

# Страна советов

Выпуск №7 | 2016

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

**Тема этого выпуска «Страны советов» — возвращение в коллектив уволившихся сотрудников.**

## Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. Берете ли вы обратно сотрудников, ранее уволившихся из компании?
2. В каких случаях это, с вашей точки зрения, допустимо, а в каких — нет?
3. Всегда ли вы готовы предоставить условия для развития карьеры того или иного специалиста внутри компании?
4. Каких уволившихся нельзя брать обратно ни при каких обстоятельствах?
5. Какие ошибки совершают руководители в отношении специалистов, которые ранее работали в фирме, затем перешли в другие организации, но при этом готовы рассматривать возможность вернуться на прежнее место работы?

### Надежда БОНДАРЕВА, менеджер по персоналу Linxdatacenter:

1. Да, в нашей компании нет каких-либо внутренних регламентов, препятствующих возвращению в коллектив уволившихся ранее сотрудников. Более того, в практике Linxdatacenter есть примеры, когда вернувшемуся сотруднику удалось по-новому проявить себя на рабочем месте и освежить коллектив за счет опыта, полученного в период работы вне компании.

2. Существует два основных критерия, которым должен соответствовать возвращающийся сотрудник: мотивация и хорошие отношения с коллективом. Так, если человек благоприятно расстался с компанией для совершенствования своих профессиональных навыков или по личным причинам, а в дальнейшем увидел в организации новые возможности для развития, то в этом нет ничего плохого. В то же время если у сотрудника возникали проблемы с коллегами или он не заинтересован в продолжительной работе внутри компании, то лучше отказаться от найма такого специалиста, пусть он и обладает высокими профессиональными качествами.

3. Мы всегда смотрим на перспективу, поэтому стараемся всячески способствовать профессиональному и личностному развитию сотрудника. В нашей организации даже предусмотрена отдельная часть бюджета, выделяемая на личностное развитие персонала. Все это помогает специалистам компании достигать новых высот как во время работы в Linxdatacenter, так и после нее. Если говорить о карьере, то у нас очень устойчи-

вый коллектив. С одной стороны, это затрудняет возможности карьерного роста, однако с другой — при освобождении подходящей должности мы всегда сначала рассматриваем кандидатуры действующих сотрудников компании, а уже потом ищем специалистов на стороне.

4. Не стоит брать на работу тех, у кого ранее отмечались серьезные проблемы при общении с коллегами и руководством. Сплоченная команда весьма важна для достижения успеха, и даже один сотрудник способен снизить работоспособность всего коллектива, что может сказаться и на всей организации. Однако каждый случай индивидуален, нужно четко понимать причины конфликта. Возможно, такого сотрудника удастся взять в другой отдел, где он найдет общий язык с руководством и сможет работать в команде для достижения общей цели.

5. Главная ошибка, которую способен совершить руководитель в отношении бывших сотрудников, — предвзятое отношение. Это может быть как обида за уход специалиста из компании, так и, напротив, желание вернуть его, несмотря на недостаточные профессиональные навыки кандидата. Руководителю не следует ставить знакомство выше работы, поэтому он должен оценивать такого сотрудника исключительно по его навыкам и способностям. Фактически для компании бывший сотрудник мало чем отличается от нового, особенно по прошествии времени, поэтому рассматривать его кандидатуру необходимо на общей основе вместе с остальными претендентами.

### Ольга ДУМИНА, руководитель административного департамента телекоммуникационной компании Caravan:

1. Да, в нашей компании такая практика существует. Так, доля вернувшихся к нам сотрудников на сегодня составляет порядка 10%.

2. Возвращение сотрудников нередко бывает выгодно для компании. Ведь таких специалистов не требуется долго обучать внутрикорпоративным стандартам, они быстрее адаптируются к рабочей обстановке и, следовательно, быстрее дают положительный результат. Иногда сотрудники возвращаются на прежнюю должность, иногда — на грейд выше.

На мой взгляд, допустимо повторно брать на работу сотрудников, ушедших из компании ради дальнейшего профессионального развития, которое мы в свое время не смогли им предложить. Получив разносторонний опыт и знания в других организациях, такие сотрудники могут вернуться даже с большими компетенциями в багаже.

Не стоит повторно принимать на работу человека, с которым был расторгнут трудовой договор по инициативе вашей компании — по пунктам 6 и 7 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации, а именно в ситуациях: совершения работником по месту работы хищения чужого имущества, растраты; нарушения работником требований охраны труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия; совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя.

Во всех остальных случаях повторное возвращение «бывшего» работника необходимо хорошо взвесить.

