

Раздел 4. Теория и практика управления

УДК 331.108

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ХЕДХАНТИНГУ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Цопа Н.В.¹, Храмова А.В.²

¹ Институт «Академия строительства и архитектуры», ФГАОУ ВО КФУ им. В.И.Вернадского, 295943, г. Симферополь, ул. Киевская, 181, e-mail: Natasha-ts@yandex.ru

² Российский Государственный Социальный университет, 125190, г. Москва, ул. Вильгельма Пика, 4, стр. 1, e-mail: Hramova.alisa@yandex.ru

Аннотация. Актуальность темы данного научного исследования определяется тем, что в настоящее время успешное функционирование организации в значительной степени зависит от качества его трудовых ресурсов. По мнению авторов, неэффективное управление персоналом (некачественный подбор персонала, неэффективная система мотивации и стимулирования персонала, неправильная адаптация и т.д.) является основной причиной увольнения кадров, что ставит под угрозу существование самой организации.

Часто используются слова и словосочетания: «переманивание персонала», «охота за головами» (хэнхантинг (англ. headhunting)), Executive search (качественный поиск). В некоторых источниках эти понятия отождествляются, в других обосновываются их различия. В данном исследовании мы будем преимущественно использовать термин «переманивание персонала».

Переманивание персонала авторы трактуют в двух аспектах:

1. Неэтичное поведение, при котором ведется целенаправленная работа по переманиванию персонала, особенно средствами недобросовестной конкуренции.

2. Уход сотрудника в другую компанию как результат здоровой конкуренции на рынке труда.

В соответствии с названием темы данная научная статья носит преимущественно компилятивный характер.

Дана авторская трактовка системы защиты персонала от переманивания конкурентами.

Авторы представили концептуальную модель системы защиты персонала от переманивания, состоящую из элементов и связей между ними.

Ключевые слова: переманивание персонала, хедхантинг, качественный поиск, концептуальные основы, система защиты персонала, мотивация персонала, подбор персонала, рекрутинг, текучесть кадров, качественный поиск.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В современных условиях ведения бизнеса на рынке компании не только конкурируют между собой, но и борются за талантливых сотрудников. В настоящее время персонал выступает в качестве одного из основных ресурсов организации. Заполняя вакансии, конкуренты могут прибегать к тактике переманивания персонала.

Целью переманивания персонала является поиск и подбор персонала ключевых и редких, как по специальности, так и по уровню профессионализма специалистов.

Увольнение сотрудников всегда вносит некоторую нестабильность в работу организации. Чем чаще приходится искать новых кандидатов, тем больше расходов на подбор, адаптацию и т.д. Кроме того, в период, когда прежний сотрудник уволился, а новый еще не вышел на работу, снижается эффективность рабочих процессов. В связи с этим, актуально и не вызывает сомнений, что целесообразнее сотрудника удержать, чем искать нового.

Гипотеза. Переманивание персонала повышает вероятность потери организацией своих ресурсов, недополучения доходов, в связи с этим, разработанные концептуальные основы будут являться базисом для противодействия конкурентам и снижения кадровых рисков.

Новизной обладает разработанная концептуальная модель, определяющая смысловую структуру рассматриваемой предметной области – защиты персонала от переманивания конкурентами

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения его выводов и рекомендаций для снижения текучести кадров, удержания и защиты персонала организации от переманивания конкурентами.

АНАЛИЗ ПУБЛИКАЦИЙ; МАТЕРИАЛОВ, МЕТОДОВ

Источниками концептуальной структуры исследования являются литература, теория, опыт и предыдущие знания. Анализ научной литературы свидетельствует о том, что методам подбора персонала, в частности, посредством переманивания (хедхантинга) у конкурентов, уделяется широкое внимание.

Так, А.Ю. Анисимова, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская дают следующее определение: «Хедхантинг (HeadHunting) – переманивание конкретных работающих специалистов, осуществление «качественного поиска», который учитывает особенности бизнеса заказчика, рабочей среды, личностных и деловых качеств кандидата» [3, с.70].

