

image not found or type unknown



Рассматривая историю рыночных эволюционных преобразований и взаимоотношений, можно заметить, что именно высококлассные специалисты и топ-менеджеры являются неотъемлемыми составляющими элементами бизнес-процесса для фирм, наиболее успешно действующих в конкурентной среде и ориентированных на сохранение и упрочнение своих лидирующих позиций в обозримом будущем. Поэтому организации, которые настроены на серьезную конкурентную состязательность как на региональных, так и на международных рынках, уделяют особое внимание укреплению кадрового потенциала.

Ни один работодатель не защищен от того, что в один прекрасный день его генеральный директор или лучший менеджер объявит о своем уходе в другую компанию. Как правило, ценные работники никогда не остаются без внимания конкурентов и рекрутеров. 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, привлекательных компенсационных пакетов, дополнительные страховки, бонусы, системы поощрения и создание здоровой рабочей обстановки - все это направлено на сохранение кадров. Лозунг «Незаменимых людей нет» уходит в прошлое.

По мере того, как растёт конкуренция, и "дикие" методы конкурентной борьбы (ценовые войны, организация наездов, заказные PR- компании в прессе, роспуск слухов и т.д.) постепенно заменяются более цивилизованными правилами игры, "джентльменскими соглашениями" между конкурентами, то руководители компаний всё больше внимания начинают обращать на то, что происходит внутри отделов продаж. Часто приходится сталкиваться с тем, что в компании просто нет руководителя отдела продаж (если взять рынок продаж оборудования, комплектующих, оптовая продажа продуктов питания, и т.д.). Менеджерами по продажам руководит либо глава компании (если сама численность невелика) либо директор по маркетингу и продажам. Даже в тех компаниях, где вакансия руководителя отдела продаж закрыта, это почти всегда означает, что она будет открыта вскоре, а в некоторых компаниях поиск ведется постоянно, независимо от того, есть человек, выполняющий данные обязанности, или нет.

## **Основная часть**

Из всего перечня угроз в адрес сотрудников организации угрозой переманивания сотрудников организации является наиболее массовой, т. е. самой распространенной. Она является следствием действия закона рыночной конкуренции. На современном рынке труда данный закон оказывает прямое воздействие на хозяйственное поведение не только продавцов товара (наемных работников), но и его покупателей. Они конкурируют между собой за возможность привлечь работников, лучших по своим профессиональным компетенциям и личностным качествам. При этом интенсивность конкуренции зависит от двух факторов

уровня квалификации работника; естественно, что объектами наиболее жесткой конкуренции между работодателями выступают топ-менеджеры и наиболее известные в стране (отрасли, регионе) эксперты;

Главная задача системы безопасности - обеспечение максимальной стабильности функционирования компании и достижения целей бизнеса в условиях воздействия объективных и субъективных факторов риска. Одной из составляющих системы безопасности является кадровая безопасность (иногда ее называют «кадровой и интеллектуальной»).

Считается, что кадровая безопасность включает комплекс мер, направленных на предотвращение и устранение угроз и рисков, а также негативных для экономического состояния компании последствий, связанных с работой и поведением персонала, его интеллектуальным потенциалом, трудовыми отношениями в целом. Очевидно, что кадровая безопасность занимает главенствующее положение среди других элементов системы безопасности, так как персонал задействован во всех процессах, происходящих в компании

В нынешнем состоянии рынок труда зачастую не успевает удовлетворять постоянно возрастающую потребность бизнеса в квалифицированных кадрах. Масштабы текущего кадрового дефицита дает статистика министерства труда: количество вакансий превышает количество официально зарегистрированных безработных в два раза. В таких непростых условиях для сохранения конкурентоспособности собственного предприятия работодатели просто вынуждены использовать весь арсенал методов работы по привлечению персонала, не исключая переманивания сотрудников у конкурирующих компаний. Спрос на услуги специальных агентств, специализирующихся на «охоте за головами», демонстрирует стабильные темпы роста.

В современных условиях на рынке труда используются новые технологии реализации рассматриваемой угрозы. Решая задачу по переманиванию требующегося ему специалиста, конкретный работодатель может действовать не напрямую в режиме прямого предложения в переходе к нему на работу, а через посредников. Сегодня во многих странах, в том числе - в России, действуют рекрутинговые агентства, предлагающие клиенту наряду с традиционными и так называемые эксклюзивные услуги по «охоте за головами», т.е. переманиванию выбранного им специалиста другой организации. 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. Доказать что инициативное увольнение ценного специалиста является следствием целенаправленных действий конкурента, практически невозможно. Недостатком является высокая стоимость подобных услуг.

