

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10408

**Алавердов А.Р.**, докт. экон. наук, профессор, Университет «СИНЕРГИЯ», г. Москва, [Alaverdov@synergy.ru](mailto:Alaverdov@synergy.ru),  
SPIN-код: 9148–6051

**Алавердова Т.П.**, канд. экон. наук, доцент, Университет «СИНЕРГИЯ», г. Москва, [TAlaverdova@synergy.ru](mailto:TAlaverdova@synergy.ru),  
SPIN код: 1664–1746

# Внедрение инновационных технологий защиты кадровой элиты организации в целях приобретения ею дополнительных конкурентных преимуществ

Предметной областью статьи выступает работа современной организации по противодействию угрозе переманивания конкурентами ключевых сотрудников, входящих в состав ее кадровой элиты. Уточняется само понятие кадровой элиты и определяются критерии включения в ее состав тех или иных сотрудников. Аргументируется тезис о том, что степень защищенности кадровой элиты от угрозы переманивания ее представителей конкурентами правомерно рассматривать в качестве дополнительного конкурентного преимущества конкретной организации или, соответственно, ее конкурентного недостатка. Формулируются и обосновываются рекомендации по внедрению инновационных технологий противодействия рассматриваемой в статье угрозе.

**Ключевые слова:** индивидуальные социальные пакеты, кадровая стратегия, кадровая элита организации, конкурентные преимущества и недостатки, мотивация кадровой элиты, недобросовестная конкуренция, переманивание персонала, рекрутинговые агентства, рынок труда, человеческий капитал организации

## Введение

Одной из выраженных тенденций на современном рынке труда является усиление конкуренции между всеми категориями его участников, в том числе — между работодателями, переманивающими друг у друга наиболее ценных сотрудников. Реализуя подобные конкурентные действия, конкретный 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.

В современных условиях переманивание сотрудников может осуществляться на основе использования одного из двух вариантов. Первым из них выступает самостоятельное решение данной проблемы заинтересованной организацией, использующей для этого:

- своих собственников или топ-менеджеров, лично приглашающих на работу ведущих руководителей или специалистов конкурирующей организации;
- профессиональных рекрутеров своей кадровой службы;
- любых других своих штатных сотрудников, родственники или друзья которых, в настоящий момент работающие

в конкурирующей организации, обладают привлекательными компетенциями.

Очевидным преимуществом такого подхода является экономия за счет отказа от услуг специализированных посредников на рынке труда. Недостатком подхода, вы свою очередь, выступает угроза прямых обвинений со стороны пострадавшей организации в использовании методов недобросовестной конкуренции. Поэтому большее распространение получил сегодня второй вариант, предполагающий использование услуг профессиональных посредников в лице рекрутинговых агентств. Эти **услуги четко дифференцируются на три группы** по признаку степени агрессивности реализуемых агентством технологий.

Наиболее мягким вариантом переманивания персонала определяется *headhunting* — «охота за головами». В этом случае рекрутинговое агентство получает от заказчика лишь требования к профессиональным компетенциям нужного специалиста, а конкретную «жертву» выбирает самостоятельно из собственной базы данных. При использовании данного варианта конкретный работодатель может не опасаться обвинений в использовании методов недобросовестной конкуренции, поскольку стремится к достижению только одной задачи — улучшению качества собственного человеческого капитала, но не в ущерб интересам конкретного конкурента. Тот факт, что в результате потери ценного специалиста та или иная организация несет соответствующие потери, является скорее ее виной, следствием игнорирования администрацией необходимости создания достойных условий найма своим работникам (или, хотя бы, наиболее ценной их части).