Хедхантинг – переманивание из других организаций конкретного работающего специалиста [8, с.182].

По мнению В.П. Пугачева, «хедхантинг (охота за головами – от англ. Executive search) или прямой поиск (поиск по заказу) – переманивание по заявке заказчика уже работающих высококвалифицированных успешных специалистов на вакантную (обычно руководящую) должность. Иногда хедхантинг и прямой поиск различают, понимая под первым переманивание конкретного человека из конкретной организации, а под вторым – работу с определенным кругом потенциальных кандидатов с целью побудить их сменить работу [11, с.458].

А. А. Литвинюк относит привлечение сотрудников из других организаций (переманивание персонала) к одному из основных методов подбора сотрудников [17, с.225].

Чаще всего объектом внимания для хедхантеров становятся: топ-менеджеры, высококлассные юристы, главные бухгалтеры, IT-специалисты, а также узкопрофильные специалисты [9, с.166].

Хедхантинг, или «охота за головами» - «переманивание» сотрудника из одной компании в другую [5, с.26].

Хедхантинг — это сложная работа, которая необходима, как правило, при поиске руководителей высшего звена, а также ключевых и редких сотрудников – как по специальности, так и по уровню профессионализма. Технология поиска усложняется предварительным сбором информации о специалисте и тщательной подготовкой «вербовки». Данная технология поиска персонала применяется и в том случае, если заказчик не знает конкретного специалиста и «охотник» должен найти его сам путем тщательного анализа конкурирующих компаний и сбора сведений о ключевых сотрудниках этих организаций. Это процедура длительная (средний срок – до полугода), дорогостоящая и ответственная.

Переманивание персонала – это разновидность прямого поиска, при котором ведется своего рода «охота» на конкретного специалиста. Суть переманивания персонала заключается в умении обнаружить привлекательные стороны в компании заказчика и соответствующие мотивы у потенциального кандидата [16].

В настоящее время не существует единой точки зрения, является ли переманивание персонала одним из методов прямого поиска персонала или это самостоятельное направление. За рубежом это считается отдельным направлением подбора персонала. При этом методы, применяемые в данном случае, не всегда могут быть этически безупречными.

В нашей стране понятие «переманивание персонала» часто отождествляют с Executive search. Executive Search в переводе означает «качественный поиск». Это технология подбора персонала, которая учитывает уникальные особенности организации заказчика, рабочего места, требуемых качеств будущего кандидата и осуществляется прямым путем, без объявления о вакансии в СМИ.

Executive Search — это метод подбора, заключающийся в поиске релевантного топового сотрудника из смежных с организацией сферах [15]. По сравнению с другими технологиями, она наиболее затратная и трудоемкая, поскольку узкоспециализирована и направлена на поиск кандидатов на ключевые позиции в организации, а также на должности специалистов узкого профиля, обладающих высокой квалификацией. Кроме того, в отличие от других технологий подбора персонала, Executive Search обладает отличительной особенностью – при использовании данной технологии вероятность закрытия вакансии может достигать 100%.

В Российском законодательстве нет понятия «restrictive covenants» (ограничительное соглашение). Использование ковенантов имеет свои нюансы, например, при сделках с недвижимостью или M&A. За рубежом компания вправе заключить с работником соглашение о неконкуренции и запретить устраиваться в течение определенного времени к прямым конкурентам.

В России такие требования противоречат нормам отечественного права, к примеру, ст. 37 Конституции РФ [1] и ст. 2 ТК РФ [2].

Теоретико-методологической основой данной научной публикации послужили положения трудов в области управления персоналом преимущественно отечественных ученых и специалистов, а также данные аналитических публикаций компаний hh Статистики», Talantix, Happy-job. Собранный материал был проанализирован и систематизирован.

