

БЫВШИЙ СОТРУДНИК ХОЧЕТ ВЕРНУТЬСЯ В КОМПАНИЮ. ЮРАТЬ ЕГО ИЛИ НЕ БРАТЬ?

КАК СНИЗИТЬ ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ?



Елена РУДАВИНА, Директор по персоналу издательства «Просвещение»

В кабинет к HR-директору промышленно-финансового холдинга зашла подчиненная – менеджер по подбору персонала – и рассказала, что ей позвонила женщина, которая три с половиной года назад работала в холдинге на должности руководителя отдела логистики. Так как сейчас эта должность вакантна, женщина просит рассмотреть ее кандидатуру. Иначе говоря, она хочет вернуться в компанию. Уверяет, что была на хорошем счету, а ушла, поддавшись эмоциям, но поняла, что была не права.

Менеджер по подбору ждет от HR-директора указаний, как поступить. Но он не может сразу дать однозначные распоряжения. Понятно, что **надо разбираться, действительно ли женщина была на хорошем счету, когда работала в компании**, о каких эмоциях идет речь, в чем именно она оказалась не права. Но все эти подробности ровным счетом ничего не значат, если руководство компании принципиально против того, чтобы брать на работу «бумерангов» (так называют сотрудников-возвращенцев в США – boomerang employer). Либо топ-менеджер, курирующий отдел логистики, откажется принять женщину в компанию. Ведь когда-то она покинула ее, в тот момент когда была нужна ей. А не прихватила она с собой часть клиентов?

По статистике семь из десяти работодателей отказываются вновь видеть в своих рядах бывших сотрудников независимо от причины, по которой они уволились. Но с другой стороны, **знаменитый основатель Apple Стив ДЖОБС тоже является, по сути, возвращенцем**: после ссоры с гендиректором и советом директоров он покинул компанию, а затем вернулся, вдохнув в нее свежие силы. Иначе говоря, компании это пошло на пользу. В России **гендиректор «Данон – Большевичка» Алексей МЕХАНИК трижды возвращался в компанию**, управляющий партнер сетей «Гастрономчикъ» и «Миллениум» Дмитрий ПОТАПЕНКО – дважды. И компании развиваются! Вице-президент по управлению персоналом компании «КРОК» Марина КОЗЫРИЦКАЯ не видит ничего плохого в том, чтобы сотрудники вернулись. Вопрос лишь в том, что за специалисты возвращаются и будет ли от них польза? Как же понять, стоит дать зеленый свет бывшему сотруднику или нет.



Ольга ИГНАТЬЕВА, Директор по персоналу «Инкаробанка»

Разрешайте вернуться в компанию только хорошим специалистам и тем, кого уволили по сокращению штата

Разумеется, при условии, что эти сотрудники в свое время ушли без скандала. При необходимости работодателю не зазорно и самому пригласить их обратно к себе. К примеру, через какое-то время после сокращения штата должность, которая была упразднена, вернули. Или запустили проект, где специалист может быть полезен. Разумеется, состоявшийся профессионал, когда-то покинувший компанию, может сам захотеть вернуться. Выясните, что его заставило в свое время уйти из компании и что сейчас подталкивает вернуться. Если сотрудник был движим стремлением освоить что-то новое, попробовать себя в других бизнес-направлениях, развиваться, а сейчас намерен применить свои знания в проектах компании, то его можно взять обратно. Ведь человеку всегда нужно давать второй шанс.

Поручите HR-менеджеру собрать информацию о том, как человек уходил из компании

Пусть Ваш подчиненный поговорит с руководителем подразделения, в котором когда-то работал сотрудник, с его коллегами и узнает, как он увольнялся из компании. Ведь за формулировкой в трудовой книжке «по собственному желанию» может скрываться что угодно. Самое главное – выяснить, **не было ли таких обстоятельств, из-за которых однозначно нужно отказать бывшему работнику**, каким бы ценным и редким специалистом он не являлся. Что это за обстоятельства, указано в схеме 1 на стр. 50. В компании «Шрея лизинг» существует даже **специальный комитет, который рассматривает причины увольнения сотрудника** и принимает решение, можно ли снова принять его.

Может оказаться, что сотрудник **ушел из-за ссоры со своим непосредственным руководителем**. Но попав в подчинение к другому руководителю, а также осмыслив конфликт, работник, вполне возможно, не допустит повторения инцидента. Или, скажем, его **перевели на другую должность, на новый участок работы. Там у сотрудника дела не пошли**. Пришлось с ним расстаться. Но до перевода он был очень эффективным специалистом.