3. Не всегда. Персонал, безусловно, главный ресурс компании в достижении ее целей. Однако важно понимать, что основная цель любой коммерческой организации — извлечение прибыли. Нет ничего плохого в том, что в определенные периоды интересы компании и ее сотрудников, желающих обучаться, развиваться, могут расходиться. При этом ценный и нужный HR-ресурс, конечно, надо стараться сохранять, но не в ущерб жизнедеятельности компании.

4. —

5. Как я уже писала, следует взвесить все плюсы и минусы возвращения сотрудника в компанию. Ошибкой руководителя может быть именно непродуманность решения, связанного с приглашением такого сотрудника на работу.

Стоит отметить, что в ситуации повторного приема взвешенное решение дается легче, чем в ситуации первичного подбора специалиста на позицию. В первом случае компания уже знает как по-

ложительные, так и отрицательные стороны кандидата, его подход к работе. Во втором случае и компания показывает свое «парадное» лицо потенциальному сотруднику, и тот старается выгоднее продать себя, правильно преподнести.

**Дмитрий БЕССОЛЬЦЕВ,**  
директор департамента ИТ-аутсорсинга  
ALP Group:

**1.** Да, иногда берем. Если возвращение «экологично» для самого человека и для компании, то есть не противоречит его и нашим целям и принципам.

Я считаю, что возвращение сотрудников в компанию — отличная лакмусовая бумажка, помогающая понять, как сотрудник оценивает предприятие, причем в комплексе. Как правило, если человек возвращается, значит, он положительно оценивает команду: ее экспертизу и климат, который она создает, руководство, да и сам бизнес, который ведет компания, направление ее развития. И в целом ту корпоративную культуру, уже сложившуюся на практике.

**2.** Здесь руководителю нужно рассматривать две вещи: как и почему человек ушел из компании и каким и с чем он туда возвращается. Есть треугольник, прагматически описывающий положение сотрудника в организации. Три его вершины — квалификация специалиста, деньги, которые компания готова платить ему за эту квалификацию, и полезность навыков человека для конкретного предприятия. И, если сотрудник уходит по прагматическим причинам, меняя один треугольник на другой или меняя параметры одной из сторон, к примеру, его квалификация выросла и оказалась для компании нерелевантной, или организация не смогла платить ему больше, — это конструктивный уход. При нем не возникает принципиального, этического конфликта между человеком и компанией.

Если же ценности сотрудника и компании различны, если человек не вписывается в корпоративную культуру предприятия, а философия предприятия совершенно не «бьется» с его мировоззрением, моральными ценностями и стремлениями, с отношением к людям (коллегам и клиентам) и к бизнесу, то это более сложная, тяжелая и, как правило, менее «экологичная» для всех причина ухода.

При плохой «экологии» возвращать людей нежелательно. Потому что, во-первых, они не меняются, а во-вторых, их токсичность незаметно отравляет экосистему предприятия. При этом самому «отравителю» может быть очень комфортно, а коллегам — совсем нет.

Как я уже сказал, при возвращении руководитель должен правильно оценить и то, с чем сотрудник возвращается. Соотнести его нынешнюю стоимость с остальными вершинами треугольника.

С выросшей (или нет) квалификацией, а также с выросшей на данном этапе полезностью знаний, умений и навыков специалиста для предприятия. И честно сравнить эти параметры с параметрами других кандидатов. Объективная оценка по всем этим пунктам — залог успешного возвращения.

**3.** Разницы нет — старый или новый специалист, вернулся он или пришел впервые. Чтобы у человека появились условия для развития карьеры, между ним и компанией должна сложиться взаимность. Если специалист заинтересован в том, чтобы при движении по карьерной лестнице принести пользу компании, и если последняя видит эту полезность (и вектора развития, и продвижения человека), то предприятие предоставляет сотруднику все условия.

Когда же видение компании и специалиста расходится, скажем, человек хочет вырасти с позиции специалиста до менеджера проекта, а компания видит, что как старший специалист он будет для нее полезнее, и более того — до менеджерской позиции он из зоны своего ближайшего развития шагнуть просто не сможет, так как ему придется шагнуть сразу через десять ступенек, то нет.

Потому что, даже сумев шагнуть не на свое место, человек не будет счастлив. И компанию не сделает счастливее. Поэтому главная цель компании по отношению к каждому сотруднику — дать возможность расти в полном соответствии с его способностями, наклонностями, стремлениями и с пользой для бизнеса. Видя, что рост происходит именно так, мы делаем предложение по продвижению. И оно означает, что компания заинтересована в специалисте.