ЦЕЛЬ И ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью данной научной работы является разработка концептуальных основ противодействия хедхантингу в управлении персоналом

В соответствии с целью предполагается решение следующих *задач*:

- 1) исследовать теоретические основы переманивания (хедхантинга) персонала конкурентами;
- 2) выявить профессии, представителей которых, согласно данным аналитических компаний, чаще переманивают, а также способы, с помощью которых это осуществляется;
- 3) разработать концептуальную модель системы защиты персонала организации от переманивания конкурентами с подробным описанием ее элементов.

ОСНОВНОЙ РАЗДЕЛ

В настоящее время персонал выступает в качестве одного из основных ресурсов организации [17, с.38]. При этом, российский бизнес все острее нуждается в рабочей силе: об этом говорит и статистика hh.ru, согласно которой за январь-август 2024 г. было открыто на 25% больше вакансий, чем годом ранее, а по данным аналитики Центрального Банка России, дефицит кадров влияет на экономическое развитие [4].

По данным «hh Статистики», на сферу «Рабочий персонал» приходится 23% всех вакансий, открытых в августе 2024 года, на «Продажи, обслуживание клиентов» — 21%, а на «Производство, сервисное обслуживание» — 15% [4].

Такое совпадение не случайно. По данным Росстата, индекс промышленного производства в январе-сентябре 2024 г. по сравнению с аналогичным периодом 2023 г. составил 104,4%. Произошло расширение промышленного сектора [10].

Одним из подходов в найме сотрудников, позволяющих не только закрыть высококвалифицированные вакансии, но и повысить конкурентоспособность компании выступает хедхантинг персонала в других компаниях. Чтобы эффективно и быстро закрывать вакансии в таких сложных условиях, 67% работодателей прибегают к прямому хантингу кандидатов.¹ Он заключается в поиске подходящего кандидата, уже трудящегося у стороннего работодателя (как в конкурирующей, так и в смежной сфере), предложении ему лучших условий найма и в случае достижения договоренности, его приема в команду.

Также целенаправленное переманивание лучших сотрудников у своих конкурентов является системой поиска и найма персонала с использованием тактики партизанской войны, направленной, прежде всего, против конкурентов, на «болевы точки» – ключевых сотрудников.

Exclusive search можно определить, как способ переманивания конкретных сотрудников, при котором работодатель не просто ставит целью переманить абстрактного профессионала, а «охотится» за конкретным человеком.

Такая тактика имеет несколько преимуществ:

- предприятие получает опытного сотрудника, а конкурент его теряет.
- вместе с менеджером конкурента предприятие, возможно, получает новых клиентов и увеличивает свою долю рынка. Конкурент, соответственно, теряет;
- предприятие приобретает сотрудника, хорошо знающего специфику и планы фирмы-конкурента, его плюсы и болевые точки.

Западные корпорации давно пытаются бороться с переманиванием персонала. Например, помимо традиционного headhunting, а также негативного talent poaching («кадровое

¹ Источник: данные облачной CRM-системы для рекрутинга Talantix (входит в HR-экосистему сервисов hh.ru)

браконьерство»), они говорят уже и о явлении под названием talent raiding – «кадровые налеты» [6, с.25].

Чаще хедхантинг — это подбор руководящего звена или уникальных, узкоспециализированных профессионалов. Такие профессионалы выступают ценным ресурсом, способным начать приносить отдачу, придать новый импульс для развития предприятия в кратчайший после трудоустройства период.

Основное отличие хедхантинга от иных видов рекрутинга заключается в том, что искомые кандидаты, как правило, не находятся в активном поиске и вполне довольны своим текущим рабочим местом. Поэтому на обычные объявления о наборе определенных категорий персонала они не реагируют.

Чаще всего такие организации руководствуются весьма безобидной целью – переманить высококлассного специалиста (95%), однако есть и такие, кто затевают все это ради разведывания коммерческой тайны (1%) или просто хотят лишить соперника ключевого сотрудника (3%).