Пример

В отделе рекламы был сотрудник, который умел общаться с потенциальными рекламодателями и делал неплохие бюджеты. Руководитель не предъявлял претензий к подчиненному. И все бы хорошо, если бы не одно «но». Он с завидным постоянством опаздывал на работу, часто отпрашивался по своим делам. Руководитель испробовал разные методы воздействия на сотрудника – беседы, увещевания, апелляции к совести и сознательности, штрафы, выговоры. И все бесполезно. Подчиненный все равно опаздывал. Тогда руководитель однажды не выдержал и на эмоциях уволил сотрудника. Через пять лет он попросился обратно. Руководитель отдела, памятуя о том, что работать и выдавать результат работник умеет, принял его обратно. Предварительно поговорил с ним и потребовал соблюдать трудовую дисциплину. И руководитель не прогадал. Бывший сотрудник сумел побороть собственные недостатки, при этом работал даже лучше, чем раньше.

Чтобы оценить риск, составьте карту изменений «ДО и ПОСЛЕ» – для сотрудника и для компании

Возьмите два листа бумаги. На каждом сделайте два столбца – «До» и «После». Теперь заполните эти столбцы. Сначала на одном листе – изменения компании. В столбце «До» обозначьте, какой компания была накануне увольнения сотрудника, в столбце «После» – какой она стала, когда бывший обратился с просьбой принять его обратно. Это нужно сделать, чтобы понять, насколько актуальны сейчас те представления и знания о компании, которые сформировались у сотрудника раньше. Если неактуальны, хорошо подумайте, стоит ли брать его. Ведь может получиться, что **работник придет не совсем в ту компанию, которую знает**. А это послужит основанием для негатива и приведет к повторному увольнению. Либо тщательно продумайте, как адаптировать «бумеранга».

Пример

Ирина В. вернулась в компанию, в которой работала пять лет назад. За это время фирма увеличилась в пять раз – присоединила к себе новые юр. лица. Это, несомненно, является признаком успеха, что Ирину радовало. Но когда она вышла на работу, заметила, что многое поменялось. Например, все процессы строго регламентированы, вопросы согласовываются и решаются очень долго. Поменялись оргструктура и стиль управления, а также корпоративная культура. Но Ирина помнила, как легко и быстро можно было решить любой вопрос пять лет назад, когда компания была меньше. То, что прошлое ушло, расстраивало сотрудницу. И при любой маломальской проблеме она стала говорить коллегам: «А вот раньше все было проще и эффективнее. Заходишь к финансовому директору, все обговоришь, и вопрос решен. Не то, что сейчас!» Постепенно у коллег Ирины и вправду стало складываться представление, что в их организации все решается медленно и это вредит бизнесу. Сотрудники стали выкладывать резюме на сайты по поиску работы, повысилась текучесть персонала. Когда HR-директор узнал, что в этом есть «заслуга» Ирины, с ней пришлось расстаться.

Yahoo рассылает приглашения бывшим сотрудникам

Те, кто когда-то работал в компании, получили от нее небольшие посылки. В каждой такой посылке – официальный комплект сотрудника. Его обычно получают новички, которые выходят на работу. Но чтобы дать понять, что Yahoo обращается к своим бывшим сотрудникам, на коробке маркером дописано «Back» (фото посылки см. ниже). Таким образом получателям дают понять, что их ждут в компании и будут рады, если они вернуться. Некоторые разработчики Yahoo уже откликнулись на такое завуалированное предложение.

Схема 1. В каких случаях лучше не брать бывшего сотрудника



Вариант 1. Если увольнение сопровождалось скандалами

Предположим, работника увольняли за несоответствие занимаемой должности, а он, осознавая, что это правильно, пытался выискивать формальные нарушения и использовать их для того, чтобы оспорить увольнение в суде.



Вариант 2. Если за «бумерангом» числятся неблагоприятные факты

Например, хищение или прогулы. Ведь в трудовой книжке уход из компании может значиться, как «увольнение по собственному желанию», а не по статье. Но внутренняя природа человека (пагубные привычки), к сожалению, с годами не меняется.



Вариант 3. После ухода из вашей компании сотрудник слишком часто менял места работы

Словом, не работал в одной организации и года, увольнялся раз в полгода или в девять-десять месяцев



Вариант 4. Если сотрудник – топ-менеджер

Такие люди просто так не переходят из компании в компанию. Как правило, топы тщательно оценивают, следует ли сменить работу, соизмеряют связанные с этим риски как для себя, так и для компании. И если такой человек просит принять его назад, насторожитесь.