Если же возникает конфликт — организация видит развитие специалиста так, а он сам — иначе, то роль руководителя, лидера и/или наставника, отвечающего за сотрудника, требует того, чтобы он потратил свое время и эмоциональные силы, но нашел правильный подход к человеку и сумел объяснить, что вопрос лежит не в области пер-

соналий, а в области гармоничного тактического и стратегического развития — и самого специалиста, и компании. Да, здесь появляется риск, сотрудник может не согласиться с мнением руководителя и уйти. Но это будет конструктивным, а не разрушающим компанию и человека расставанием.

**4.** Не советую брать назад «токсичных» людей, заражающих коллег тяжелым, паразитическим или конфликтным отношением к бизнесу, к своей позиции в нем, к обязанностям, клиентам или партнерам.

Не следует брать человека на ту же позицию, с которой он ушел, скажем, полгода или год назад. И тем более на позицию ниже, даже если она есть, например, в смежном департаменте. Когда сотрудник «прокачался», возвращать его стоит только с повышением, иначе компания получит специалиста, который будет работать намного хуже, чем раньше. Так как прежняя должность в любом случае явится для него лишь временной мерой или «тихой гаванью», в которой можно укрыться от житейских бурь. А вот двигаться, развиваться и развивать свое направление (и компанию в целом) он, скорее всего, не станет.

**5.** Существует довольно тонкая ловушка, особенно опасная для неопытного руководителя. При возвращении человек способен начать хвалить компанию, в которую возвращается, причем, как кажется руководителю, по объективным причинам («Долго работал в другом месте и теперь точно знаю: у нас самая классная компания, коллектив, атмосфера, клиенты!»). И руководитель невольно оказывается под влиянием этой оценки, даже если она совершенно искренняя. У него возникает искушение при оценке сотрудника по прагматичному треугольнику («квалификация — релевантность навыков нуждам предприятия — деньги за труд») добавить балл-два за отношение к организации, за эмоции в сторону компании. Этого делать не стоит. Прагматичный взгляд должен преобладать.



Из опыта работы с человеком можно извлечь другую рациональную пользу: добавив к оценке квалификации специалиста точное понимание того, какими ценностями, этикой и философией человек руководствуется. Что движет его вперед. И, следовательно, как он будет двигать вперед компанию.

**Леонид БОГУСЛАВСКИЙ,**  
**первый заместитель**  
**генерального директора НПО «Родина»:**

**1.** Скажем так, для меня увольнение из компании не равно измене родине. Люди уходят по разным обстоятельствам в другие фирмы. Конечно, нельзя однозначно сказать: «Да, берем всегда» или «Не берем никогда». Это зависит от конкретных обстоятельств, почему и как человек уволился. Бывали случаи, люди уходили, чтобы продолжить обучение или получить опыт работы в, допустим, какой-то заграничной компании, а через некоторое время, окончив обучение или поработав в другом месте, приобретая дополнительные знания, компетенции, возвращались обратно. Бывают случаи, когда люди уходят по состоянию здоровья. У нас в конструкторском бюро много в том числе и пожилых конструкторов. Иногда они уходят по состоянию здоровья, когда требуется длительное лечение, но потом, пройдя курс лечения, возвращаются.

**2.** Вы знаете, я никогда не беру обратно людей, да и вообще не нанимаю на работу тех, кто ушел с предыдущего места работы или от нас с каким-то скандалом. Считаю, что люди всегда способны договариваться. Я имею в виду, разумеется, сотрудников среднего и высшего звена. Если менеджер среднего и высшего звена не способен договориться, уходит с каким-то скандалом, то, естественно, обратно он никогда не вернется. То же самое относится и к той ситуации, если он просто расскажет или мы узнаем по своим источникам, что он нехорошо ушел из предыдущей компании. В скандале всегда виноваты две стороны.

**3.** Да, мы стараемся предоставлять такие условия, поскольку мотивация человека никогда не измеряется одними деньгами. Мы всегда даем возможность профессионального роста, то есть учиться или просто в ходе работы получать какие-то компетенции, расти и продвигаться по служебной лестнице. Это хорошо для компании по многим причинам: это мотивирует людей к труду, и мы получаем будущих руководителей, которые пришли не со стороны, а выросли в компании. Они более лояльны к компании, они быстрее вникают в курс дела на новой должности, чем человек со стороны, ведь тому требуется более длительное время, чтобы погрузиться в процессы, происходящие внутри компании. Таким образом, мы стимулируем сотрудников и материально, готовы оплачивать их обучение и стараемся продвигать их по карьерной лестнице.