В большинстве случаев работодатели выходят на персонал конкурентов через контакты профессионального сообщества (52%), 46% специально «пробивают» необходимых людей на сайтах по поиску работы, а 39% получают информацию у друзей и знакомых. Подкупить таких сотрудников удастся более высокой зарплатой (68%), новой интересной должностью (65%) и любопытным функционалом (59%) [7].

На рисунке 1 представлены профессии, представителей которых приходилось чаще переманивать.



Рис. 1. Профессии, представителей которых приходилось переманивать [12]

Как видно из рисунка 1, в первую очередь российские работодатели переманивают друг у друга рабочих (26%), менеджеров по продажам (24%) и специалистов производственной сферы (20%). В топ-6 специальностей, по которым ведется хантинг, также входят руководители и топ-менеджеры (13%), сотрудники торговли (12%) и ИТ-специалисты (11%).

Специалисты компании Harrou-job выяснили, что предлагают сотрудникам, чтобы они перешли к конкурентам (рисунок 2).



Рис. 2. Предложения конкурентов для переманивания персонала [12]

В результате переманивания конкурентами наиболее ценных сотрудников возникают угрозы безопасности организации.

Концептуальная модель – набор понятий и связей, помогающих описать сущность и структуру. Элементы системы в данной модели системы защиты персонала от переманивания конкурентами представлены на рисунке 3.



Рис. 3. Модель системы защиты персонала от переманивания конкурентами (составлено авторами)

По мнению авторов, система защиты персонала от переманивания конкурентами – это совокупность элементов (субъектов, объектов, средств, методов, результатов), направленных на сохранение стабильности функционирования кадрового состава организации в условиях

конкуренции и недобросовестного поведения основных конкурентов.

В системе защиты персонала от переманивания авторы выделяют следующие элементы:

1. Субъекты: административно-управленческий персонал. Деятельность субъектов направлена на объекты и осуществляется с помощью методов и технологий.
2. Объекты: административно-управленческий и основной персонал; кадровые процессы. В отношении объектов осуществляется управленческое воздействие и защита.
3. Средства защиты: различные направления управления персоналом в соответствии с выявленными проблемами и превентивные меры удержания персонала.
4. Методы и технологии защиты: совершенствование подбора персонала, материальная мотивация, проведение адаптации, улучшение социально-психологического климата и др.
5. Результат: снижение текучести кадров, повышение мотивации, минимизация угроз переманивания конкурентами.

Бороться с переманиванием сотрудников необходимо, предварительно выявив проблемы в управлении персоналом организации.

Рассмотрим более подробно распространенные проблемы.

- 1) Текучесть кадров. Когда человек увольняется, в компании замедляются бизнес-процессы, за которые он отвечал. Это связано с тем, что этот сотрудник «дорабатывает» без особой мотивации. Потом на его место приходит новый работник, который в первое время может не производить нужный результат. Если он только обучается, то сначала может допускать много ошибок.
- 2) Дополнительные расходы на найм и обучение новичка. Как правило, замена одного сотрудника обходится дороже его месячной зарплаты. Например, нужно оплатить работу рекрутера, разместить объявление о вакансии, провести отбор и собеседования, ввести в должность.
- 3) Теряются знания и умения. Вместе с эффективным работником «уходит» технология его работы.
- 4) Потеря сильного специалиста может подорвать моральный настрой команды и вызвать «эффект домино», когда за одним человеком увольняются несколько других. Такое происходит, когда уходит один из руководителей или лучших работников.

Все это говорит о том, что нужно свести к минимуму текучесть кадров. Ошибки в подборе сотрудников провоцируют их дальнейшее увольнение. Для этого необходимо систематизировать процесс найма:

- 1) определить, какой именно человек нужен на текущую должность, и прописать его профессиональные и личностные компетенции;
- 2) создать и разместить объявления о вакансии. Объявление должно быть привлекательным, рассказывать про сильные стороны компании и привлекать людей, которым они важны;
- 3) выполнить предварительный отбор, провести собеседование или дать кандидатам заполнить анкету;
- 4) предложить кандидатам практическое задание, которое максимально приближено к его будущим рабочим задачам;
- 5) сделать окончательный выбор и оформить сотрудника в штат, после начать проведение его адаптации.