Более жестким вариантом выступает *talent poaching* — «кадровое браконьерство». При его реализации рекрутинговое агентство получает прямой заказ на переманивание конкретного специалиста из конкретной организации. При этом рекрутинговое агентство чаще всего до последнего

момента скрывает от него потенциального работодателя. Это делается для пресечения угрозы обвинений в использовании методов недобросовестной конкуренции (в случае, если получивший соответствующее предложение сотрудник поставит о нем в известность своего нынешнего работодателя). Только после окончательного согласования новых условий найма и передачи заявления об увольнении по собственному желанию, такому сотруднику сообщают о месте его новой работы.

Наконец, наиболее опасным для «потерпевшей стороны» вариантом является *talent raiding* — «кадровый налет» или «кадровое рейдерство». Он предполагает переманивание у конкретного конкурента одновременно нескольких «ключевых» сотрудников, или коллективов целых подразделений. По своим негативным последствиям данный вариант часто можно приравнять к традиционному рейдерскому захвату чужого бизнеса. Переход к конкуренту лучшей части трудового коллектива обычно сопровождается масштабным сокращением клиентской базы пострадавшей организации и сопутствующими финансовыми потерями. Особенно опасно это в тех отраслях, где рыночные позиции субъекта предпринимательства зависят от качества не основных фондов, а нематериальных активов, прежде всего, человеческого капитала (например, банковский, страховой и шоу-бизнес, аудиторские, консалтинговые услуги, сфера научного обслуживания).

Рассматриваемая здесь угроза сопряжена для пострадавшего от нее работодателя с масштабными рисками не только кадрового характера. Так, наиболее очевидной сопутствующей угрозой является утечка конфиденциальной информации. Представители рабочих профессий в случае инициативного увольнения уносят с собой только собственные профессиональные компетенции (знания, умения и навыки). Работники умственного, в особенности, интеллектуального, труда обычно имеют доступ к тем или

иным конфиденциальным сведениям о деятельности своего работодателя, которые с высокой степенью вероятности рано или поздно окажутся в распоряжении нового нанимателя. Другой и не менее опасной угрозой выступает возможное ухудшение рыночных позиций, соответственно и финансовых результатов в форме единовременной потери части клиентской базы. Так, в сфере оптовой торговли, в финансовом секторе увольнение руководителя подразделения, а иногда — рядового сотрудника (например, страхового агента), часто приводит к потере закрепленных за ним клиентов, которые вслед за своим «куратором» переходят на обслуживание к его новому работодателю. Поэтому трудно не согласиться с позицией докт. экон. наук, профессора Ю. Б. Рубина, указывающего на то, что «высшим менеджерам фирмы следует оберегать сотрудников от внешнего воздействия в части переманивания их на работу в фирмы-конкуренты» [5, с. 108].

### Критерии кадровой элиты

Рассмотренная во введении угроза распространяется отнюдь не на весь персонал организации, и даже не на большую его часть. Объектами переманивания являются особо ценные сотрудники, которых можно с полным основанием позиционировать в качестве кадровой элиты организации. Поэтому первой прикладной задачей проведенного в статье исследования выступает определение основных **критериев для позиционирования конкретных категорий сотрудников организации в качестве представителей ее кадровой элиты.**

Первым таким критерием выступает *статус занимаемой должности или рабочего места.* В соответствии с ним в состав кадровой элиты принято автоматически включать:

- топ-менеджеров (президент, вице-президенты, директора крупных региональных филиалов и ведущих штабных департаментов);

- главные специалисты (главный бухгалтер, главный технолог, главный архитектор и другие);

- секретносители, занимающие любое по должностному статусу рабочее место, предполагающее допуск к конфиденциальной информации с грифами «абсолютно конфиденциально» и «строго конфиденциально».

Вторым критерием является *наличие у конкретного сотрудника особо ценных для работодателя:*

- профессионального имиджа на соответствующем сегменте рынка труда (ученые, врачи, адвокаты, журналисты, представители других сфер трудовой деятельности, имеющие высокий авторитет в глазах соответствующего профессионального сообщества);

- профессиональных компетенций (рабочие и служащие исключительно высокой квалификации или дефицитной на рынке труда специализации);

- сохранившихся личных связей, сформированных на прежнем месте работы (прежде всего — перешедшие на работу в частные структуры высокопоставленные сотрудники органов государственного или муниципального управления, наделенных разрешительными, регулирующими или контрольными функциями, важными для бизнеса конкретного работодателя).