По неофициальным данным, полученным от сотрудников нескольких столичных рекрутинговых агентств, стоимость подобной услуги составляет от 5 до 8 среднерыночных месячных окладов переманиваемого специалиста. Учитывая, что «жертвой охотников за головами» являются обычно высокооплачиваемые менеджеры и специалисты, гонорар агентства по одной операции может достигать нескольких десятков тысяч долларов

В некоторых случаях переманивание сотрудников у конкурента приобретает характер «кадровой войны» (или агрессии)». Данный термин используется в случае, когда объектами рассматриваемой угрозы выступает не один, а сразу несколько высокопоставленных специалистов конкурирующей организации или коллектив конкретного подразделения.

В России подобная практика получила широкое распространение в начале 1990-х годов. Жертвами кадровой агрессии стали государственные банки (Сбербанк, Промстройбанк, Агропромбанк и др). Собственники создаваемых коммерческих кредитных организаций приглашали к себе на работу одновременно десятки руководителей различного уровня, заранее оговаривая возможность найма их наиболее квалифицированных подчиненных. В результате периода 1989-1993 только московское отделение Промстройбанка России потеряло около 40% своих кадровых сотрудников.

Переманивание высококвалифицированного персонала сопряжено для современного работодателя с масштабными рисками не только по кадровому направлению деятельности. Наряду с уже отмеченным выше ухудшением качества человеческого капитала, организация несет и другие формы потерь.

Наиболее очевидной сопутствующей угрозой является утечка конфиденциальной информации. Представители рабочих профессий в случае инициативного увольнения уносят с собой только собственные профессиональные компетенции (знания, навыки и умения). Работники умственного труда всегда имеют доступ к тем или иным сведениям о деятельности своего работодателя, имеющим закрытый характер. При этом, чем выше их должностной статус, тем к более конфиденциальным данным они обычно допущены. В случае реализации рассматриваемой здесь угрозы соответствующая информация с высокой степенью вероятности станет доступной для нового работодателя

### **Рекомендации по совершенствованию мотивации наиболее ценных сотрудников организации**

Практика показывает, что не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако существует несколько основных положений о премиях, которые, учитывая специфику будут полезно рекомендовать к внедрению на рассматриваемого предприятия:

премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях; премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;

Для повышения корпоративного духа необходимо построить систему эффективного управления персоналом с одновременным развитием обратной связи. Основой ее построения являются взаимовыгодные отношения сотрудников и руководства компании, способствующие достижению общих целей. Чтобы повысить корпоративный дух необходимо подбирать способы и средства, дающие возможность реализовать профессиональную мотивацию сотрудников, повысить удовлетворенность различными параметрами работы в организации.

На формирования корпоративного духа персонала наибольшую роль оказывает предрасположенность к лояльному поведению самого сотрудника, его непосредственный руководитель и общеорганизационные факторы. Соответственно, решая задачу повышения лояльности действовать нужно

одновременно в трех направлениях: подбирать потенциально лояльных сотрудников, уделять особое внимание развитию руководителей среднего и низового звена и повышать внутриорганизационную эффективность, проводить комплекс мероприятий по организационному развитию.

Понятие «хедхантинг» буквально переводится с английского (Headhunting) как «охота за головами». Это такой вид рекрутинга, который подразумевает переманивание сотрудника из одной организации в другую.

Пользуясь возможностями переманивания сотрудников, компании одновременно преследуют две цели

1. Повышения качества собственных трудовых ресурсов за счет «украденных» сотрудников у конкурентов, а также укрепление конкретных позиций;
2. Ослабление позиций конкурентов, лишив их ценного персонала, или подрыв работы, уведя целую команду профессионалов.

## **заключение**

Ранжирование перечисленных выше причин по вероятности их практической реализации зависит, прежде всего, от возрастной или квалификационной категории, к которой принадлежит конкретный сотрудник (например, для граждан предпенсионного возраста приоритетное значение имеет стабильность бизнеса работодателя, для молодых специалистов - перспективы карьерного роста).

Приведенный выше перечень показывает, что основным фактором, снижающим степень кадровой безопасности организации по рассматриваемому направлению, является неэффективность функционирующей в ней системы управления персоналом. Типовыми ее 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 направления деятельности;

стратегическая ориентация на привлечение менеджеров преимущественно со стороны;

отсутствие в организации собственного резерва на выдвижение, соответственно механизма 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.

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