Считается, что большинство недавно принятых работников увольняется именно в период привыкания. Основной причиной, как правило, становится несоответствие ожиданий и реальной обстановки. Адаптация позволяет приобретать новые навыки, знания и умения, позволяющие новым сотрудникам максимально эффективно выполнять свои должностные обязанности в организации.

Динамичная, гибкая, и ориентированная на сотрудников система мотивации позволяет удерживать лояльный персонал. В настоящее время наличие такой системы — это одно из ведущих конкурентных преимуществ работодателей в «войне» за профессиональных кандидатов.

Мотивацию проводят для того, чтобы объединить интересы компании и сотрудников. То есть компании необходима качественно выполненная работа, а персоналу нужна достойная заработная плата. Но это не единственная цель, которую преследует стимулирование работников. Мотивируя сотрудников, руководители стремятся:

- удержать постоянный штат;
- минимизировать число увольняющихся (устранить текучесть кадров);

- обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки;
- выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников;
- заинтересовать и привлечь ценные кадры;
- осуществлять контроль над выплатами заработной платы.

По мнению авторов, результатами от проведения мероприятий по мотивации работников компании являются:

- повышение качества предоставляемых услуг и производительность труда;
- работники начинают ответственнее подходить к выполнению своих служебных обязанностей;
- у сотрудников появляется командный дух;
- производственные показатели улучшаются;
- уменьшается текучесть кадров;
- компания быстрее развивается и т.д.

Таким образом, данные рекомендации позволят компании N совершенствовать систему защиты персонала от переманивания конкурентами.

Для снижения текучести кадров необходимо систематизировать найм. На рисунке 4 представим этапы успешного найма персонала.

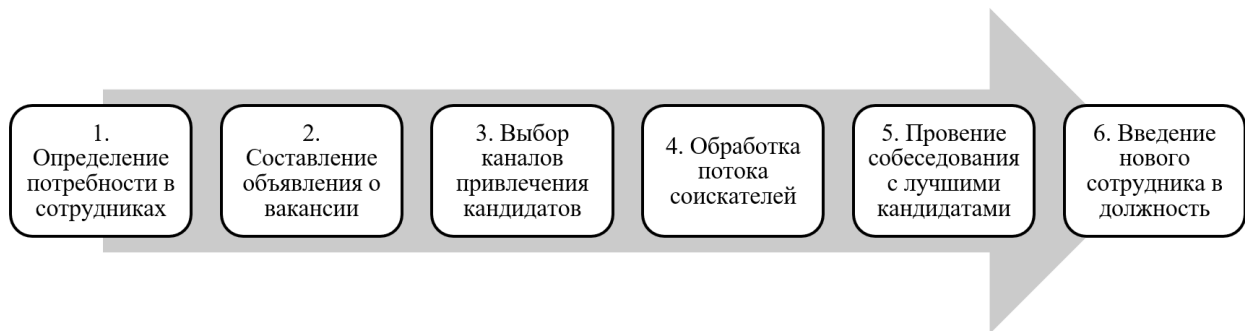


Рис. 4. Этапы успешного найма персонала (составлено авторами)

На первом этапе необходимо определить, какой специалист нужен, путем проработки детального портрета целевого кандидата:

- какую проблему бизнеса решит найм этого человека на должность?
- какой результат он принесет компании?
- каким требованиям должен соответствовать человек, чтобы выполнять работу?
- какими личностными качествами он должен обладать?
- какая ему нужна мотивация?

На втором этапе составляется объявление о вакансии – это возможность заинтересовать кандидата и продать ему идею работать в компании.

В интернете много шаблонных объявлений, которые обещают хорошие зарплаты, бонусы и быстрый карьерный рост. В них делается акцент на вознаграждении. Однако, чтобы эффективных сотрудников, нужно сменить акцент.