Наконец, можно сформулировать еще один, уже не традиционный критерий, а именно *наличие у конкретного сотрудника особо ценных для работодателя личностных качеств, позволяющих отнести его к категории «трудоголиков»,* чьи приоритетные жизненные интересы и ценности сосредоточены в сфере профессиональной деятельности. Само понятие трудоголика и его мотивация определена, в частности, российским психоаналитиком Н. Наричиным, считающим, что «...трудоголиком правомернее называть того, для которого мука смертная — сама мысль об отдыхе. Да, такой человек нередко может прикрываться тем, что

он работает, потому что зарабатывает. Но понаблюдайте — часто ли он на самом деле пользуется плодами своего труда? Или все же тут влечение к работе как к процессу, представляющему отдельную самооценку?» [4, с. 17]. Правомерность же отнесения таких индивидуумов в состав кадровой элиты аргументирована в ранее опубликованной статье одного из авторов [2].

### Кадровая элита и конкурентное преимущество

Второй задачей проведенного в статье исследования является анализ влияния кадровой элиты на рыночные позиции современной организации и **аргументация** на основе его результатов, **тезиса о правомерности позиционирования уровня ее защищенности от рассматриваемой угрозы в качестве конкурентного преимущества или, соответственно, конкурентного недостатка.**

Начнем с того, что в современных условиях конкурентоспособность любого хозяйствующего субъекта прямо зависит от степени *инновационности его бизнеса*. Эта зависимость убедительно обоснована в работах многих исследователей, например, канд. экон. наук, доцента Е. Е. Гридневой и доцента Г. Ш. Калиакпаровой [6]. Естественно, что инновационные бизнес-модели способны разработать лишь наиболее компетентные и креативные сотрудники организации, действующие либо в рамках своих прямых служебных обязанностей (топ-менеджеры и главные специалисты), либо в инициативном порядке (трудоголики, у которых стремление к улучшению трудовых результатов реализуется на подсознательном уровне, вне зависимости от наличия или отсутствия специальных вознаграждений со стороны работодателя).

Для многих субъектов предпринимательства, прежде всего — малого, приоритетным фактором, определяющим конкурентные позиции на обслуживаемом рынке, выступает

наличие *элитарных клиентов*. Сегодня это характерно для аудиторского, консалтингового, адвокатского бизнеса, где 5–10% клиентов часто приносят до 80% от общей суммы дохода. Понятно, что приемлемое для такой клиентской группы качество обслуживания могут обеспечить только представители кадровой элиты с присущей им компетентностью, ответственностью и лояльностью к интересам не только самого работодателя, но и его контрагентов.

Возможность завоевания и последующего удержания лидирующих позиций на обслуживаемом рынке зависит от способности хозяйствующего субъекта предложить клиенту *эсклюзивные услуги или продукты*. Указанная эксклюзивность обеспечивается за счет либо уникально высокого качества соответствующего продукта (например, производство штучных охотничьих ружей всемирно известной английской фирмы Holland & Holland, основанной еще в 1835 году), либо полного отсутствия или, как минимум, дефицитности на рынке его аналогов (например, качественный ремонт сложнейшего электронного оборудования дорогостоящих иномарок из десятка автосервисов, расположенных в небольшом городе, могут обеспечить только два). Не требует доказательств, что рассматриваемый фактор конкурентоспособности обеспечивается наличием в штате организации такой категории кадровой элиты, как сотрудники исключительно высокой квалификации или дефицитной на рынке труда специализации.

