№ 10 (96) 2020 LEGAL SUCCESS

«Лояльность работает в обе стороны»

07.03.2023 ИНТЕРВЬЮ

Лояльность в трудовых отношениях для многих работодателей из года в год остается «слепой зоной». Вопрос о том, почему так происходит, стал особенно актуальным во время пандемии. Переход на дистанционный труд, снижение зарплаты, общий кризис — все это становится своего рода испытанием на прочность трудовых уз, связывающих работодателя и работника. Как удержать ценных сотрудников? Восемь лет назад один из ведущих хедхантеров юридического рынка Никита Прокофьев в интервью для нашего журнала определил лояльность как порядочность и чувство морального долга. Изменилась ли что-то со временем в понимании лояльности и что сегодня позволяет коллективу оставаться в одной лодке — эти и многие другие вопросы мы вновь обсудили с управляющим партнером Legal Search One Никитой Прокофьевым.

— Считаете ли Вы дистанционную работу своего рода проверкой сотрудников на лояльность?

— И да, и нет. Я не связывал бы напрямую лояльность с таким обстоятельством, как удаленная работа. В то же время приходится констатировать, что многим это существенно осложнило жизнь, прежде всего потому, что работать теперь приходится чуть ли не 24 часа в сутки. В совокупности с домашними делами такая нагрузка может вызвать у человека стресс. С этой точки зрения дистанционный труд — действительно тест на лояльность. А поскольку все имеет свои последствия, примерно уже через полгода люди теоретически могут начать задумываться над тем, не попытать ли им счастья там, где нет удаленки.

Если баланс в отношениях между работодателем и работником серьезно нарушен и нет факторов, которые могут это компенсировать (таких как повышение зарплаты, предоставление дополнительных льгот, увеличение продолжительности отпуска или даже просто доброе слово, вовремя сказанное руководителем), то не исключено, что в какой-то момент человек обратится к нам с вопросом: а что происходит где-то еще на рынке?..

Никита Прокофьев до создания в 2014 г. Legal Search One на протяжении шести лет являлся партнером московского офиса Odgers Berndtson, ведущей международной компании по подбору руководителей высшего звена. Исключительно поиском юридических кадров занимается с 2001 г. Окончил международно-правовой факультет МГИМО (У) МИД РФ. Кандидат юридических наук в сфере международного права (Дипломатическая академия МИД РФ). Прошел обучение в рамках ряда краткосрочных учебных программ бизнес-школ: Columbia Business School, IMD, INSEAD, Stanford GSB и Wharton.

— Как, на Ваш взгляд, зарплата соотносится с лояльностью, ведь известно, что сейчас многим хотя бы на время понизили зарплату на 20–30 %?

— Некоторым даже на 40–50 %. Зарплата напрямую соотносится с лояльностью, это факт. Но если у работника хорошие отношения с работодателем и лояльность проявляют обе стороны, то в течение полугода или еще какого-то времени сотрудники могут оставаться лояльными.

На заработную плату можно смотреть как на некую цифру, которая человеку необходима, а можно как на проявление того, как к нему относятся в компании. Приведу конкретный пример: мой знакомый, который работает у одного предпринимателя, рассказывал: «Нам всем понизили зарплату на 50 %. Я понимаю, что бизнес пострадал. У меня был разговор с собственником, и он пообещал все вернуть на прежний уровень, как только ситуация на рынке начнет выправляться». Хорошие отношения с руководителем вселяют в моего знакомого веру в то, что именно так и будет, однако при этом он доверительно сообщил мне: «Но знаешь, занимаясь личными делами хозяина, я вижу, что свои расходы на яхты и виллы он вообще никак не поджал».

Это, конечно, не повод предъявлять какие-либо претензии — человек волен распоряжаться собственными деньгами, — тем не менее символично. Всем топ-менеджерам собственник бизнеса срезал зарплату на 50 % (!), в то время как его образ жизни остался прежним, и они это видят. Такая ситуация не идет в сравнение с той, когда человеку, например, не выплачивают в конце года обещанные бонусы, тем не менее негативно влияет на лояльность сотрудников по отношению к работодателю.

— Не кажется ли Вам, что некоторые люди имеют врожденное чувство лояльности?