При выборе каналов привлечения кандидатов, в настоящее время популярны тематические группы в соцсетях и каналы в Телеграмме. Можно разместить объявление в аккаунте соцсетей, среди подписчиков могут быть не только клиенты, но и потенциальные сотрудники, которые ждут подходящей возможности устроиться в подобную компанию.

Отличным каналом для поиска сотрудников могут быть и действующие работники, партнеры и клиенты. У каждого есть знакомые, среди которых могут быть специалисты с подходящими компетенциями. Если кандидаты придут по рекомендации, вероятнее всего у них будет выше заинтересованность работать в вашей компании.

После того как объявление размещено и получены первые отклики, важно оперативно их обработать – это и будет четвертым этапом. Задачей данного этапа заключается в том, что среди всех кандидатов быстро определить продуктивных сотрудников и связаться с ними. Скорость играет важную роль в найме, поскольку востребованные специалисты, как правило, не остаются надолго без работы.

Традиционный отбор персонала в компанию обычно занимает много времени – руководитель изучает много резюме, проводит собеседования и забывает о кандидате на одну-две недели, пока принимается окончательное решение. И когда перезванивают соискателю, зачастую оказывается, что он уже нашел другую работу. Если медлить на этом этапе, могут остаться только те, кого нигде не берут.

На пятом этапе проводятся собеседования с лучшими кандидатами. Каждый кандидат пытается показать себя в выгодном ракурсе. Работодателю не всегда бывает понятно, как выбрать лучшего и принесет ли этот человек пользу компании. Можно выделить три ключевых фактора найма (рис.5).

Продуктивность – это важный фактор, который показывает, какой результат будет производить сотрудник на рабочем месте. Чтобы узнать его продуктивность, следует спросить о результатах на прошлом рабочем месте. Не о том, что он делал и какие обязанности выполнял, а что он сделал, какой продукт производил и какие результаты показал.

Мотивация. Человек устраивается на работу, имея внутреннее побуждение к достижению цели. Мотивация направлена на повышение производительности и продуктивности работников.

Признание. Понимая мотивацию кандидата, можно представить качество его работы. Если человек заинтересован только в материальной выгоде, любая инициатива будет упираться в вопрос «а сколько мне доплатят?». Признание заключается в выражении признательности, уважения к человеку за его достижения, с тем числе, и посредством поощрений.

Рис. 5. Ключевые факторы найма

Продуктивных сотрудников в первую очередь интересует, чем им предстоит заниматься и как им преуспеть на своей должности. Чтобы привлечь таких специалистов, необходимо четко обозначить, что нужно будет делать работнику, какой нужен результат, какие вызовы и сложности ждут его на рабочем месте. Подробное описание рабочих задач интересует сотрудников, которые хотят и умеют производить результат, и оттолкнет тех, кто хочет получать зарплату просто за факт присутствия на рабочем месте.

ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Итак, в современных организациях стало принято уделять большее внимание человеческому капиталу, поскольку, благодаря человеческому фактору, организация способна преобразоваться и структурироваться таким образом, чтобы быть наиболее эффективной в конкурентной борьбе, а также в достижении собственных целей. Однако, большой угрозой для организации является возможность переманивания наиболее ценных сотрудников в компании конкурентов. Поэтому для руководителя любой организации важно разрабатывать и внедрять способы защиты персонала от переманивания конкурентами.

Очевидно, что, если сотрудник доволен условиями работы в компании, его сложно переманить. С переманиванием бороться сложно. Лучше работать на опережение, «прокачивать» сильные стороны компании и сделать все, чтобы сотрудникам не хотелось увольняться.

По мнению авторов, эффективное управление персоналом, направленное на

совершенствование процесса подбора, улучшение условий труда и материального благосостояния сотрудников, поддержание социально-психологического климата, станет ключевым инструментом для минимизации текучести кадров и повышения стабильности кадрового состава.