Следующим фактором, определяющим рыночные позиции организации, является ее способность *сохранять конфиденциальность информации, составляющей коммерческую и, тем более, клиентскую тайну*. Разглашение такой информации неloyальными или безответственными сотрудниками чревато утратой имеющихся конкурентных преимуществ (например, вследствие получения конкурентом копии коммерческих баз данных) или репутационных потерь, вызвавших массовый отток наиболее привлекательной

постоянной клиентуры. Поэтому работать с такой информацией могут только представители кадровой элиты категории «секретноносители», заслуженно пользующиеся полным доверием работодателя.

Наконец, следует оценить и такой фактор конкурентоспособности, как *степень рыночной устойчивости хозяйствующего субъекта в период внешнего или внутреннего кризиса*. Она также во многом зависит от рассматриваемой здесь категории персонала. Возможность успешно противостоять кризису зависит от соответствия имеющейся кадровой элиты сразу двум из рассмотренных ранее критериев, а именно креативности и лояльности. Только креативные менеджеры и специалисты способны предложить инновационные решения по выходу из кризисной ситуации, и только по-настоящему лояльные сотрудники удержатся от соблазна покинуть испытывающего трудности работодателя.

### Повышение защищенности кадровой элиты

Уточнив состав кадровой элиты современной организации и обосновав ее влияние на ее рыночные позиции, можно приступить к решению третьей и главной задачи исследования, а именно сформулировать рекомендации по внедрению инновационных технологий, способствующих повышению степени защищенности рассматриваемой категории сотрудников от угрозы переманивания конкурентами.

Учитывая, что многие из таких технологий связаны с существенными финансовыми затратами, представляется целесообразным предложить **ранжировать общий перечень сотрудников**, включенных на основании рассмотренных ранее критериев в состав кадровой элиты организации **на три группы** по признаку их ценности для конкретного работодателя. *В первую группу* входят менеджеры и специалисты, инициативное увольнение которых равнозначно

добровольному уходу организации с обслуживаемого рынка или превращение ее из лидера в аутсайдера, например, из-за потери лучшей части клиентской базы. Такие сотрудники определяются в качестве «незаменимых» и защищаются от угрозы переманивания конкурентами с использованием всех имеющихся для этого возможностей и ресурсов. *Во вторую группу* включаются сотрудники, потеря которых нанесет работодателю трудновосполнимый ущерб, например, в форме потери весомой части текущих доходов. Наконец, *третью группу* составляют сотрудники, попытка переманивания которых также вполне вероятна, но способна нанести только локальный по своим последствиям ущерб.

Далее сформулируем несколько общих **методических требований**, которые необходимо учитывать при внедрении соответствующих технологий.

Первое из них определяет необходимость *строго индивидуального подхода к выбору технологий* защиты от переманивания конкретных представителей кадровой элиты. Основной причиной согласия на предложение о переходе в конкурирующую организацию почти всегда является возможность более полного удовлетворения индивидуальных потребностей конкретного сотрудника. Потребности любого человеческого индивидуума фактически безграничны, следовательно, удовлетворить их в полном объеме не способен ни один, даже самый высокорентабельный работодатель. Поэтому задачей специалистов кадровой службы, иногда и службы безопасности, а также непосредственного руководителя конкретного представителя кадровой элиты является выявление потребностей, приоритетных именно для него. На удовлетворение этих потребностей и должны быть направлены соответствующие HR-технологии.

Второе требование касается защиты от переманивания конкурентами такой категории кадровой элиты, как топ-менеджеры и главные специалисты. Они уже достигли

потолка своей профессиональной карьеры в организации и имеют возможность удовлетворять свои личные потребности, не связанные с трудовой деятельностью, своими силами, без помощи работодателя. Повышение их должностных окладов или дальнейшее улучшение социальных пакетов не дает надежной гарантии отказа от предложения о новом трудоустройстве со стороны более престижного или просто более щедрого работодателя. Поэтому единственной надежной защитой станет *технология их мотивации, основанная на принципе участия в прибыли* на правах младших партнеров (малый и средний бизнес) или в качестве крупных акционеров (корпорации).