Составьте и карту изменений сотрудника. В первую очередь укажите, с какой должности он уходил (в столбце «До») и на какую претендует (в столбце

«После»). Особо тщательно опишите компетенции и профессиональный опыт. Узнайте, получил ли сотрудник новые навыки и умения, пока работал в других фирмах. Так Вы поймете, насколько ценен «бумеранг» для компании.

Не судите строго человека за то, что он уходил из компании за высокой зарплатой, должностью и новыми навыками

«Перебежчики», «предатели», «ненадежные» – так называют руководители служб тех, кто уходит из компании. Руководители говорят о возвращенце: «Нет гарантии, что он снова не уйдет». Служба безопасности тоже не в восторге: «А вдруг он ведет двойную игру? Может быть, конкуренты его подослали...»



Екатерина КАРИНЦЕВА, Директор по персоналу и организационному развитию издательства «Эксмо»

Выясните, как бывший сотрудник, увольняясь, передавал дела и отзывался о компании

Если выяснится, к примеру, что сотрудник негативно отзывался о своем руководителе, а о компании высказывался позитивно, то это не так уж и плохо. Скорее всего, специалист не сработался с управленцем (что не редкость в творческих коллективах), но может быть вполне эффективным, оказавшись под началом другого руководителя. Но чтобы решить, принимать ли бывшего сотрудника в компанию, уточните, как он работал раньше, попытайтесь понять, мотивирован ли он качественно трудиться сейчас или хочет «пересидеть» в ожидании лучшего предложения. Стоит насторожиться, если сотрудник ушел в другую фирму с повышением в должности, а сейчас хочет вернуться к вам на нижестоящую позицию. Берите его обратно только в том случае, если он аргументирован и убедительно объяснит Вам логику своих действий.

В таких рассуждениях есть своя логика. Но попробуйте убедить работников компании, что есть и другая сторона медали. Во-первых, **сотрудники – не крепостные крестьяне** и вправе в поисках лучшей доли менять работодателя. Во-вторых, **фирма отчасти виновата сама** – не смогла удовлетворить запросы человека, недооценила его и не обеспечила ему карьерный рост, не повысила зарплату.

Пример

Илья С. пришел в компанию Printing Solutions в 1998 году на должность специалиста по работе с корпоративными клиентами. Работал хорошо и добросовестно, постигал специфику деятельности. Уже в начале 2001 года возглавил департамент маркетинга. Через год успешному директору поступило предложение от сторонней фирмы – стать генеральным директором начинающей российской фирмы Profound Solutions. Илья согласился. Однако вскоре обнаружил, что на самом деле ему отводится роль менеджера проекта международного масштаба. А высокую должность придумали для привлекательности. Тем не менее Илья успешно завершил проект и снова задумался о своей карьере – хотел получить опыт руководства компанией.

В это время руководство прежней организации-работодателя Printing Solutions вспомнило про Илью и предложило ему поучаствовать в конкурсе на замещение вакантной должности главы российского представительства. И бывший сотрудник выиграл конкурс. Позже руководство компании признало: если бы Илья несколько лет назад остался работать в Printing Solutions, то не смог бы участвовать в этом конкурсе.

Иначе говоря, рассматривайте уход бывшего сотрудника как **возможность для Вас (руководства компании) посмотреть на него со стороны**, более трезво

оценить его. Не исключено, что Вы поймете, какого ценного специалиста они в свое время потеряли.

Прощайте бывших сотрудников, если они принимали решение уйти «сгоряча»

Ошибаться могут все. И нередко сотрудники судят о фирме субъективно, делают скоропалительные и **неверные выводы о своем «неприглядном будущем в компании»**. Порой им кажется, что они уже прошли свой жизненный цикл в организации и ничего хорошего их больше не ждет, карьеры не будет, зарплата не повысится. Иногда сотрудники действуют «сгоряча». Скажем, **руководитель не подписал заявление на отпуск, который не предусмотрен графиком, и работник уволился.**

Не думайте, что человек непременно поведет себя подобным образом и в следующий раз. Уволившись и поработав в других местах, сравнив их с прежним работодателем, люди часто понимают, что были неправы, и стараются корректировать свое поведение. Простите им их ошибки. Действительность такова, что люди преданы больше своей профессии, чем компании.

Введите доплату за непрерывный стаж работы. У сотрудников будет стимул работать дольше

Так поступили в компании «Настя». За два года работы в компании сотрудникам полагается доплата в 5 % от оклада, за каждый следующий год (до пяти лет) прибавляется по 2,5 %, а после пяти – за каждый год прибавляется по 3 % от оклада. Для тех, кто уволился из компании, а потом вернулся, действует правило – стаж прерывается, и его отсчет начинается с момента, когда сотрудник вернулся. Следовательно, право на доплату у бывшего сотрудника появится только когда он отработает в компании не менее двух лет.