**4.** —

**5.** У некоторых руководителей, на мой взгляд, действительно существует стереотип, что человек, уволившийся из фирмы, — это «враг» без возможности вернуться назад. К сожалению, зачастую в России бывает так, что у человека возможность получить повышение по карьерной лестнице или повышение зарплаты появляется только через переход в другую организацию. В своей компании он достиг некоего потолка, и переговоры с руководством ни к чему не привели: ему не дают ни повышения, ни новой должности. Тогда он уходит в другую организацию, допустим, с повышением. Поработав там, он уже готов предложить услуги, естественно, на своих условиях, своей «материнской» организации. Хотя и в этих случаях некоторые руководители не готовы рассматривать таких кандидатов. Я не говорю о том, что всегда таких людей нужно брать обратно, но по крайней мере закрывать перед ними дверь — это неправильно.

**Наталья МОРОЗОВА,**  
**руководитель отдела по управлению**  
**персоналом завода Hitachi в России:**

**1–2.** В компании Hitachi нет запретов на повторное трудоустройство уволившихся ранее сотрудников. Однако все зависит от причины их увольнения. Порой человек уходит по не зависящим от него причинам: по семейным обстоятельствам или по состоянию здоровья. В таких случаях его можно принять обратно. Исключение составляют те ситуации, когда увольнение было связано с конфликтами, уходом к конкурентам или схожими «безвозвратными» причинами. Такие сотрудники нелояльны к компании, в которой они работают. И, скорее всего, в будущем их уход повторится. Необходимо отметить, что в нашей компании такие прецеденты никогда не случались.

**3.** Самый ценный актив нашей компании — это сотрудники. Именно поэтому повышение эффективности работы и личной заинтересованности персонала в достижении предприятием наилучших результатов — основные направления кадровой политики. Мы всегда стремимся предоставлять нашим сотрудникам наилучшие условия, способствующие их развитию и профессиональному росту внутри компании. Мы принимаем на работу выпускников вузов или средних специальных учебных заведений и проводим программу адаптации, за которой следует стажировка на предприятии.

Выстраивание карьеры на нашем предприятии происходит в соответствии с японскими традициями. Профессиональное развитие персонала может проходить по горизонтальному и вертикальному направлениям. Что касается горизонтального движения, у нас был случай, когда сотрудник, который занимался рекрутингом, перешел в отдел планирования производства: мы поощряем стремление приобретать новые специальности в других отделах.

Также у наших специалистов есть возможность проходить стажировку в Японии. В основном такой шанс выпадает инженерам производственного департамента на основе системы оценки персонала предприятия. Также требуется определенный уровень знания японского языка. Мы предоставляем возможность нашим сотрудникам посещать курсы английского и японского языков.

**4.** —

**5.** —

**Юлия ФИЛИПОВА,**  
**начальник управления**  
**стратегического планирования,**  
**корпоративного развития и маркетинга**  
**ПАО «Трансфин-М»:**

**1.** В нашей компании таких случаев еще не было.

**2.** Думаю, что это допустимо в ситуации, когда сотрудник уволился по семейным обстоятельствам, например из-за необходимости ухода за больным родственником или из-за переезда в другой город. В случае если причиной смены места работы явилась неудовлетворенность функциями или заработной платой, принимать человека повторно, скорее всего, нецелесообразно. Вероятно, он недостаточно лоялен к компании, существенно недоволен и со временем снова может уволиться, так как причины, побудившие его к увольнению в первый раз, нигде не исчезнут. Конечно, случаются ситуации, когда человек уходит со значительным повышением в должности или в другую сферу, пробует и понимает, что это не его. Тут лучше решать индивидуально в зависимости от того, устраивала ли его работа ранее, и остались ли возможности по его повторному трудоустройству.



3. Мы стараемся предоставлять возможности для развития. В компании регулярно проводятся обучение, тренинги и семинары по повышению квалификации, направляем сотрудников и на внешнее обучение. Если сотрудник сам стремится к развитию и карьерному росту, это обязательно отражается на его должности, функциях и доходе.

4. Ни при каких обстоятельствах нельзя брать обратно сотрудников, которые были уволены по инициативе работодателя. Например, в результате обнаружения нарушений или в случае недовольства качеством работы.

5. Скорее всего, наиболее вероятной ошибкой руководителя будет снова принять такого сотрудника на работу. Безусловно, все случаи индивидуальны, обстоятельства случаются разные. Если работодатель все-таки считает нужным вернуть сотрудника, в первую очередь следует выяснить причины, побудившие его уволиться, и оценить возможности по их устранению.

**Алексей САФИОЛЛИН,**  
**учредитель ООО «ЮСИ»,**  
**учредитель первой федеральной сети**  
**«Поиск Строек»:**

1. Были случаи, когда по разным причинам уходили специалисты рабочих специальностей, затем возвращались.