Заключительное методическое требование связано с необходимостью при организации защиты кадровой элиты от переманивания конкурентами ориентироваться на принцип: *«лучше мотивировать, нежели запрячь!»*. Оно связано с тем, что многие отечественные исследователи и, что удивительно, специалисты-практики, предлагают строить политику по сохранению ключевых сотрудников на базе организационных методов ограничительно-запретительной направленности. Так, из пяти способов защиты от переманивания сотрудников, предлагаемых генеральным директором компании Tom Hunt В. Якубой, лишь один не носит такой ориентации и связан с обеспечением возможности ценным сотрудникам заниматься интересной для них работой. Остальные способы говорят сами за себя [7]:

- ограничить общение ценного специалиста с прессой;
- свести к минимуму упоминания о компании как о работодателе в социальных сетях;
- правильно инструктировать секретарей;
- ввести корпоративные правила общения по телефону.

Эти рекомендации присутствуют и во многих других однопрофильных публикациях, часто и с дополнениями, например,

призывом отказаться от внутрикорпоративных телефонных справочников с указанием фамилий конкретных должностных лиц. Некоторыми работодателями введены еще более «продвинутое» методы защиты кадровой элиты, заставляющие вспомнить эпоху «железного занавеса», например, запрет на публикацию авторских разработок в любых внешних изданиях, запрет на участие во внешних бизнес-форумах и конгрессах, в работе съездов предпринимательских ассоциаций, в научно-практических конференциях и симпозиумах. Авторам представляется, что подобные внутрикорпоративные ограничения и запреты в реальной практике не обеспечат ожидаемого эффекта. Некоторые из них просто не станут серьезным препятствием для субъектов угрозы (например, за скромное вознаграждение от рекрутингового агентства не слишком лояльный клерк кадровой службы с удовольствием предоставит копию штатного расписания или составит сам перечень ведущих менеджеров и специалистов своей организации). Другие могут вызвать прямо противоположный желаемому результат, а именно спровоцировать к инициативному увольнению креативного менеджера или специалиста, лишенного возможности продемонстрировать свои личные достижения во внешней среде.

Далее мы рассмотрим несколько **типов технологий профилактики рассматриваемой в статье угрозы**, которые реализуются в рамках системы социальной поддержки персонала и предполагают использование очень специфичных и дорогостоящих льгот. Они предоставляются только сотрудникам, относящимся к категориям «незаменимые» и «трудно заменимые». При этом в состав кадровой элиты они входят как уникальные по своей квалификации или специализации специалисты нижнего и среднего звена или как секретносители первой категории. Их общей особенностью является характер мотивирующего воздействия — либо длительный, либо отложенный по времени реализа-

ции. Они изначально «запрограммированы» либо под типовые приоритетные потребности определенных категорий сотрудников, сгруппированных по возрастному признаку, либо имеют строго индивидуальный характер, но во всех случаях позволяют удерживать представителей кадровой элиты от инициативного увольнения на длительный период времени, возможно, и до момента выхода на пенсию.

Первой из таких технологий является *дополнительное пенсионное страхование за счет работодателя*. Оно применяется в отношении уже состоявшихся, но «близких к закату звезд», в лице сотрудников предпенсионного возраста — от 50 лет и старше. При этом между администрацией и сотрудником заключается договор, в соответствии с которым последний получает право на дополнительную пенсию, в случае если до достижения пенсионного возраста он продолжит свою работу в конкретной организации. Возможно и дополнительное соглашение, в соответствии с которым он будет работать и после достижения данного возраста, с соответствующим увеличением дополнительной пенсии.

