

Итак, однажды сотрудник приходит к руководству с сообщением, что нашёл другое, более привлекательное место работы. Дальнейший сюжет пропустим, главное – финал. Месяца через 2-3 «блудный сын» (или «дочь») возвращается, предлагая взять его обратно. Как поступит руководитель в такой ситуации?

Большинство знакомых мне топ-менеджеров никогда не пойдут на то, чтобы принять сотрудника повторно после его увольнения. Однако я не советую быть столь категоричными. Не будем забывать, что наши наёмные работники, даже самые лояльные, присягу вечной верности фирме не приносили (да и она им тоже).

Деление людей на «своих» и «чужих» - один из наиболее распространённых стереотипов нашего российского менталитета. Эта тенденция проявилась еще на этапе становления отечественного бизнеса, когда первые кооперативы создавались преимущественно из «своих людей» (например, друзей по институту, клубу самодеятельной песни или райкому комсомола). Это сейчас уже начали понимать, что предают только «свои». Кроме того, длительное знакомство с человеком не гарантирует того, что он окажется профессионалом своего дела и просто порядочным сотрудником.

Так что, отставим эмоции и попробуем рассмотреть ситуацию с трезвой позиции, а она у менеджера коммерческого предприятия может быть только одна: объективная польза или вред для бизнеса.

Нужен ли такой работник?

Первый вопрос, который должен задать себе руководитель, звучит следующим образом: а насколько этот сотрудник нужен фирме? Ведь он отработал какой-то срок, успел проявить свои человеческие и деловые качества. Если он зарекомендовал себя как весьма посредственный служащий и его отпустили без особых возражений, то стоит ли нанимать его заново?

Допустим, вам просто жаль человека: ему же семью кормить. Но ведь смена работы – это его собственное осознанное решение. Значит, именно ему и нести полную ответственности перед собой и близкими. Опять же возникает вопрос: а как он поведёт себя в дальнейшем, и какой резонанс его возвращение может вызвать у других сотрудников?

Не почувствует ли себя вернувшийся работник в привилегированном положении? Не решат ли остальные, что компания готова брать на работу кого угодно? Ведь опыт одного сотрудника может сподвигнуть других на подобные эксперименты: «поищу что-нибудь получше, а не выйдет – обратно возьмут». Иными словами, благородство и снисхождение руководителя по отношению к «блудному сыну» могут обернуться проблемами с коллективом.

Но бывают и такие ситуации, когда речь идёт о действительно ценном работнике, увольнения которого начальство не желало. Здесь стоит разобраться в причинах его ухода и возвращения.

### Причины ухода и возвращения

Зачастую способности и потребности сотрудников начинают превосходить возможности, которые им может предложить сама организация. Именно это служит главной причиной перехода ценных специалистов на другую работу. Человек чувствует, что заслуживает большей оплаты, должностного роста и увеличения полномочий, а работодатель не хочет или не может ему это предоставить. Например, сотрудник по вечерам учится, чтобы получить степень MBA. Он тратит на это мероприятие отнюдь не малую сумму и достаточно много усилий, поэтому рассчитывает, что получение диплома позволит ему зарабатывать раза в два больше нынешнего. А в компании, положим, даже ставок таких не предусмотрено. Жалко отпускать хорошего сотрудника, но аргументация явно на его стороне.

Некоторые используют угрозу смены места работы просто для шантажа работодателя. Руководству они говорят, что конкуренты им предлагают зарплату, в полтора раза превышают настоящую. Мне известно немало случаев, когда этот трюк удавался, и менеджеры значительно увеличивали работнику оплату труда. Это вовсе не простая ситуация: как известно, шантажисты обычно не склонны останавливаться в своих запросах.

А почему же сотрудник не прижился на новом месте? Наиболее частое объяснение – «разочарование, обман со стороны нового работодателя». Действительно, сейчас существуют фирмы, которые сулят специалисту при приеме на работу золотые горы, а позже о своих обещаниях «забывают».

Бывают и обратные ситуации. Может быть, новый работодатель честно предложил сотруднику солидную должность и зарплату, ожидая менеджерских подвигов, на которые тот оказался не способен? Я много раз сталкивался с подобными прецедентами: соискатель на собеседовании не скупится на громкие слова, а на деле оказывается некомпетентным.

Наверное, в таком случае стоит не только тщательно разузнать у «блудного сына» о причинах его ухода с нового места работы, но и обратиться за подтверждением к несостоявшемуся работодателю.

