффективной системы управления человеческими ресурсами и минимизации рисков предприятия, касаемых его кадровой составляющей;
- состояние компании как социальной общности и индивида в ней, при котором воздействие на них со стороны экономической, природной, внешней социальной среды, а также внутренней среды предприятия и самого человека не способны причинить какой-либо вред [\[1\]](#) .

Как считает Е.Л. Архипов, под кадровой безопасностью подразумевается определенное состояние человеческого капитала, направленное на формирование количественных и качественных профессиональных характеристик; при этом особое внимание уделяется потенциалу, обеспечению сохранности целостности и стабильного развития общества в целом и индивида в частности, при условии нивелирования угроз потери самодостаточности в различных отраслях науки, образования, техники, и других областях деятельности, а так же оптимизации кадровой политики компании и государства.

Как отмечает Д.Ш. Гайдарбекова, система кадровой безопасности в компании:

- представляет собой взаимосвязь процессов предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность компании за счет угроз и рисков, связанных с человеческими ресурсами предприятия, трудовыми отношениями сотрудников и их интеллектуальным потенциалом;

– в своем фундаменте должна опираться на лояльность персонала, перспективный рекрутинг, контроль персонала.

К субъектам кадровой безопасности относятся:

- топ-менеджеры;
- сотрудники службы управления персоналом;
- сотрудники, занимающиеся корпоративной безопасностью;
- ключевые сотрудники;
- сотрудники, обладающие доступом к различным видам ресурсов;
- прочие сотрудники.

Объекты кадровой безопасности – сотрудники компании.

Рассмотрение сущности кадровой безопасности предполагает изучение понятий следующих понятий:

- кадровый риск – опасность вероятной потери ресурсов предприятия либо недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных ошибок и просчетов в управлении человеческими ресурсами [\[2\]](#);
- кадровые угрозы – возникают в случае, если риск реализован и может нанести ущерб компании в том или ином выражении (например, финансовый ущерб, ущерб репутации на рынке); их отличительная особенность – персонифицированность [\[3\]](#).

Все факторы, обуславливающие возникновение угрозы кадровой безопасности компании, по мнению А.М. Морозовой, А.О. Лысенко, можно подразделить на две группы:

1) внешние факторы:

- внешнее давление на сотрудников;
- установка конкуренту на переманивание;
- условия мотивации у конкурентов лучше;

- втягивание сотрудников в разные виды зависимости;
- инфляционные процессы (которые необходимо учитывать при формировании заработной платы);

## 2) внутренние факторы:

- недостаточная квалификация сотрудников;
- несоответствии квалификации сотрудников занимаемой должности;
- неэффективная система мотивации;
- недостаточно проработанная система обучения;
- отсутствие системы оценки персонала (например, аттестации);
- отсутствие в работе элементов творчества;
- ошибки в планировании ресурсов персонала;
- направленность работников на решение внутренних тактических задач;
- нецелевое использование квалифицированных сотрудников;
- отсутствие или слабость корпоративной политики [\[4\]](#).

Думается, что к списку внутренних угроз можно добавить недостаточно высокий уровень корпоративной культуры, низкая приверженность сотрудников компании, недостаточно четкое осмысление ее ценностей либо слабо проработанная система ценностей как таковых.

Переманивание ценных сотрудников компанией-конкурентом, или хедхантинг (от англ. «hedhunting» – буквально «охота за головами»), сегодня является одним из довольно-таки распространенных методов подбора персонала и на современном этапе представляет собой одну из серьезнейших угроз кадровой безопасности компании. Заключается этот метод в целенаправленном поиске переманивании конкретного сотрудника в определенную организацию, зачастую являющуюся конкурентом [\[5\]](#).

Для переманивания ценных сотрудников компаниями-конкурентами используется также и другая технология – «executive search», которая заключается в прямом поиске и привлечении управленцев высшего звена, а также уникальных

специалистов.

Как подчеркивает С.В. Капитанов, эту технологию нередко объединяют с хедхантингом, однако это различные услуги. Главное отличие «executive search» состоит в том, что данная технология подразумевает, что работодатель ставит задачу в определенном сегменте рынка найти кандидата под определенные параметры (его профессионализм, квалификация, личностные качества, мотивация на дальнейшее развитие) и определить наиболее подходящего. В то время как хедхантинг является более точной услугой, так как здесь работодатель сам указывает на необходимых ему кандидатов.

Обе эти услуги являются высшей ступенью рекрутинга [6].

Можно выделить следующие значимые элементы этой угрозы:

- субъект угрозы: компания-конкурент, ее рекрутеры;
- объект угрозы: ценный сотрудник;
- индикатор угрозы: потеря ценного сотрудника в результате реализации угрозы.

