

image not found or type unknown



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.

Тем не менее, мало кто из владельцев или руководителей торговой компании согласится легко расстаться с уже работающим руководителем отдела продаж, даже хорошо понимая, что человек недостаточно компетентен, плохо организует работу подчиненных, неумело ведет переговоры с контрагентами и делает другие, возможно, болезненные для бизнеса ошибки просто потому, что уход человека, тесно связанного с клиентской базой, допущенного к информации о ценообразовании и другим "тайнам Мадридского двора" может нанести непоправимый ущерб для развития бизнеса компании и стать ценным подарком для конкурента.

Открытое переманивание сотрудников компаний-конкурентов сейчас уже встречается редко, поскольку может быть расценено как недвусмысленное объявление войны. Только на рынках с традиционной сезонностью (например, в строительстве) вполне в порядке вещей переход целых бригад с одного объекта на другой, из одной компании в другую. Хотя по форме это можно назвать переманиванием, по сути же эти бригады не привязаны ни к одной из компаний, и обеспечить их "лояльность" можно только хитроумными схемами оплаты с использованием аккордно-премиальной системы (например, когда основная часть оплаты производится после сдачи объекта, а еще лучше - по истечении гарантийного срока).

Из всего перечня угроз в адрес сотрудников организации рассматриваемая угроза переманивания 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 в лице работодателей. 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 жестокой конкуренции между работодателями выступают топ-менеджеры и наиболее известные в стране (отрасли, регионе) эксперты;
- степени дефицитности той или иной специальности.

Показательно, что конкуренция между работодателями существовала и в период административно-командной экономики, т.е. в условиях отсутствия рынка труда. Руководители государственных предприятий активно переманивали друг у друга высококвалифицированных инженеров, бухгалтеров, снабженцев и даже рабочих дефицитных специальностей. Самым распространенным инструментом переманивания таких работников было содействие в решении жилищных проблем (предоставление квартиры вне общей очереди).

В процессе рыночного соперничества работодатели используют 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. Под переманиванием кадров понимаются разнообразные действия, направленные на конкретного руководителя или специалиста сторонней организации с целью мотивации к смене работодателя. Такие действия в теории и практике современного предпринимательства определяются как метод недобросовестной конкуренции. Реализуя данный метод, конкурентный 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 лучшие условия трудового найма, например, больший должностной оклад, более высокая должность или лучшие перспективы карьерного роста, дополнительный социальный пакет и т.п.

Зарубежные корпорации часто предлагают переманиваемым ими топ-менеджерам или ведущим экспертам специальные социально-экономические гарантии на случай возможных проблем по новому месту работы (например, досрочного расторжения трудового договора не по вине сотрудника). Подобные гарантии получили наименование «золотого парашюта».

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. Наконец, в исключительных случаях конкурирующая организация может использовать для переманивания особо значимого для него специалиста откровенно нелегитимные методы, вплоть до шантажа в форме угрозы передачи работодателю или правоохранительным органам компрометирующей информации.

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.

Так, даже рядовой инженер промышленного предприятия имеет доступ к конфиденциальной технологической информации, представляющей очевидный интерес для однопрофильного предприятия-конкурента. Бухгалтер в курсе закрытой информации о финансовом состоянии организации, сотрудник службы персонала - о ее кадровых проблемах. Учитывая, что многие отечественные предприниматели до настоящего времени активно уклоняются от налогов или допускают другие нарушения действующего законодательства, инициативное увольнение сотрудника может привести к появлению у конкурента компрометирующей информации, которую он в дальнейшем сможет использовать в собственных интересах.

В некоторых случаях переманивание ведущих специалистов конкурирующей организации способно серьезно ухудшить ее рыночные позиции. В сфере оптовой торговли увольнение руководителя подразделения в финансовом секторе, а иногда — рядового сотрудника (например, страхового агента) часто приводит к потере части клиентской базы, которая вслед за своим «куратором» переходит на обслуживание к его новому работодателю. В этом случае пострадавшая организация несет финансовый ущерб в форме упущенной прибыли. Аналогичная ситуация возникает в случае переманивания одного из топ-менеджеров, высокий авторитет которого в соответствующей сфере предпринимательской деятельности во многом формировал общий имидж его прежнего работодателя.

Наконец в случае переманивания зарубежными корпорациями ведущих ученых, конструкторов, инженеров, работающих на предприятиях ВПК, возникает прямая угроза государственной безопасности. Она реализуется уже не только в форме утечки соответствующей информации, но и за счет появления у соответствующего государства новых военно-технических разработок, которые могли бы быть созданы в нашей стране.

Таким образом, не только от кадровых служб, но и топ-менеджмента любой современной организации требуется постоянное внимание к рассматриваемому аспекту кадровой безопасности. При этом они должны учитывать две важные особенности, отличающие его от других угроз по кадровому направлению деятельности:

- невозможность применения карающих 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, оперируя сугубо формальными объяснениями (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. Не представляется возможным и как-либо наказать инициативно увольняющегося сотрудника, даже в случае его откровенно нелояльного поведения в отношении прежнего работодателя. Многие организации в такой ситуации используют сегодня 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).