### Разнообразные последствия

В любом случае руководителю стоит подумать о последствиях возвращения сотрудника в компанию. Вряд ли при повторном приеме стоит улучшать ему условия труда. Лучше предложить те же, что и раньше, иначе не исключена негативная реакция со стороны остального персонала. Также стоит задуматься, есть ли уверенность в добросовестности этого работника, его мотивированности, а также в том, что история не повторится снова?

Есть и совсем неприятное (хотя и маловероятное) последствие. А что, если этого сотрудника попросту внедряет к вам компания-конкурент? Почитайте историю разведок,

для «перебежчиков» это достаточно распространенный случай.

В подобной ситуации оптимальный вариант – тянуть время, параллельно узнавая у сотрудника ценную информацию о компании, где он успел поработать. Получив интересующие сведения, с ним можно навсегда расстаться.

Есть, однако, и другая причина ухода работника: жизненные обстоятельства. Например, в моей личной практике был такой случай. Успешный менеджер с многолетним стажем работы в компании вдруг подал заявление об уходе. Причина: родной брат открыл собственный бизнес (не конкурентный фирме!) и очень просит его возглавить предприятие. История кончилась классическим «возвращением блудного сына», поскольку бизнес оказался неприбыльным. Однако этот сотрудник вернулся не сразу, а через год. Руководитель принял его на прежнюю должность, и впоследствии об этом не пожалел.

Резюмируя, можно сказать только то, что простого и однозначного решения рассмотренная проблема не имеет: всегда надо разбираться по ситуации и взвешивать все возможные последствия.

### Мнение

«Повторно принимая на работу сотрудника, руководитель рискует...»

Иногда уволившийся сотрудник вдруг решает вернуться в компанию. Как вести себя руководству? О преимуществах и возможных негативных последствиях такой ситуации рассказала Наталья Киршева, генеральный директор КА "Глобал Консалтинг Сервис", доцент, канд. пед. наук

- Наталья Валентиновна, прокомментируйте, пожалуйста, ситуацию, когда сотрудник компании после своего добровольного ухода из нее вдруг возвращается на прежнее место работы.

- Как правило, решение работника и работодателя прекратить трудовые отношения является обоюдным. Руководство пытается удержать ценного сотрудника, мотивируя его повышением зарплаты, компенсациями и льготами, переводом в другой отдел. Если работник покинул компанию и через некоторое время пытается вернуться на прежнее рабочее место, то его кандидатура в большинстве случаев отклоняется. На это есть несколько причин. Считается, что сотрудник сменил вектор своего развития, не видит дальнейших путей профессионального роста в этой компании, то есть исчерпал себя. Существует вероятность, что, однажды покинув компанию, он повторит свою попытку. Хотя, с другой стороны, руководству льстит осознание значимости и престижа своей компании. Однако, можно сказать, что возможность вернуться в крупную организацию гораздо меньше, чем в небольшую.

- Почему?

- Потому что небольшие компании с невысоким уровнем заработной платы, как правило, не выделяют дополнительных средств на поиск персонала. А при повторном принятии сотрудника затраты на подбор и обучение не нужны. Кроме того, специалисту не потребуется адаптационный период. Возвращающийся работник знаком со всеми

тонкостями работы в данной компании.

- С какими рисками придется столкнуться руководству при повторном принятии сотрудника в компанию?

- Во-первых, руководитель должен обосновать это решение, чтобы не потерять свой авторитет в глазах сотрудников. Иначе такое поведение руководителя может трактоваться как «мягкотелость» и отсутствие волевых качеств.

Во-вторых, реакция коллектива на такую ситуацию, скорее всего, будет негативной. Можно прогнозировать снижение эмоционального климата и продуктивности в коллективе. Возвращение «блудного сына» не всеми приветствуется.

В-третьих, появляется возможность того, что такие увольнения и приходы в организации могут повториться.

Также может повыситься текучесть кадров, вследствие которой организация может потерять несогласных с данной политикой ключевых сотрудников, «старичков».

- Какие Вы можете дать советы руководителям, чтобы предупредить возможный уход ценных сотрудников из компании?

- Основное, что должны знать руководители, это мотивация сотрудника. Необходимо постоянно исследовать векторы развития специалистов и соответствующим образом их мотивировать. Каждый специалист должен знать, что у него впереди - какие ступени карьерного роста и обучения, какие ключевые компетенции ему следует развивать и т.п. Именно такая политика в отношении персонала может предотвратить уход ключевых сотрудников из организации.

Источник: [Консультант](#)