Для молодых сотрудников, которые за время своей работы уже сумели продемонстрировать работодателю выдающиеся результаты и значительный нераскрытый потенциал («восходящие звезды») наиболее привлекательной станет социально-экономическая *льгота, направленная на решение их жилищной проблемы*. Сегодня большинство россиян в возрасте до 30–35 лет, в силу ограниченности доходов и многократно завышенных цен на недвижимость просто не могут позволить себе приобрести собственное жилье, в том числе, и на условиях ипотечного кредитования. Поэтому многие из них с удовольствием подпишут договор со своим работодателем, содержащий обязательство добросовестно отработать не менее 10 лет с момента его подписания. После этого организация приобретает квартиру и передает ее сотруднику на правах

«служебного жилья», расходы по содержанию которого ограничиваются коммунальными платежами. Сама же квартира остается на балансе работодателя (к сожалению, с необходимостью для него выплачивать соответствующий налог на имущество). По истечении указанного в договоре срока квартира переоформляется в собственность сотрудника. В случае увольнения по собственной инициативе или за допущенные нарушения трудовых обязательств до истечения данного срока, сотруднику придется не только освободить служебное жилье, но и выплатить своему работодателю компенсацию в сумме среднерыночной стоимости аренды такой квартиры за весь период фактического в ней проживания. Отметим, что в случае, если администрация не захочет извлечь из рассматриваемого здесь договора дополнительной односторонней выгоды (например, перегружая сотрудника работой или «заморозив» ему заработную плату), то благодарный за решение своего «квартирного вопроса» сотрудник с высокой степенью вероятности продолжит свою трудовую деятельность в качестве вполне состоявшейся «звезды».

Еще одной личной проблемой большинства россиян среднего и старшего возраста в условиях рыночной экономики стала потребность в качественном медицинском обслуживании для себя и членов своих семей. Ее решение может быть обеспечено работодателем путем использования *программ частного медицинского страхования*. При этом «пакет» оплаченных им медицинских услуг и круг охваченных ими (только работник или кто-то из членов семьи) должен дифференцироваться по стоимости в зависимости от его должности и степени ценности для организации. Реализуя подобную форму социально-экономической поддержки персонала, работодатель решает одновременно две задачи — во-первых, ту, которая является предметом исследования в статье, и, во-вторых, повышает качество своего человеческого капитала путем

инвестирования в здоровье наиболее ценной категории сотрудников.

Аналогичной по важности проблемой для представителей кадровой элиты среднего возраста является стремление обеспечить *качественное образование своим детям*. Оплачивая это обучение, работодатель, как и в случае с «квартирным вопросом», получает возможность «привязать» к себе ценного сотрудника на почти два десятилетия — одиннадцать лет в частной гимназии и семь лет в вузе (четыре года на программе бакалавриата и три года в магистратуре). Если же профессиональное обучение по своему профилю соответствует профилю уставной деятельности организации, достигается решение еще одной важной задачи. После завершения своего обучения дети представителей кадровой элиты приобретают возможность гарантированного трудоустройства, формируя таким образом уже династии кадровых работников конкретного работодателя. По вполне очевидным причинам члены таких династий будут носителями корпоративного духа и отношений высочайшей лояльности.

Еще одним инструментом по защите кадровой элиты от переманивания выступает такая HR-технология, как *планирование индивидуальной карьеры на основе методологии талант-менеджмента*. Указанный инструмент применяется в отношении молодых сотрудников организации, за относительно непродолжительный период своей работы уже продемонстрировавших такой набор профессиональных и личностных компетенций, который позволяет позиционировать их в качестве «восходящих звезд». В этом случае представляется целесообразным раскрыть перед ними перспективы их карьерного роста с указанием приблизительных сроков замещения новых рабочих мест на период от пяти до семи лет (естественно, с учетом успешного прохождения соответствующих программ дополнительного обучения). Можно предположить, что подобная мотивация станет эффективным «якорем»,

удерживающим будущего представителя кадровой элиты в конкретной организации, особенно в сочетании с рассмотренной ранее социальной льготой по решению «квартирного вопроса».

