

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?

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 работница 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 распро-

страняли 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 повышение 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 мож-

но 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. —