Как правило, переманивание ценных сотрудников осуществляется в три этапа:

- 1) поиск интересующего специалиста, сбор сведений о компании, в которой он работает; сбор сведений о самом специалисте;
- 2) установление контакта с кандидатом и подготовка к последующим переговорам: на данном этапе выясняется, на каких условиях интересующий специалист согласится пойти на переговоры;
- 3) непосредственно встречи и переговоры, на которых обсуждаются и уточняются условия.

Среди таких условий, конечно, одно из важнейших мест занимает предложение более высокого гонорара. Однако это условие далеко не всегда является решающим. Заманчивыми условиями являются также:

- улучшенные условия труда;
- более выгодный соцпакет;
- перспективы карьерного и личностного роста;

- интересный для кандидата проект;
- расширенные должностные обязанности [7].

Как отмечает П.А. Смертина, более половины отечественных компаний (54%) хотя бы раз переманивали ценных сотрудников у фирм-конкурентов, а 18% – у партнеров либо клиентов. Таковы результаты исследования, проведенного порталом HeadHunter в текущем году. В опросе участвовало 150 российских компаний [8]. При этом, наиболее агрессивная борьба ведется за кадры в сфере информационных технологий – на рынке труда дефицит, а выращивать собственных специалистов зачастую нет ни ресурсов, ни времени. В IT-кадрах в наши дни заинтересованы не только интернет-корпорации, интеграторы и софтверные компании – в последнее время в IT-специалистах нуждаются нефтегазовые компании и банки, которые активно занимаются цифровыми проектами. Поиск IT-специалистов ведется настолько активно, что компании присылают им предложения о работе даже в приложении для знакомств «Tinder».

Как свидетельствуют результаты данного опроса, компании переманивают в основном следующих ценных специалистов:

- менеджеров по продажам (52% респондентов);
- IT-специалистов и разработчиков (34%);
- и топ-менеджеров (28%).

К примеру, фирмы охотятся на опытных менеджеров по продажам IT-продуктов, так как они знакомы с клиентами и хорошо разбираются в продукте. Для компаний, которые занимаются внедрением информационных систем, интересны и специалисты по внедрению систем 1С, SAP. IT-компании также переманивают узких специалистов по искусственному интеллекту, машинному обучению, аналитике данных. Вместе с тем, высок спрос и на программистов со знанием «Java», универсальных разработчиков, специалистов автоматизированного тестирования.

Согласно опросу, охота за лучшими кандидатами осуществляется целенаправленно. Более половины рекрутеров (52%) постоянно проверяют резюме кандидатов на сайтах поиска работы, почти половина опрошенных (49%) спрашивают контакты сотрудников у коллег. Кроме того, рекрутеры знакомятся с ценными работниками в социальных сетях и на профильных конференциях (37 и 27% соответственно) [9].

Как подчеркивает С.В. Капитанов, при переманивании ценных сотрудников компании одновременно преследуют две цели:

- 1) повысить качество своих кадровых ресурсов за счет сотрудников, «украденных» у фирм-конкурентов, а также укрепить те или иные позиции;
- 2) подрыв деятельности компании-конкурента либо ослабление ее позиций [\[10\]](#).

Более того, зачастую конкуренты переманивают сотрудников целыми командами. И, что представляется особенно важным, в результате переманивания компания может потерять не только одного сотрудника или команду сотрудников, представляющих собой ценность для этой компании, но также и информацию, методы, опыт, часть клиентской базы. Нельзя не упомянуть и о том, что многие сотрудники компаний обладают конфиденциальной информацией, которая составляет коммерческую тайну.

Поэтому, безусловно, в каждой компании должны быть разработаны определенные меры, направленные на защиту от атак рекрутеров компаний-конкурентов.

Как отмечает И.Н. Махмудова, в случае такой атаки компания должна разработать комплекс мер по эффективной кадровой защите. Данные меры должны быть направлены:

- 1) на сведение к минимуму вероятности контактов подчиненных с агентурой конкурентов;
- 2) на формирование высокого уровня лояльности у сотрудников к собственной компании [\[11\]](#).

Для того, чтобы достичь вышеуказанных целей, компания должна предпринять следующие меры:

- исключить попадание фамилий топ-менеджеров и редких специалистов в открытые источники (особенно, средств массовой информации);
- исключить нахождение контактов сотрудников в свободном доступе, на официальном сайте компании;
- добиваться того, чтобы сотрудники компании не указывали свое место работы в профилях социальных сетей, поскольку социальные сети являются одним из основных каналов, которым активно пользуются охотники за ценными кадрами;