Наконец, не следует забывать и об *удовлетворении приоритетных личных увлечений*, не имеющих отношения к профессиональной деятельности представителя кадровой элиты. К числу таких увлечений могут быть отнесены, в частности, различные виды активного отдыха сезонного характера (например, горнолыжный спорт, водный туризм, охота, рыбалка). Возможность удовлетворять эти потребности благодаря заранее согласованному с работодателем графику отпусков послужит, пусть не основным, но достаточно веским аргументом для отказа от предложения о новом трудоустройстве.

## Заключение

В заключительной части статьи представляется необходимым обратить внимание читателей из числа представителей работодателей на одну проблему, связанную с внедрением предлагаемых в статье инноваций. Она связана с угрозой ухудшения психологического климата в организации в целом и в отдельных трудовых коллективах в силу недовольства основной части сотрудников теми дополнительными преференциями, которые имеет лишь меньшинство. Высокая вероятность возникновения разнообразных конфликтов, связанных с наличием эксклюзивных условий найма у «звезд», неоднократно отмечалась специалистами в области управления персоналом и психологии трудовых отношений, например, с. Дмитриевым [3]. Можно дополнить перечень причин подобных конфликтов, напомнив о специфических чертах национального трудового менталитета россиян, специально исследованных одним из авторов [1]. Одной из таких черт является особо болезненная реакция наших соотечественников



на «социальную несправедливость», наиболее неприемлемой для них формой проявления которой как раз и выступают различные условия найма у представителей одной категории персонала (принцип «пусть лучше равенство в нищете, нежели неравенство в благополучии!»). Особенно опасной является ситуация, при которой руководитель подразделения, где работает представитель кадровой элиты, сам в ее состав не включен. Лишь немногие современные менеджеры, обладающие высокими нравственными устоями, могут удержаться от соблазна создать в своем трудовом коллективе «атмосферу отчуждения» вокруг такого подчиненного, которая очень скоро перерастает в «атмосферу морального террора». Практика показывает, что редко кто способен выдержать подобное отношение со стороны своих коллег более двух-трех месяцев, далее неизбежно следует инициативное увольнение.

Преодоление неформального сопротивления рассматриваемым в статье инновациям должно стать темой самостоятельного исследования. Здесь ограничимся формулировкой в тезисной форме нескольких наиболее важных рекомендаций:

- при наличии технологической возможности административным решением целесообразно фактически вывести особо ценного для работодателя специалиста за штат подразделения, например, предоставив ему отдельный кабинет или право работать дома;
- под угрозой персональных санкций должна быть обеспечена полная конфиденциальность информации об эксклюзивных условиях найма кадровой элиты, включая индивидуальные социальные льготы (в том числе, в формате специальной разъяснительной работы с ее представителями с целью объяснить возможные проблемы, которые могут возникнуть лично у них в случае разглашения перед коллегами имеющихся предпочтений);
- категорический запрет руководителям подразделений организации противопостав-

лять представителя кадровой элиты его коллегам, постоянно подчеркивая его особые заслуги перед работодателем в сравнении с остальными сотрудниками.

### Список литературы

1. Алавердов А. Еще раз к вопросу о трудовой ментальности россиян // Сборник опубликованных научных работ кафедры Управления человеческими ресурсами: Сб. ст. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. с. 10–30.
2. Алавердов А. Кадровая элита и ее роль в деятельности современной организации // Ученые записки: сборник научных трудов. Вып. 6 // М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; ООО «Синергия ЭКСПО», 2011. с. 120–127.
3. Дмитриев С. Незаменимые и ценные сотрудники — общее и особенное // Управление персоналом. 2017. №26. с. 52–61.
4. Наричин Н. Трудоголики, или бегство в никуда // Домашняя аптека, приложение «Семейная психология». 2003. №29. с. 17–21.
5. Рубин Ю. Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. №5 (47). с. 77–116.
6. Гриднева Е., Калиакпарова Г. Инновационные бизнес-модели как инструмент создания конкурентных преимуществ предприятий // European journal of economics and management sciences. 2017. №4. с. 63–67. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-biznes-modeli-kak-instrument-sozdaniya-konkurentnyh-preimuschestv-predpriyatij>.
7. Якуба В. Пять способов защиты от переманивания сотрудников. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2018/04/04/755780-zaschiti-peremanivaniya>

