**Московская Финансово – Промышленная Академия**

**Курсовая работа**

**На тему: Организация защиты персонала от переманивания конкурентами.**

**Работу выполнил: Рожков А.С.**

**Группа: ВЛМ - 404**

**2010г.**

Безусловно, это самый распространенный и, увы, самый болезненный метод борьбы с конкурентами. В процессе рыночного соперничества работодатели используют методы, как добросовестной там и недобросовестной конкуренции. Методом добросовестной конкуренции является обеспечение высокого имиджа конкретной организации на рынке труда как социально ответственного работодателя .В этом случи у работодателя появляется возможность привлечь лучшие трудовые ресурсы , не прибегая при этом к прямому переманиванию их у конкурентов. Под переманиваем кадров понимают разнообразные действия, направленные на конкретного руководителя или специалиста сторонний организации с целью мотивации к смене работодателя. Такие действия в теории и практике современного предпринимательства определяются как метод недобросовестной конкуренции. Дополнительным инструментом мотивации к смене работодателя моет стать предложение о параллельном решении личной проблемы сотрудника. В России данный способ получил широкое распространение.

Пожалуй, почти не осталось компаний, которые, так или иначе, столкнулись бы с «потерей бойцов». Безотказного способа защиты от этого «разбоя» пока еще не придумано. А все потому, что, в отличие от других видов атак, именно от этой напасти сложно защититься.

Но есть два способа удержания персонала. Первый способ **бумажный**. От документов, которые подписывает работник (это могут быть контракт на определенный срок, договоры и соглашения на обучение, кредитование), например, солидный накопительный бонус, выплачиваемый по итогам работы за год. Иными словами – все, что способно удержать сотрудника от соблазна положить заявление на стол. Продвинутые компании часто прибегают к таким способам защиты, стараясь предотвратить повальное бегство.

В конце концов – кто хочет, тот и уйдет, и предаст, даже глазом при этом не моргнув. Ведь всегда есть люди, для которых совесть – это имя личного адвоката, который всегда оправдает. И разумно отсеять таких персонажей способна только корпоративная культура самой компании.

Это как раз и есть второй способ защиты. По статистическим наблюдениям – он более надежный. Его называю **человечным**. Сюда помимо корпоративной культуры включается и еще признание заслуг работника, «вменяемое» руководство, справедливую систему оплаты и т.д. Если с этим все в порядке – считайте, что сотрудник надежно «скован с компанией одной цепью»!

Пример из практики российских компаний. Первое, с чего они начинают при выходе на новый рынок, — это буквально переманивают персонал у местного конкурента. Естественно, что каждому сотруднику конкурента обещаются заоблачные перспективы и огромная зарплата. Дальше – уже можно догадаться. Сотрудник кладет заявление на стол. Выходит на новую работу. Работает спокойненько несколько месяцев. А затем внезапно сталкивается с двумя проблемами: или денег почему-то получает меньше, чем ему обещали, или, еще того хуже, его просят написать «по собственному». Итог? Сотрудник работает еще за меньшие деньги, чем раньше. Однако возвращается на прежнюю работу редко. Ведь на нем уже стоит клеймо перебежчика. А в небольшом городе с таким «волчьим билетом» можно испытывать сложности с устройством на достойную работу.

Что касается его бывшей компании – то ее «трясет» несколько месяцев. В результате она просто не может эффективно работать. А ее конкурент, так умело спровоцировавший беспомощность локального игрока, начинает докладывать головному офису о росте продаж на новом рынке!

Совсем другое дело, когда компания имеет иную цель покупки сотрудников конкурента – воспользоваться полученными навыками и опытом. В этом смысле примечателен пример «Техносилы». 40% сотрудников этой сети магазинов бытовой техники – бывшие сотрудники его конкурента, компании «Эльдорадо». Следствием этого можно считать «копирование шагов». Например – сеть, как и «Эльдорадо», развивает private label и франчайзинговые программы. У «Техносилы» стала более агрессивная маркетинговая стратегия. Чем не пример «щитовой» войны? Результат: за первое полугодие 2006 г. объем продаж в «Техносиле» вырос на 58.2% по отношению к аналогичному периоду 2005 г. Между прочим – это вывело компанию на первое место по темпам роста.

Факт остается фактом. Много классных специалистов можно потерять в обоих случаях. Но не меньшими потерями может грозить и применение конкурентом следующего инструмента. А именно блокирование каналов сбыта. Но об этом мы будем говорить в следующем выпуске.В сегодняшней рассылке использованы материалы журнала «Секрет фирмы».

Несовершенство Трудового кодекса заставляет компании изобретать собственные средства защиты. Они формируют «черный список» сотрудников, проявивших себя не должным образом.

Многие компании относятся к этому замыслу осторожно. «Идея с «черным списком» требует детальной проработки, – считает Цыганков из АПДА. – Конечно, необходимо знать сотрудников, не вызывающих доверия. Но процедура пополнения этого списка должна быть публичной, с привлечением сторонних, независимых и беспристрастных, экспертов».

По мнению Окуня, «черные списки» вообще не решат проблемы скандальных уходов специалистов. «Всем известно, что переходы сотрудников к конкурентам редко бывают красивыми, и другие компании всегда найдут для себя объяснения, почему пострадавший коллега по рынку внес своего бывшего работника в такой список», – говорит он.

Пожалуй, наиболее серьезную попытку защитить себя от переманивания предприняли весной этого года учредители АПДА. Акционеры нескольких компаний заключили пакт о ненападении, согласно которому они обязаны принимать на работу сотрудников конкурентов не ранее чем через три месяца после увольнения, а переговоры о переходе из одной компании в другую должны проходить в присутствии представителей обеих компаний.

До сих пор пакт работал исправно – участники соглашения прекратили обмен сотрудниками. Проблема лишь в том, что его подписали шесть компаний из нескольких тысяч, работающих на алкогольном рынке. «Конечно, было бы идеально, если бы к этому договору присоединилось большинство, – мечтает Владимир Цыганков. – Но диапазон интересов всех участников рынка слишком велик».

Один из убежденных противников такого соглашения говорит: «Торговля алкоголем не подразумевает наличия конфиденциальной информации, – утверждает он. – Поэтому все эти затеи с «черными списками» и соглашениями между компаниями о «ненайме» на работу сотрудников из конкурирующих фирм не имеют смысла».

**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 |

Пока есть информированный кадр, в который уже вложены деньги и время, будет жить и интерес к нему со стороны конкурентов. И при обоюдном желании удержать такого сотрудника не способны ни контракты, ни «черные списки», ни мирные соглашения. Убедить его остаться можно, наверное, только одним способом – превратив из сотрудника в совладельца. Одним из самых эффективных способов мотивировать менеджеров считается сближение целей наемного персонала и владельцев компании посредством наделения менеджеров опционами на выкуп акций или правом на участие в прибыли компании.

В некоторых случаях переманивание сотрудников принимает характер “кадровой войны”. Данный термин используется в случае когда объектами выступает не один а сразу несколько высокопоставленных специалистов конкурирующий организации.

В некоторых случаях переманивания ведущих специалистов конкурирующей организации способно серьезно ухудшить ее рыночные позиции. В случи переманивания зарубежными корпорациями ведущих ученых, конструкторов, инженеров, работающих на предприятиях ВПК, возникает прямая угроза государственной безопастности.