2. Это, возможно, связано с переездом человека или если его квалификация и моральные качества соответствовали стратегии и корпоративной культуре нашего предприятия.

3. Мы всегда готовы создавать условия для развития карьеры на нашем предприятии. Переход на новый уровень сотрудника зависит от способности человека генерировать идеи с планом их реализации, если это касается управления людьми, то, конечно же, умением ими управлять. Также мне нравятся люди, которые способны справляться с главными врагами: страхом, сомнением и унынием.

4. Тех, кто когда-то предал, обманул или украл.

5. Вникать и разбираться в каждом конкретном случае должен руководитель — это одна из важных составляющих его работы. Возврат людей, покинувших фирму по причинам, указанным в пункте 4, невозможен.

**Татьяна ФЕДОННИКОВА,**  
**и. о. директора по персоналу**  
**компании МОЛКОМ:**

1. Мы можем принять на работу сотрудника, который у нас когда-то работал, если были получены положительные рекомендации от непосредственных руководителей и прояснены причины ухода сотрудника из компании.

2. На мой взгляд, допустимо снова трудоустроить ушедшего сотрудника, если увольнение из компании связано, например, с причинами лич-

ного характера или семейными обстоятельствами, при этом сотрудник положительно характеризуется коллегами и руководителем. Также крайне важно, чтобы не было конфликтов с участием данного работника.

3. При наличии потребности в развитии у сотрудника и потенциальной пользе для компании мы с радостью предоставляем сотрудникам условия для развития и роста, как профессионального, так и карьерного. Для примера: сотрудник отдела системного анализа (вернулся в компанию после службы в армии) в течение года был переведен в отдел бизнес-анализа, когда открылась вакансия, и продолжил свою карьеру в смежном подразделении.

4. На мой взгляд, при конфликтном увольнении и при нарушении сотрудником внутренних правил и норм компании, а также при отсутствии лояльности к компании и отрицательной оценке профессиональных и личных качеств сотрудника более чем 50% опрошенных коллег.

5. Возможная ошибка руководителей в данном случае — пойти на поводу у сотрудника и/или ситуации. Если решение об увольнении взвешенное и оправданное (о чем становится известно на выходящем интервью), то оно не может радикально поменяться через короткое время. В зависимости от того, кто выступает инициатором такого возвращения, это может быть манипуляция со стороны бывшего сотрудника или недооценка обстоятельств увольнения со стороны руководителя.

Если же уход сотрудника был связан, скажем, с отсутствием возможности для роста и раскрытия потенциала, то, приглашая такого человека вернуться в компанию, важно четко обозначить новые условия сотрудничества, зоны ответственности, роста и развития для качественной мотивации и привязке к оценке результатов его работы для бизнеса.

**Анастасия ХРИСАНФОВА,**  
**директор по персоналу SPSR Express:**

1. Да, у нас есть сотрудники, которые уходили из компании и потом возвращались. В основном это те, кто, получив в компании опыт в своей специализации, уходил на более высокие позиции, а потом, накопив дополнительный опыт, приходил обратно уже с повышением.

2. Принимать или нет обратно сотрудников — вопрос дискуссионный. Бывают самые разные причины расставания и возвращения. Не рекомендую брать сотрудников, с которыми в компании в прошлом складывались сложные или неоднозначные ситуации в надежде, что в благодарность они не повторят предыдущего опыта. Также есть риски, если сотрудник возвращается, поработав в конкурирующей компании. Но имеются и другие примеры, когда возвращающегося сотрудника берут, чтобы остальные в коллективе могли из первых уст услышать, почему не стоит

уходить, даже если кажется, что в другом месте лучше. Мы так делали, когда конкуренты в открытую переманили у нас несколько человек, пообещав лучшие условия, и в итоге обязательства не выполнили. Люди попросились обратно и внутри коллектива быстро рассказали, что не стоит поддаваться соблазну, и на деле все оказывается не так радужно, как обещали.

3. Когда компания большая и формирование коллектива осуществляется качественно, условия для развития в ней есть, но они не покрывают всю потребность, имеющуюся у сотрудников. Это становится проблемой, если альтернативы для развития в компании отсутствуют. Поэтому об их создании следует заранее позаботиться. У нас, например, если сотрудник не имеет возможности занять руководящую должность, потому что нет соответствующих вакансий, у него появляется шанс стать руководителем проектной группы и при успешной реализации проекта получить вознаграждение. Это позволяет ему удовлетворить и карьерные, и материальные амбиции. Кроме того, мы поощряем горизонтальную ротацию и приветствуем, когда вакансии закрываются за счет внутренних кандидатов.