### References

1. Alaverdov A. *Eshche raz k voprosu o trudovoj mental'nosti rossiyan* [Once again to the question of labor mentality of Russians]. Collection of published scientific works of the Department of Human Resources Management: Sat. Art. Moscow: Moscow Financial and Industrial University Synergy, 2014, pp. 10–30.
2. Alaverdov A. *Kadrovaya elita i ee rol' v deyatel'nosti sovremennoj organizacii* [Personnel elite and its role in the activities of the modern organization]. Scientific notes: collection of scientific works. Release 6. Moscow: Moscow financial and industrial university "SINERGIYA"; "Synergy EXPO" LLC, 2011. pp. 120–127.
3. Dmitry S. *Nezamenimye i cennye sotrudniki — obshchee i osobennoe* [Irreplaceable and valuable employees — general and special]. Personnel management, 2017, no. 26, pp. 52–61.
4. Naricin N. *Trudogoliki, ili begstvo v nikuda* [Workaholiki or escape to nowhere]. Home pharmacy, appendix "Family psychology", 2003, no. 29, pp. 17–21.
5. Rubin Yu. *Menedzhment konkurentnyh dejstvij* [Management of Competitive Actions]. Modern Competition, 2014, no. 5 (47), pp. 77–116.
6. Gridneva E., Kaliakparova G. *Innovatsionnye biznes-modeli kak instrument sozdaniya konkurentnyh*

*preimushchestv predpriyatij* [Innovative business models as a tool for creating competitive advantages of enterprises]. *European journal of economics and management sciences*, 2017, no. 4, pp. 63–67. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/innovatsionnye-biznes-modeli-kak-instrument-sozdaniya-konkurentnyh-preimushchestv-predpriyatij>.

7. Yaquba V. *Pyat' sposobov zashchity ot peremanivaniya sotrudnikov* [Five ways of protection against enticement of employees]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2018/04/04/755780-zaschiti-peremanivaniya>.

---

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10408

*Alaverdov A., University «SYNERGY», Moscow, Russia, AAlaverdov@synergy.ru*

*Alaverdova T., University «SYNERGY», Moscow, Russia, TAlaverdova@synergy.ru*

## Introduction of innovative technologies for the protection of the organization's human resources elite for the purpose of acquiring additional competitive advantages

the subject area of the article is the work of a modern organization to counter the threat of competitors luring key employees who are part of its personnel elite. The very concept of the personnel elite is specified and criteria for the inclusion of certain employees in its composition are defined. It is argued that the degree of protection of the personnel elite from the threat of luring its representatives by competitors is legitimate to consider as an additional competitive advantage of a particular organization or, accordingly, its competitive disadvantage. Recommendations on the introduction of innovative technologies to counter the threat discussed in the article are formulated and justified.

**Keywords:** individual social packages, personnel strategy, personnel elite of the organization, competitive advantages and disadvantages, motivation of the personnel elite, unfair competition, luring of personnel, recruiting agencies, labor market, human capital of the organization

**About authors:** A. Alaverdov, *Doctor of Economics, Professor*;  
T. Alaverdova, *PhD in Economics, Associate Professor*

**For citation:** Alaverdov A., Alaverdova T. Introduction of innovative technologies for the protection of the organization's human resources elite for the purpose of acquiring additional competitive advantages. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 119–128 (in Russian, abstr. in English).