— В некоторой степени я думал так в 2012 г., когда давал свое первое интервью на эту тему. Недавно перечитал его — там я приводил в пример человека, которого позвали на работу в компанию, куда ему очень хотелось бы устроиться, но у его работодателя в то время была сложная ситуация, и он не счел возможным оставить его. Тогда я полагал, что мой знакомый относится к разряду людей, которыми по жизни руководит моральный долг. Такие люди есть, убеждений и морально- нравственных качеств никто не отменял, и к лояльности это также

напрямую относится. Однако чаще всего гораздо больший вес в структуре лояльности имеет позитивная предыстория: тот человек трудился в банке в течение 11 лет и все это время пользовался большим доверием со стороны собственника, который всегда держал свое слово и не скупился на рыночную зарплату с бонусами, и потому его решение не покидать компанию в сложный момент объяснялось благодарным отношением к работодателю. Известны и обратные ситуации. Припоминается множество примеров, заключали эдакое «пацанское соглашение»: «Давай договоримся: ты нам нужен минимум на три года». Человек, который испытывал интерес к компании, с этим условием соглашался. Однако, если ему обещали одно, а на практике получалось другое (перевели с проекта, на который он выходил, на менее важный, не выплатили бонусы, «прокатили» еще с чем-то и т. п.), эта «пацанская договоренность» становилась для него неактуальной. Вот вам подтверждение того, что под влиянием обстоятельств, в отсутствие усилий, прилагаемых обеими сторонами, лояльность может измениться. В конечном счете, все сводится к обеспечению двустороннего доверия, и лояльность — это вещь, которая работает в две стороны.

— Не считаете ли Вы, что у человека периодически может просто возникать желание поинтересоваться, что вообще есть на рынке, и подумать над тем, не засиделся ли он на одном месте?

— Помимо лояльности и финансовой удовлетворенности человека обычно волнуют еще и такие вопросы, как: добавит ли что-то работа в этой компании к уже имеющемуся у него опыту, подкрепит ли его реноме, повысит ли его ценность для рынка? Если на все эти вопросы ответ будет отрицательным, то, даже несмотря на комфортные условия, взаимопонимание, уважение и деньги, работник вполне может начать искать что-то новое для себя. Правда, в большей степени это применимо к тем, кто пребывает в начале и середине карьерного пути. Так, вчерашние выпускники вузов зачастую готовы терпеть далеко не самое лучшее отношение работодателя к себе ради того, чтобы получить опыт работы в первоклассной компании. В этом случае их лояльность не является личным убеждением или моральным качеством, они просто готовы компенсировать собственный

дискомфорт тем, что может дать им работа в данной фирме на будущее. Однако со временем такие сотрудники, конечно же, уйдут туда, где условия труда будут для них более приемлемыми.

— Чем конкретно обеспечивается лояльность сотрудников? Есть ли разница между госкомпаниями и частным сектором?

— В госсекторе лояльность сотрудников чаще всего обеспечивается стабильностью работы, принадлежностью к чему-то большому и значимому и некой протекцией в широком смысле слова. Например, в Министерстве иностранных дел, где трудятся многие из моих однокурсников, зарплата достаточно скромная. Неплохие деньги они получают, только находясь в долгосрочных командировках. В то же время МИД спонсирует некоторым своим сотрудникам половину стоимости приобретаемой квартиры. Это существенный фактор: люди знают, что о них заботятся, их ценят и помогут им в сложный момент. В частном секторе акцент больше делается на прагматику: бонусы в конце года, возможность карьерного и профессионального роста. Но доверие ценится везде, а его утрата приводит, как правило, к эрозии лояльности, в любом секторе.

— А какие тонкие моменты не учитываются?

— Как-то мы вели поиск вице-президента по правовым вопросам для одной очень крупной компании, принадлежащей известному предпринимателю. Наш поиск осложнялся слухами о том, что топ-менеджмент в этой компании не ценят и при хорошей зарплате и всех формальных регалиях они чувствуют, что собственник относится к ним как к легко возобновляемому ресурсу. Был довольно широкий консенсус, что олигарх «всего добился сам», а всю жизнь его окружали лишь безликие помощники с порученцами, работающие «за зарплату». При этом многие топы трудились у него уже по 15 лет и более.

Помню, один из потенциальных кандидатов на эту роль тогда сказал мне: «Когда собираешься работать в компании подобного калибра на такой позиции, то ожидаешь, что

спустя какое-то время твое имя будет вписано золотыми буквами в один из кирпичиков, из которых она строится. Работать я считаю возможным с тем, кто хочет сотрудничать именно со мной, и понимает, зачем я ему нужен». На мой взгляд, данный подход к работе — очень важная составляющая лояльности. Этот пример наглядно демонстрирует, что даже перспективы позиции члена правления в топовой компании может оказаться недостаточно.

— То есть работодателю важно создать комфортную атмосферу для работников?