4. Прежде всего это те, кто уже причинил компании ущерб или был участником негативных инцидентов. Кроме того, это те сотрудники, мотивация к возвращению у которых — стабильность. Они будут стараться восстановить привычный уклад. Что для динамично развивающихся компаний может быть бесполезно.

5. Первая — это недостаточная проработка причин возвращения. Руководителю важно четко понимать мотивацию таких сотрудников.

Вторая — это отсутствие адаптации. Руководитель упускает процесс адаптации, полагаясь на то, что сотрудник все знает. Это оправдано, если его отсутствие было коротким и ничего принципиально нового не произошло. Зачастую же в компании за это время меняются и люди, и процессы. Поэтому адаптации нужно уделить не меньше времени.

Третья — недостаток обсуждения обязанностей и условий. Он способен привести к существенному разрыву в ожиданиях обеих сторон и потенциальным конфликтам.

**Григорий СИЗОНЕНКО,**  
**генеральный директор компании ИВК:**

1. Крайне редко, так как это расходится с принципами, на которых построена наша компания. Дело совсем не в обидах, а в том, что вот уже без малого 20 лет одно из главных направлений работы ИВК — создание отечественных информационных технологий и продуктов инфраструктурного уровня. Это сложнейшие разработки и большая ответственность, ведь наше ПО системообра-

зующее: именно оно объединяет на просторах нашей страны программы, аппаратное обеспечение и людей в одно безотказное целое. Объединяет, обеспечивая гарантированные сервисы, высокую надежность и информационную безопасность, сложную обработку информации в масштабах всей сети, интеграцию элементов системы, ее устойчивость к смене версий ПО, платформ и парадигм построения систем. Даже сейчас, в эпоху начавшегося импортозамещения, вести такие разработки крайне сложно. А до этого для них требовались фанатичное упорство и непоколебимая уверенность в том, что когда-то, пусть не скоро, но эти разработки обязательно потребуются нашей стране. Ведь без них она не сможет поддерживать технологический суверенитет, обеспечивать свою безопасность в современном мире. Чтобы год за годом двигаться против основного вектора развития рынка, требуется не просто решимость инвесторов и топ-менеджеров. Необходим чрезвычайно профессиональный коллектив (без такого профессионализма качественное инфраструктурное ПО вообще не создать), состоящий из талантливых инженеров, стремящихся раскрыть и реализовать свои способности именно в области, которая принесет ощутимую пользу Родине. А еще обязательна уверенность каждого члена коллектива, что другие не подведут, что их участки работ «закрываются» так же надежно. Поэтому человек, вдруг выпавший из процесса, не только создает управленческую проблему, но и наносит определенную травму другим членам коллектива, хотя в конечном счете повышает его сплоченность. Как же брать такого человека назад?

Разумеется, я говорю не об уходах, связанных с какими-то особыми жизненными обстоятельствами. Это отдельная тема. В таких случаях мы стараемся удержать и поддержать сотрудника. И он может вернуться в компанию.

2. —

3. Да, всегда. Но у нас карьера инженера и менеджера связана не с выслугой лет или какими-то формальными показателями, а с уровнем уже решенных задач, способностью находить действительно оригинальные технические решения и с расширением ответственности.

4. Не советую брать людей, совершивших предательство, пусть и небольшое. Также не стоит брать назад людей, переориентировавшихся с настоящей честной работы на «порхание» из компании в компанию. Неважно, что они говорят на собеседованиях, они уже испорчены, и серьезную задачу, от которой зависит судьба крупного проекта или разработки, им теперь не поручишь. Ведь они легко могут снова «упорхнуть», если почувствуют выгоду.

5. Самая главная ошибка — не учитывать истинные причины ухода, до которых иногда все-

ма трудно докопаться. Если эти причины не нарушают ценности коллектива, работать с таким человеком можно. Если нарушили, то нельзя.

#### **Надежда ПШЕРЕНКОВА, бизнес-партнер (операционные подразделения) Efes Rus:**

1. Согласно политике компании мы не берем на работу людей, которые ранее от нас ушли. Это общее правило, но, безусловно, могут быть исключения.

2. В большинстве случаев рассматриваем кейсы повторного найма, когда речь идет о необходимости замещения позиции, где требуются редкие на данном рынке умения или критические для компании компетенции в какой-то определенной области. Для производственной части организации чаще всего это технические профессии, связанные с обслуживанием сложного оборудования и программным обеспечением. Несмотря на то что производство пива — это достаточно традиционный промышленный процесс, технологии постоянно модернизируются, и нужны люди, способные использовать новые технологии. Каждый случай рассматривается в индивидуальном порядке. Решения принимаются на уровне старшего руководства компании.