- во избежание искушения каждому сотруднику лично давать хантерам собственные рекомендации, проинформировать сотрудников о том, что все увольняющиеся по первому требованию смогут получить письменные либо устные или письменные рекомендации;
- регулярно заботиться о том, чтобы условия труда в данной компании были на достаточно высоком уровне (по статистике, лишь в 20-25% случаев причина ухода «топов» и высококвалифицированных сотрудников – увеличение размера заработной платы; гибкий график, перспективы профессионального развития и карьерного роста, новые и интересные проекты – все это также мотивирует человека сделать выбор в пользу того или иного места работы);
- постоянно поддерживать в ценных кадрах интерес к общему делу – увеличивать ответственность, поручать новые задания;
- стремиться к тому, чтобы заключить с главными конкурентами договор о «ненападении» (в современной практике компании зачастую формулируют в договоре специальный пункт, в котором они обязуются не переманивать ценных сотрудников);
- с позиций кадровой безопасности, важно своевременно формировать кадровый резерв (например, можно приставить к редкому специалисту помощников или учеников; тогда в случае ухода его обязанности смогут исполнять «преемники»);
- регулярно проверять людей, занимающих в компании топ-должности (например, предложить надежному знакомому роль подсадного хедхантера, чтобы он связался с теми, на ком лежит подозрение в недостаточно высокой лояльности, и сделал им заманчивое предложение);
- действенным способом удержания нужного человека является выдача ему на льготных условиях долгосрочного кредита; при этом в трудовом договоре можно прописать, что в случае увольнения топ-менеджеру придется погашать остаток в сжатые сроки.

Зачастую реализация угрозы безопасности работодателя со стороны сотрудников обусловлена не их инициативой, а неспособностью противостоять воздействию со стороны третьих лиц, которые, преследуя свои интересы, склоняют сотрудников компании к разным формам обмана доверия работодателя. При этом применяются самые всевозможные методы, отдельные из которых были профессионально разработаны государственными спецслужбами, а позже оказались

востребованными в частном секторе экономики [\[12\]](#).

Организация противодействия такой угрозе кадровой безопасности, как переманивание ценного сотрудника конкурентами, предполагает использование следующих методов и технологий:

1) профилактика угрозы:

- организация тщательного отбора кандидатов на трудоустройство для заблаговременного отсева тех, чьи автобиографические данные или личностные качества делают их особенно уязвимыми для шантажа либо вербовки;
- специальное обучение сотрудников компании правилам поведения в случае попыток их вербовки, шантажа, или декларации угроз;
- обучение сотрудников компании правилам служебного и внеслужебного поведения, исключающего возможность их последующего шантажа;
- постоянный контроль над сотрудниками, занимающими рабочие места, наиболее опасные с позиции изучаемой угрозы (образ жизни, имущественное положение, стиль поведения, новые привычки, психологическое состояние);
- специальные служебные проверки сотрудников компании, в отношении которых по результатам оперативного контроля у руководителя компании или ее службы безопасности возникли обоснованные подозрения;

2) пресечение угроз и наказание их виновников:

- перевод сотрудника, чья потенциальная лояльность работодателю вызывает обоснованные сомнения, на иное рабочее место, объективно неинтересное для потенциальных субъектов угрозы;
- мотивация сотрудника компании, своевременно проинформировавшего службу безопасности о попытке его вербовки или угроз в его адрес (при обязательной проверке достоверности этих фактов);
- освобождение сотрудника компании от ответственности за уже допущенные нарушения, которые стали поводом для шантажа, в случае своевременного информирования службы безопасности о такой попытке (при тяжелых нарушениях этот сотрудник несет минимально возможную ответственность);

- увольнение сотрудника, который стал «агентом влияния» субъекта исследуемой угрозы, в случае подтверждения его вины;
- применение завербованного сотрудника в качестве источника дезинформации, с последующим его увольнением;
- в случае, если налицо факт нарушения законодательства, применение к виновным сотрудникам методов уголовного преследования, предусмотренных законом [\[13\]](#).

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1) кадровая безопасность компании, в основе которой лежат лояльность персонала, перспективный рекрутинг и контроль персонала, означает, в том числе, ее устойчивость к внешним атакам рекрутеров компаний-конкурентов; для обеспечения такой устойчивости в компании разрабатывается своя собственная система кадровой безопасности, подразумевающая конкретный комплекс мер;

2) в целях переманивания ценных сотрудников конкурентами используются, в основном, следующие методы:

- «hedhunting» («охота за головами»), заключающийся в целенаправленном поиске переманивании конкретного сотрудника в определенную организацию, зачастую являющуюся конкурентом; при хедхантинге работодатель сам указывает на необходимых ему кандидатов;

- технология «executive search», подразумевающая прямой поиск и привлечение управленцев высшего звена, а также уникальных специалистов; при использовании «executive search», в отличие хедхантинга, работодатель ставит задачу в определенном сегменте рынка найти кандидата под определенные параметры (его профессионализм, квалификация, личностные качества, мотивация на дальнейшее развитие) и определить наиболее подходящего;

3) в целях устойчивости компании и ее защиты от атак компаний-конкурентов, службой кадровой безопасности разрабатываются и реализуются меры, направленные как на профилактику угрозы переманивания ценных сотрудников конкурентами, так и на пресечение угроз и наказание их виновников.