В системе управления персоналом необходимо проводить регулярный анализ эффективности мер удержания сотрудников, обновлять и корректировать указанные меры, что позволит компании быть гибкой и адаптироваться к изменяющимся требованиям сотрудников и внешней среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/5e37b9644c66582efdaf762a109a281bf999c28d/?ysclid=m691v816v8262354811 (дата обращения 12.01.2025)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 26.12.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/c7ef87752911a462421a20086f91b31ff6a890f3/?ysclid=m691si7f303277813 (дата обращения 12.01.2025)
3. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для среднего профессионального образования / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. С.70
4. Две трети российских работодателей прибегают к хантингу кандидатов и переманивают сотрудников из других компаний. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2024-10-16_dve_treti_rossijskih_rabotodatelej (дата обращения 19.12.2023)
5. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 172 с.
6. Махмудова, И.Н. Кадровая безопасность: методы воздействия на персонал. В 2 ч. Ч.2. Противодействие угрозам при подборе кадров: учеб. пособие / И.Н. Махмудова. — Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2018. — 88 с.
7. Как переманить сотрудника у конкурента? URL: hh.ru/article/12669 (дата 12.12.2024)
8. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 202 с.
9. Масалова, Ю. А. Маркетинг персонала: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 321 с.
10. О промышленном производстве в январе-сентябре 2024 год. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/164_23-10-2024.html (дата обращения 19.12.2023)
11. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 523 с.
12. Российские работодатели стали активно прибегать к хантингу и переманивают сотрудников друг у друга. URL: <https://talantix.ru/promo/blog/pryamoy-khanting-kandidatov?ysclid=m699b3ceer479113864#popup:cornerform> (обращения 15.12.2024)
13. Сытник А.А., Храмова А.В. Внедрение инструментов повышения лояльности персонала в деятельность организации / А.А. Сытник, А.В. Храмова // Вестник Национального Института Бизнеса. — 2023. — № 1 (49). — С. 203-210.
14. Литвинюк, А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 461 с.
15. Хантинг в подборе персонала: чем опасен и как защититься. URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/hanting-sotrudnikov/> (дата обращения 12.12.2024)
16. Хантинг персонала: как переманивать чужих сотрудников и защитить своих. URL: <https://spectrumdata.ru/blog/proverka-soiskatelya/khanting-personala-kak-peremanivat-chuzhikh-sotrudnikov-i-zashchitit-svoikh/> (дата обращения 22.12.2024)
17. Цопа, Н.В. Профилактика профессионального выгорания в торговой организации / Н.В. Цопа, А.А. Сытник, А.В. Храмова // Экономика строительства и природопользования. — 2023. — № 1 (86). — С. 13-23.

THE CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF COUNTERING HEADHUNTING IN PERSONNEL MANAGEMENT

¹Tsopa N.V., ²Khramova A.V.

¹ Academy of Construction and Architecture (structural unit), V.I. Vernadsky KFU, Simferopol, Russia

² Russian State Social University, Moscow, Russia

Annotation. The relevance of the topic of this scientific research is determined by the fact that currently the successful functioning of an organization largely depends on the quality of its workforce. According to the authors, ineffective personnel management (poor-quality recruitment, ineffective motivation and incentive system, improper adaptation, etc.) is the main reason for the dismissal of personnel, which endangers the existence of the organization itself.

Words and phrases are often used: "luring staff", "headhunting", Executive search. Some sources identify these concepts, while others explain their differences. In this study, we will primarily use the term "recruitment".

The authors interpret staff recruitment in two aspects:

1. Unethical behavior, in which purposeful work is being carried out to lure staff, especially through unfair competition.
2. The departure of an employee to another company as a result of healthy competition in the labor market.

In accordance with the title of the topic, this scientific article is mainly of a compilation nature.

The author's interpretation of the personnel protection system from being lured away by competitors is given.

The authors presented a conceptual model of the personnel protection system against poaching, consisting of elements and links between them.

Keywords: staff recruitment, headhunting, quality search, conceptual framework, staff protection system, staff motivation, recruitment, staff turnover, quality search.