Решая брать/не брать возвращенца, исходите из экономических выгод для компании

Самое главное – понять, какую пользу «бумеранг» принесет компании. «Если человек получил новый опыт в других организациях и может быть полезен вашей, отказывать ему в приеме на работу просто непозволительное расточительство», – уверена HR-директор компании i-Free Фаина ЛЕРНЕР. **«Я не пытаюсь установить причины, по которым сотрудник когда-то уходил из нашей компании.** Для меня важнее понять, сможет ли он реализовать себя во «второе пришествие», – говорит Юрий ГРИГОРЬЯН, Директор по персоналу «Альфа-Капитал».

Схема 2. Какие преимущества и экономические выгоды получает компания, разрешая «бумерангам» возвращаться



Вариант 1. Новые навыки и знания, идеи и свежий взгляд на работу

Бывший сотрудник получил эти навыки во время работы в других компаниях. Он способен внести в деятельность Вашей фирмы новые идеи, опыт, знания, использовать приобретенные связи. Часто он даже знает, где конкретно применять новшества, которые он узнал «на стороне».



Вариант 2. «Бумерангу» требуется меньше времени на повторную адаптацию

Он хорошо знает специфику работы компании и особенности корпоративной культуры, требования к той должности, которую хочет занять. Коллеги все те же, работа знакома, отношения с начальством уже сложились. Таким образом, организация экономит на адаптации около полугода.



Вариант 3. Сотрудник уже проверен, понятно, чего от него ожидать

Коллективу уже известен потенциал, слабые и сильные стороны бывшего работника, налажены коммуникации. Ему легче установить личные контакты с коллегами и с начальством.



Вариант 4. Prestige компании укрепляется

Если человек поработал в других фирмах и вернулся, значит, работодатель может утверждать: «А у нас лучше, чем у других».



Вариант 5. «Бумеранг» лучше работает и лояльнее других специалистов

Бывшие сотрудники, как правило, чувствуют свою вину перед компанией и стремятся искупить ее, заслужить доверие коллектива. Поэтому есть вероятность, что они станут работать с еще большей отдачей, чем прежде. Понимая, что им дали еще один шанс, они становятся очень лояльными.

Пример

Специалист по банковским продуктам Сергей П. два года назад уволился из инвестиционной компании. В другой организации ему поручили разработать и реализовать концепцию открытия представительств по франчайзингу. Эта новая и ответственная задача увлекла Сергея. Но через три года он сам позвонил в фирму, где прежде работал, и попросился обратно. HR-директор обсудил звонок и кандидатуру бывшего сотрудника с его непосредственным руководителем. Долго не пришлось принимать решение – все аргументы были в пользу того, чтобы взять Сергея обратно. Во-первых, он приобрел новый опыт и будет востребован в компании. Во-вторых, сотрудник работал с регионами. В планах компании как раз выход в регионы. В-третьих, у специалиста наверняка есть наработанная клиентская база. Сергей вышел на работу и через полгода возглавил новое направление – франчайзинг. Через год организация получила новые офисы в 20 регионах России и стала успешно развивать новые направления бизнеса. Опыт бывшего сотрудника очень пригодился.

Имейте в виду: отказывая бывшему сотруднику в трудоустройстве (по принципу «уходя – уходи»), Вы рискуете потерять ценного кадра с богатым опытом, наработанным не только в вашей компании. Кроме того, **принимая на должность «бумеранга», Вы экономите на подборе.** Есть и другие преимущества (см. схему 2 слева).



Лариса ЯБЛОКОВА, заместитель генерального директора по персоналу компании РДТЕХ

Определить, насколько лоялен бывший сотрудник, сложно. Возможно, он любит часто менять работу

Уже 21 год наша компания готовит IT-специалистов, которые в прямом смысле приходят к нам со студенческой скамьи. Получив у нас необходимый опыт и знания, сотрудники часто уходят. Обычно в погоне за новыми знаниями. Но через какое-то время, набив шишек, увидев, что в некоторых фирмах условия работы хуже, чем у нас, люди хотят вернуться. И мы берем их обратно, но не всех специалистов, а тех, которые проявили себя с лучшей стороны, когда работали у нас, оставили о себе приятное впечатление и показали лояльность. Однако надо

признать: степень лояльности возвращенцев порой сложно определить. Это риск, который возникает у компании: не исключено, что человек, который однажды уже ушел из организации, предрасположен к частой смене работы. А значит, может подвести Вас в самый ответственный момент.