3. В нашей компании пропагандируется культура достижения высоких результатов и высокой вовлеченности каждого. Порой происходит так, что сотрудник в силу различных причин не в силах эффективно работать в рамках сложившейся в компании корпоративной культуры, не соотносит в полной мере свою деятельность с запросами внутренних клиентов. В итоге результаты его работы не соответствуют ожиданиям клиентов, руководителя, подчиненных, коллег. Если сотрудник покинул компанию по таким причинам, то с ним мы едва ли возобновим отношения.

4. Создание условий для карьерного развития персонала — это важнейшая составляющая нашей деятельности. У нас существует система управления талантами, определяющая возможности профессионального развития сотрудников. На сегодняшний день мы в большей степени делаем акцент не на вертикальном карьерном росте, а на горизонтальном развитии, подразумеваемом расширением и углублением знаний сотрудника в различных областях. В этом и состоит разница между понятиями «карьерный рост» и «карьерное развитие». Опыт работы в смежных областях имеет крайне важное значение. Стоит учитывать, что слишком ранний скачок по карьерной лестнице способен привести к пагубным последствиям как для сотрудника, так и для организации. В результате возникает опасность попросту потерять человека в том качестве, в котором он мог бы принести наибольшую пользу.

Развитие карьеры — процесс, предполагающий в первую очередь проявление личной инициативы и стремление к развитию со стороны самого сотрудника. Мы создаем условия для профессионального роста и поощряем стремление к саморазвитию. Это важная составляющая нашей корпоративной культуры.

5. Как и многие крупные организации, проводим опросы мнений сотрудников, позволяющие определить их уровень удовлетворенности и вовлеченности. Ни для кого не секрет, что во многом удовлетворенность зависит от того, как складываются отношения с непосредственным руководителем. Мы стремимся к тому, чтобы менеджеры выстраивали отношения с подчиненными с помощью инструментов коучинга, регулярного личного общения и вовлеченности. Если руководитель уделяет этому большое внимание, ставит конкретные и понятные задачи, дает регулярную и конструктивную обратную связь, признает заслуги, тогда сотрудник вряд ли захочет менять место работы.

#### **Ольга ВОРОШИЛОВА, партнер компании Cornerstone:**

1. Cornerstone — одна из немногих компаний, которая успешно и охотно принимает «возвращенцев». Наша корпоративная культура строится таким образом, что все сотрудники чувствуют себя частью большой и дружной семьи. Мы всегда доброжелательно провожаем коллег, которые решили поменять компанию. Как правило, они переходят на клиентскую сторону. Приглашаем многих на корпоративы, следим за их карьерой, общаемся. Вот яркий пример одной из наших сотрудниц. Девушка пришла в компанию на начальную позицию ресерчера, выросла до консультанта и ушла во внутренний HR, несколько лет работала в крупной производственной компании, сильно выросла и вернулась к нам в качестве руководителя направления. Такие случаи не редкость. Отпуская людей и возвращая таланты, компания получает очень многое: мотивированного лояльного сотрудника и одновременно прилив «свежей крови», новых идей и экспертизы.

2. Это недопустимо только в одном случае — если сотрудник покинул компанию, нарушив какие-то обязательства по отношению к ней. Или если с ним расстались по объективным профессиональным и личностным причинам. Вернувшись, он вряд ли вас поразит.

3. Как правило, компании охотно вкладываются в развитие сотрудников HiPo (специалисты с высоким потенциалом), а также в коллег, которые доказали результатами свою эффективность.

4. —

5. Ошибка в таких случаях лишь одна: это неполноценная оценка ситуации, просчеты в сопоставлении рисков и преимуществ назначения.

**Андрей МЕДВЕДЕВ,**  
генеральный директор компании ПСМ  
«Промышленные силовые машины»:

**1–3.** За время развития компании я для себя выделил три типа ситуаций, которые приводят к увольнению сотрудника. Первый, когда человек хочет или вынужден уволиться, однако при этом проявляет высокую степень лояльности к компании. Например, по личным обстоятельствам сотрудник переезжает в другой город/страну. Или ему перестает нравиться его круг должностных обязанностей, он понимает, что больше не хочет работать в этом направлении. У нас был случай, когда девушка хорошо себя проявила в отделе снабжения. Хотя в один прекрасный момент призналась, что в этих условиях она работать больше не может, при этом остаться в компании очень хочет. Тогда ей был предложен горизонтальный переход в другой отдел. В результате эффективность работника в компании повысилась, желание остаться у сотрудника сбылось. Мы не хотим расставаться с хорошими людьми, поэтому настроены искать альтернативные варианты в подобных случаях. И именно таких сотрудников мы готовы взять обратно, в случае если ситуация все же закончится увольнением.