Так, в разделе 7 «Обязательства работника» Положения о коммерческой тайне ООО «ЛанселотСтрой» содержится следующая запись «В случае увольнения (независимо от причин увольнения) не разглашать и не использовать для себя или других лиц коммерческую тайну Общества в течение 3 лет с момента увольнения»

Однако доказать факт утечки конфиденциальных сведений и привлечь к ответственности сотрудника, ушедшего к конкуренту, на практике почти

невозможно.

В прошлом году начал разгораться скандал, связанный с созданием офиса компании Google в пригороде Сиэтла. Дело в том, что там находится штаб-квартира Microsoft. Как прямо заявил представитель Google Алан Юстас (Alan Eustace), этот шаг вызван планами переманивания инженеров софтверного гиганта. «Единственная причина открытия этого офиса – найм талантливых сотрудников для нашей компании», – сказал он в интервью Reuters. По словам Юстаса, компания нуждается в персонале, а в Сиэтле «огромное количество квалифицированных технических специалистов, многие из которых не хотят покидать северную часть тихоокеанского побережья США». С точки зрения работодателя, уход ценных, особенно бизнес-образующих сотрудников, равнозначен катастрофе. Таких работников стараются не афишировать, все звонки и почта приходит секретарям. Трудовой контракт включает в себя массу ограничений на случай увольнения. Правда, это не всегда помогает, и тогда могут начаться судебные разбирательства.

Так, по информации BBC, в сентябре того года состоялось судебное слушание по иску Microsoft, обвинившей Google в переманивании своего сотрудника Кай-Фу Ли. По условиям контракта, он не имел права переходить на работу к конкурирующей фирме, так как имел доступ к новейшим разработкам компании. Дело в том, что Google и Microsoft активно борются за лидерство на весьма перспективном китайском рынке интернет-поиска, и переход Кай-Фу Ли являлся стратегически важным. Интересно то, что суд Сиэтла разрешил бывшему работнику Microsoft работать в Google, но сильно ограничил его полномочия. До намеченного на следующий год окончательного разбирательства он не сможет нанимать на работу своих бывших коллег и работать над проектами, аналогичными тем, что он вел на предыдущем месте. И Google, и Microsoft считают это решение суда своей победой. «Доктор Ли, по сути дела, станет просто самым высокооплачиваемым в истории менеджером-кадровиком: он не сможет полноценно руководить своими сотрудниками, не сможет указывать им, что именно они должны делать», – говорит Том Берт (Tom Burt), вице-президент и помощник главного юриста Microsoft.

В компании «МТС-Украина» существуют специальные программы, направленные на удержание ключевых сотрудников. Это программы кадрового резерва, а также Key People и Top Talents. Суть Key People состоит в развитии сотрудников с уникальными знаниями и опытом. Top Talents развивает потенциальных менеджеров.

В качестве курьезного примера использования в нашей стране методов пресечения угрозы переманивания ценных сотрудников 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.

Современные отечественные работодатели иногда сталкиваются с ситуацией, когда сотрудник в ультимативной форме требует увеличить ему зарплату или повысить в должности. При этом он открыто шантажирует их возможностью своего ухода в конкурирующую организацию, ссылаясь при этом на якобы поступившие ему крайне 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 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.

### **Как компании защищаются от кадровых потерь**

Вариант защиты	Плюсы	Минусы
Трудовое соглашение	Документ может служить аргументом в суде	Несовершенство законодательства



«Черный список»	Общеизвестность «нарушителей»	Спорная процедура пополнения списка
Пакт «о ненападении» между участниками рынка	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 инстанциях в лице:

- топ-менеджеров (на предприятиях малого и среднего бизнеса — собственников) организации;
- кадровой службы;
- 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, угроза ужесточить уровень конкуренции на профильном рынке, 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. Наиболее распространенные из них:

- неудовлетворенность экономическими или социальными условиями найма, включая их юридическое оформление (например, использование в организации «серых схем» оплаты труда);
- отсутствие перспектив профессионального и карьерного роста;

- факторы, отрицательно характеризующие самого работодателя (неустойчивость положения на рынке, ограниченный масштаб и нелегитимность бизнеса и т. п.);
- неудовлетворенность общим состоянием психологического климата в организации (например, из-за реализуемой работодателем политики поощрения активной внутрифирменной конкуренции между сотрудниками, т. е. «американской модели управления персоналом»);
- неудовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем (чаще всего — из-за отсутствия у него необходимых личностных качеств, реже — в силу объективной психологической несовместимости);
- неудовлетворенность отношениями с коллегами по работе.

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 лидерам;
- неэффективная система экономической мотивации персонал 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, отраженного в приведенной табл. 1.

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

Инстанция	Функции	Ответственность
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

Служба персонала

Служба безопасности

В рамках установленных функций

	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. А.Р. Алавердов «Управление кадровой безопасностью организации», Университетская версия, Маркет ДС, 2008г.
2. [www.a-training.ru](http://www.a-training.ru)
3. [www.hr-land.com](http://www.hr-land.com)
4. [www.kpd.ua](http://www.kpd.ua)
5. [www.jobsmarket.ru](http://www.jobsmarket.ru)