## **Список использованных источников**

1. Балынская Н.Р. Исследование сущности, проблем и перспектив хедхантинга в условиях экономического развития и рационализации кадровой политики организаций / Н.Р. Балынская, Ю.А. Репина, А.Ю. Алиева // Корпоративная экономика. – 2019. – № 2 (18). – С. 51-59.
2. Гайдарбекова Д.Ш. Кадровая безопасность организации: риски и угрозы / Д.Ш. Гайдарбекова. – 2019. - № 14-2 (68). – С. 36-40.
3. Зуева А.Е. Перспективные методы подбора персонала в России / А.Е. Зуева // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2018. - № 2 (38). – С. 288-291.
4. Капитанов С.В. Способы защиты персонала от переманивания конкурентами / С.В. Капитанов // Вопросы науки и образования. – 2017. - № 1. – С. 71-74.
5. Капитанов С.В. Хедхантинг и Executive Search. Как переманить сотрудника из другой организации? / С.В. Капитанов // Проблемы современной науки и образования. – 2017. - № 4 (86). – С. 43-46.
6. Махмудова И.Н. Кадровая безопасность: методы воздействия на персонал. В 2 ч. Ч.2. Противодействие угрозам при подборе кадров: учебное пособие / И.Н. Махмудова. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2018. – 88 с.
7. Морозова А.М. Кадровая безопасность в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / А.М. Морозова, А.О. Лысенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. - № 3. – С. 213-216.
8. Смертина П.А. Как компании переманивают сотрудников [Электронный ресурс] / П.А. Смертина // Ведомости. – 14.08.2019. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/08/14/808815-kak-kompanii> - (дата обращения: 03.12.2019).

1. Гайдарбекова Д.Ш. Кадровая безопасность организации: риски и угрозы / Д.Ш. Гайдарбекова. – 2019. - № 14-2 (68). – С. 38. [↑](#)
2. Гайдарбекова Д.Ш. Кадровая безопасность организации: риски и угрозы / Д.Ш. Гайдарбекова. – 2019. - № 14-2 (68). – С. 37. [↑](#)
3. Гайдарбекова Д.Ш. Кадровая безопасность организации: риски и угрозы / Д.Ш. Гайдарбекова. – 2019. - № 14-2 (68). – С. 38. [↑](#)
4. Морозова А.М. Кадровая безопасность в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / А.М. Морозова, А.О. Лысенко // Международный

журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. - № 3. – С. 215. [↑](#)

5. Зуева А.Е. Перспективные методы подбора персонала в России / А.Е. Зуева // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2018. - № 2 (38). – С. 288. [↑](#)
6. Капитанов С.В. Хедхантинг и Executive Search. Как переманить сотрудника из другой организации? / С.В. Капитанов // Проблемы современной науки и образования. – 2017. - № 4 (86). – С. 43. [↑](#)
7. Капитанов С.В. Хедхантинг и Executive Search. Как переманить сотрудника из другой организации? / С.В. Капитанов // Проблемы современной науки и образования. – 2017. - № 4 (86). – С. 44. [↑](#)
8. Смертина П.А. Как компании переманивают сотрудников [Электронный ресурс] / П.А. Смертина // Ведомости. – 14.08.2019. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/08/14/808815-kak-kompanii> - (дата обращения: 03.12.2019). [↑](#)
9. Смертина П.А. Как компании переманивают сотрудников [Электронный ресурс] / П.А. Смертина // Ведомости. – 14.08.2019. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/08/14/808815-kak-kompanii> - (дата обращения: 03.12.2019). [↑](#)
10. Капитанов С.В. Способы защиты персонала от переманивания конкурентами / С.В. Капитанов // Вопросы науки и образования. – 2017. - № 1. – С. 71. [↑](#)
11. Махмудова И.Н. Кадровая безопасность: методы воздействия на персонал. В 2 ч. Ч.2. Противодействие угрозам при подборе кадров: учебное пособие / И.Н. Махмудова. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2018. – С. 37. [↑](#)
12. Махмудова И.Н. Кадровая безопасность: методы воздействия на персонал. В 2 ч. Ч.2. Противодействие угрозам при подборе кадров: учебное пособие / И.Н. Махмудова. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2018. – С. 36-37. [↑](#)

13. Махмудова И.Н. Кадровая безопасность: методы воздействия на персонал. В 2 ч. Ч.2. Противодействие угрозам при подборе кадров: учебное пособие / И.Н. Махмудова. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2018. – С. 41. [↑](#)