Второй тип, когда увольнение — это итог неудовлетворительных результатов деятельности сотрудника. Здесь инициатором выступает сама компания, и таких сотрудников с «отрицательной историей» мы не рассматриваем повторно в дальнейшем. Кроме того, не стоит брать обратно сотрудников, которые после увольнения распространяли о компании негативные отзывы. В нашей практике был подобный опыт. Нужно понимать, что степень лояльности этого человека уже низка на повторном входе в компанию. Вряд ли он станет работать с полной отдачей.

В качестве третьего типа я бы привел в пример ситуацию, когда сотрудник перерастает компанию. Например, он готов к повышению своего статуса специалиста до уровня руководителя подразделения, но в компании на данный момент нет вакантных должностей.

При подборе персонала одним из критериев для нас является желание и стремление человека к саморазвитию. Со своей стороны предприятие готово предоставить сотруднику условия для карьерного роста, если есть возможность для кадровых изменений. Немного объясню, что я имею в виду. Ежегодно мы формируем штатное расписание на год вперед. В рамках него предусматриваем программы по ротации, оставляя возможность для корректировок (примерно 10% плана). При появлении вакантной должности руководителя подразделения первоочередный шанс ее занять предоставляется уже работающему персоналу компании, причем это может быть как по-



вышению по вертикальной карьерной лестнице, так и по горизонтальной.

Относительно менеджеров и специалистов среднего звена у каждого отдела есть понимание, в рамках какого количества штатных единиц можно говорить о кадровом повышении в течение календарного года. Так, скажем, в этом году в отделе поддержки продаж разработали программу перехода специалиста отдела в статус главного специалиста. Она рассчитана на три месяца, является результатом совместной деятельности отдела по работе с персоналом и руководителя подразделения и включает в себя блоки по повышению уровня профессиональных и личных компетенций (к примеру, знание продукта, степень инициативности и другое). В качестве итоговой оценки будет считаться совокупность показателей: частично — результаты тестов, по ряду блоков программы — сумма баллов. В целом уровень достижений по всем пунктам должен превышать 90% выполнения.

**4.** —

**5.** —

**Александр ФИЛИМОНОВ,**  
партнер Artisan Group Public Relations:

**1.** Крайне редко, фактически никогда. За десять лет существования компании такие прецеденты были всего три раза, и все они заканчивались очень неприятным расставанием. В данном отношении мы являемся приверженцами теории Маслоу о том, что мотивация и самоактуализация не возвращаются, если однажды утрачены.

**2.** Такое можно допустить, если человек, скажем, уходил в декретный отпуск или по семейным обстоятельствам вынужден был переехать в другой город. К тому же у этого человека должен быть неплохой послушный список и высокий уровень лояльности компании. Если одного из трех этих элементов не хватает, не думаю, что имеет смысл даже размышлять на тему возвращения вышедшей штатной единицы. К счастью, рынок — до-

статочно широкое поле для поисков, к тому же порой научить проще, чем переучивать. А «возвращенцев» нередко приходится переучивать.

**3.** Все зависит от конъюнктуры рынка, современного развития бизнес-процессов в компании и мотивации того или иного человека. Бывает и так, что уровень амбиций сотрудника сильно превосходит его возможности и мотивационную составляющую. Другими словами, предоставляя сотруднику большие условия для развития карьеры, мы поощряем «карьеристов», которые рано или поздно начнут «подставлять» своих коллег.

**4.** Ни при каких обстоятельствах нельзя брать назад «карьеристов», которые гоняются за более высокими должностями. Нельзя возобновлять переговоры о сотрудничестве с людьми, испортившими отношения со своим прямым руководством или с руководством компании, а также людей, которые настроили против себя коллектив. Какими бы талантливыми или квалифицированными специалистами они ни были, их присутствие в команде всегда приводит к сложностям — в лучшем случае управленческого характера.

**5.** Первая и главная ошибка, характерная в той или иной мере почти для всех наших клиентов, — это недостаточная погруженность в функционал специалиста, которого хотят взять обратно. Нередко на мнение других членов команды или его непосредственных коллег просто не обращают внимания, так как человек перед высшим руководством зарекомендовал себя как «ответственный», «добродетельный», «организованный», «мотивированный», уверенный в себе профессионал. Как правило, такие люди впоследствии и становятся «бездельниками», нередко служащими пятым колесом в телеге бизнес-процессов или же лишним балластом, от которого подчас достаточно сложно избавиться. В большинстве случаев такие люди весьма неплохо приживаются в новом коллективе, но о мотивации это не говорит — это типичные интриганы. Кстати, первый признак таких качеств — постоянный поиск альтернативной работы. **Б**