Не следует опасаться, что возвращенец не лоялен. Чаще он становится лояльнее других

Когда Арина ЮРЬЕВА, Директор по персоналу компании ZIMALETTO (розничная сеть магазинов одежды), работала в другой фирме, то с удивлением столкнулась с недалёковидной позицией руководства – бывших сотрудников не брать, так как они не лояльны. Кроме того, **считалось, что факт возвращения «блудного сына» негативно скажется на коллективе:** другие подумают, что тоже могут в любое время отправиться «в свободное плавание», а затем с лёгкостью вернуться.

«Отношение сотрудников к компании, которая на их глазах «простила» одного из «бывших», меняется в лучшую сторону, – говорит Дмитрий МАРИШКИН, владелец фирмы Addforce. – Они начинают рассматривать ее как свою надежную гавань». **Сотрудник, возможно, сам того не замечая, транслирует, «как хорошо работать здесь и как плохо работать там».**

Попросите руководителя не выделять возвращенца из других, не подчеркивать его статус

Иначе бывший сотрудник может переоценить себя, возомнить особо надежным и профессиональным, а значит, **может начать выдвигать завышенные требования, просить дополнительные преференции.** Порекомендуйте непосредственному руководителю «бумеранга» наблюдать за его самооценкой, **разговаривать с ним учтиво и заботливо, но без лишних восторгов и преклонения перед его талантами.** Пусть начальник четко объяснит, чего ждут от бывшего сотрудника в компании. А HR-специалистам поставьте задачу – адаптировать возвращенца. При необходимости провести для него индивидуальные тренинги.



Сергей ФРОЛОВ, Директор по персоналу корпорации «Биосфера» в России

Не допускайте, чтобы сотрудник игнорировал новые правила, которые появились, когда он не работал в компании

Например, были приняты новые стандарты работы, введены корпоративные ценности. Даже если Вы проинформировали бывшего сотрудника о новых стандартах, не факт, что он им будет следовать, велика вероятность, что он начнет работать «по старинке». Такое поведение рано или поздно скажется на поступках и самооценке других работников. Скажем, люди начнут вольготно себя вести или станут думать, что и они могут уйти из компании, а при желании вернуться. Это приведет к росту текучести кадров, она выйдет из-под Вашего контроля. Чтобы избежать этого, в первое время пристально наблюдайте за вернувшимся специалистом и вовремя влияйте на него, корректируйте его поведение. А вообще я считаю, что бывшего сотрудника можно брать только на проектную работу и только если компания нуждается именно в его компетенции.

Введите особую процедуру приема бывших, первое время платите им бонусы ниже

Словом, устройте проверку на прочность, чтобы убедиться, что сотрудник вернулся не переждать время, а с серьезными намерениями. Например, в авиакомпании East Line все возвращенцы проходят **серьезное собеседование и психологический тест**. Это позволяет выяснить их истинные намерения, убедиться, что сотрудники не шпионы, засланные конкурентами. Во многих компаниях **возвращенцам предоставляют не все привилегии**. Только вовремя отмените строгости, чтобы не демотивировать людей. Ведь, как правило, они искренне стараются оправдать доверие, доказать, что их приняли не зря.

Пример

HR-служба финансово-инвестиционного холдинга выработала правило: если бывшего сотрудника компания приглашает сама, то предлагает ему более высокую зарплату по сравнению с той, с которой он уходил. Если же «бумеранг» возвращается сам, то, напротив, полгода ему устанавливается более низкая зарплата – в размере 80 % от той, которую он получал перед уходом, остается только часть бонусов, другая часть отменяется. «Блудному сыну» объясняют, что столь жесткие условия устанавливаются ему для того, чтобы проверить, действительно ли он вернулся в компанию надолго и с добрыми намерениями, а не для того, чтобы пересидеть в ожидании более подходящих вариантов.

Заклучите джентльменское соглашение с бывшим сотрудником, чтобы он не уволился слишком быстро

Это можно сделать, если вернувшийся специалист ценен для компании, и Вы хотите, чтобы он проработал определенное время у вас. В соглашении пропишите, например, что сотрудник не может повторно уволиться из компании, не отработав определенное количество лет. Скажем, три года или пять лет. **На тот случай, если он нарушит договоренности, предусмотрите санкции**. Предположим, ему не выплачивается бонус от доходов с реализованных проектов. Можно перечислить в джентльменском соглашении **проекты, которые «бумеранг» непременно должен завершить в компании**. Уволиться раньше бывший сотрудник априори не может. Конечно, юридической силы такой документ не имеет, но моральное и психологическое воздействия обеспечены

Материал размещён в практическом журнале по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу» №7, июль 2013

<http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=314226>