— В одной очень крупной бизнес-структуре, за которой тоже стоит олигарх, сложный и крайне требовательный, даже жесткий, человек, приятно работать далеко не всем. Помню, как один из членов правления в сердцах признался мне: «Здесь каждое заседание — как бочка с серной кислотой». Тем не менее в этой организации немало людей, которые провели вместе с собственником уже лет 15–20, стали мультимиллионерами и весьма значимыми членами его команды. Мне представляется, что, когда вопрос признания заслуг не стоит, в части комфорта многие сотрудники готовы идти на компромисс.

— С какого возраста нынешние юристы претендуют на управленческие позиции?

— Руководителем отдела в структуре какой-нибудь крупной промышленной компании можно стать уже в 28–29 лет, иногда и в 27. Все зависит от того, как человек успел проявить и зарекомендовать себя.

— Каков средний возраст юристов топ-уровня? Имеет ли место тенденция омоложения среди юристов руководящего звена?

— Средний возраст топовых юристов находится в диапазоне от 35 до 50 лет. Но и те, кому сегодня 49–50, продолжают активно заниматься карьерой. Глядя на многих из них, понимаешь, что для этого у них есть еще как минимум лет десять. В Штатах, например, head of legal крупной компании, — как правило, мужчина или женщина за пятьдесят, которые долго были партнерами в какой-нибудь крутой фирме, потому что нигде так, как на позиции главного юриста компании, не ценятся жизненный опыт и способность уберечь руководство

от ненужных или рискованных шагов. Наш рынок развивается по англосаксонской модели, так что со временем мы также придем к этому.

Сейчас далеко не все из множества отечественных компаний задумываются о корпоративных рисках. Им важно, как можно быстрее совершить намеченные сделки, реализовать проекты, и для этого, конечно, больше подходят сотрудники в возрасте 35–40 лет, а не старше 55, которые скорее всего будут их постоянно притормаживать. Юристы топ-уровня в возрасте за 55+ востребованы в крупных устоявшихся корпорациях, находящихся «под микроскопом» как у общественности, так и у разных надзорных и контролирующих органов, где крайне важно тщательно взвешивать каждый шаг и его возможные последствия. Но подобных компаний у нас пока не так много.

— Меняется ли проявление лояльности с приходом нового поколения соискателей?

— Представителям нынешнего поколения соискателей на управленские позиции сейчас где-то за 27. В отличие от ситуации 1990–2000-х годов они получали образование в условиях уже достаточно устоявшегося рынка и вполне подкованы в плане всего, что касается карьеры. Они в курсе рейтингов самых разных компаний, посещают тренинги, читают умные книжки и достаточно четко понимают, чего хотят и как этого добиться, что им нужно знать, как выглядеть и говорить для того, чтобы их адекватно воспринимали на рынке. Понимание лояльности у них, пожалуй, уже на подсознательном уровне препарировано на совершенно четкие составляющие: что я готов дать и что могу получить за это. В 1990-е годы сам факт устройства на работу туда, где платят деньги, был величайшим счастьем. Информации было крайне мало, и никто особо не понимал, что означает работать, например, в какой-либо финансово-промышленной группе. Я помню, как выглядели люди, приходившие ко мне на интервью в начале 2000-х годов, что они говорили, чего знали и не знали. И должен сказать, что разница между тем, что было, и тем, что есть сейчас, просто гигантская!

— Как Вы думаете, с учетом нынешней ситуации с вакансиями из-за пандемии можно ли будет продолжить карьеру после длительного перерыва?

— У меня был такой пример: один из юридических управленцев «отдыхал» в течение трех с половиной лет, что не помешало ему впоследствии занять очень высокую позицию. Но данный случай — скорее, исключение. Я думаю, что тем, у кого за плечами большая карьера, можно сделать перерыв около года. Конечно, дальше возможны разные сценарии. В конце концов, многое зависит от того сектора, в котором работает человек. Если каждые две недели в нем происходят какие-то перемены, принимаются новые законы и подзаконные акты, то специалист после простоя для многих будет выглядеть как напрочь вылетевший из колеи.

В то же врем я человек, который трудился на управленческом поприще и добился значительных успехов, умеет руководить коллективом и создавать эффективные юридические департаменты, вполне может оставаться не у дел в течение полутора лет и прямо говорить об этом, не придумывая, что занимался «частной практикой» или чем-то еще. Но это опять же относится больше к инхаусу. В консалтинге, боюсь, ситуация более жесткая. Подозреваю, что, если человек, ушедший из консалтинга, спустя полгода захочет вернуться, столкнется с реальной проблемой.

Никита Прокофьев управляющий партнер Legal Search One

ИНТЕРВЬЮ