Юристы удовлетворены своей работой, но готовы ее поменять

10.04.2018 СТАТЬИ МОТИВАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

Журнал Legal Insight и PwC Legal в сентябре–октябре 2017 г. провели опрос более 200 юристов-инхаус, чтобы показать руководителям юридической функции текущее состояние удовлетворенности работой их подчиненных. Основной итог исследования: при высокой степени удовлетворенности своей работой 90% инхаус-юристов готовы уйти из компании, в которой работают в настоящее время. Прокомментировать основные результаты исследования мы попросили Никиту Прокофьева, управляющего партнера Legal Search One, и Наталью Тотахеваге, психоаналитического бизнес-коуча, члена Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования. Приглашаем читателей к обсуждению результатов опроса.

Методология исследования

Лояльность работника компании является следствием его высокого уровня удовлетворенности от работы. По нашему мнению, удовлетворенность складывается из отношения к: интенсивности нагрузки, условиям труда, зарплате, статусу и престижности работы, взаимоотношениям с коллегами и начальником, возможности применения своих знаний и навыков, роста и развития. Удовлетворенность работой имеет существенное значение в удержании сотрудников.

Отношение инхаус-юристов к работе исследовалось в России впервые. Подбирая вопросы

для анкеты, мы ориентировались на опрос Ассоциации корпоративных юристов (Association of Corporate Counsel) «ACC In-house trends report 2017» (далее — исследование ACC)[1], с итогами которого затем сравнивали полученные нами данные.

Анкета содержала 15 вопросов, три из которых касались возраста, пола и размера компании-работодателя. Для ответа на них предлагалась следующая оценочная шкала: *«полностью согласен / удовлетворен», «в большой степени согласен / удовлетворен», «частично удовлетворен / согласен», «полностью не удовлетворен / не согласен».*

В нашем опросе приняли участие 229 инхаус-юристов. Около половины анкет было заполнено в режиме онлайн и столько же заполнили участники бизнес-завтраков, проводимых Legal Insight для инхаус-юристов.

> В 2017 г. Фонд общественного мнения задал россиянам вопрос: «Удовлетворены ли вы в целом своей работой или не удовлетворены?». Три четверти граждан (73%) ответили «Да, удовлетворены», и примерно четверть (25%) — «Нет, не удовлетворены», 2% респондентов уклонились от оценки своей удовлетворенности. Но «в целом» не означает «полностью». Как удалось выяснить исследователям, 61% граждан недоволен своей заработной платой. Удовлетворенность по поводу этого важнейшего аспекта трудовой деятельности выразили лишь 37%. Еще 15% граждан не устраивает их рабочий график, 18% пожаловались на условия труда (состояние рабочего места, уровень шума, санитарные нормы или качество оборудования). Немало претензий вызывает у граждан степень повседневной загрузки: 27% считают, что работы у них слишком много, 4% — что слишком мало.

Профиль респондентов

Большинство опрошенных (68%) относятся к поколению Y (рожденные в период с 1981 г. по 1997 г., им сейчас от 20 до 36 лет, социологи их также называют миллениалами); 31% — представители поколения X (рожденные в период с 1965 г. по 1980 г., им от 37 до 52 лет).

Только 1% участников опроса составили беби-бумеры (лица, рожденные в период с 1946 г. по 1964 г.). Российские респонденты оказались моложе своих зарубежных коллег: в исследовании ACC участвовали представители трех поколений, при этом большинство из них (58%) — поколение X, 25% — беби-бумеры, 17% — поколение Y.

Поколение Z (рожденные в период с 1998 г. по настоящее время) не принимали участия в опросе. На удовлетворенность работой представителей этого поколения будут влиять иные факторы. Так, согласно исследованию Сбербанка, они считают, что работа должна приносить удовольствие, а признание — приводить к социальной популярности. Слова «карьера» и «престижная работа» в их ответах отсутствуют [2].

Из участников нашего исследования 59% — женщины (в исследовании ACC их 51%). Доля респондентов-мужчин составила 41% (в исследовании ACC — 47%) [3]. Мы предполагаем, что примерно такое же соотношение между мужчинами и женщинами имеет место среди российских инхаус-юристов.

Предполагая, что размер компании может влиять на уровень удовлетворенности юристов, так как в больших компаниях привлекает масштаб задач, разработанность систем мотивации и соцпакетов, мы спрашивали респондентов о размере компании, в которой они работают. Большинство опрошенных работает в средних и крупных компаниях (более 500 работников), в юридических департаментах численностью до 10 человек.

Большинство респондентов (83%) работают на нынешнем месте более года, то есть могут оценивать степень своей удовлетворенности работой.

Удовлетворенность работой зависит от возраста и не зависит от пола

Только половина опрошенных полностью или в большей степени удовлетворены своей работой. По данным исследования ACC данный показатель в мире существенно выше и составляет 72% (рис. 2).

При этом другая половина неудовлетворена частично, то есть улучшив какие-то аспекты работы 44% опрошенных их удовлетворенность можно повысить.

Лишь 7% наших респондентов полностью не удовлетворены своей работой. Доля неудовлетворенных в России и в мире (6%) примерно одинакова.

Причинами неудовлетворенности эксперты называют: отсутствие признания («Я почти ничего не получаю от компании, а потому буду работать по минимуму»); ощущение несправедливости (долго выполняя монотонную работу, сотрудник начинает считать, что другие коллеги незаслуженно пользуются привилегиями); беспомощность (к мнению сотрудника не прислушиваются, у него нет в этой организации ни влияния, ни сторонников); компания не ценит и не поощряет командную работу и взаимное доверие; в ней мало возможностей для роста и развития.

Уровень удовлетворенности зависит от многих факторов, но в его основе лежат личностные характеристики респондента и ценности поколения, представителем которого он является. Согласно исследованию, поколение X работает, чтобы жить лучше, и меняет работу в среднем один раз в семь-восемь лет и, как правило, при условии существенного улучшения текущей ситуации с точки зрения заработка, позиции и перспектив роста. Поколение Y работает, чтобы получать удовольствие и меняет работодателя в среднем один раз в два-три года. А вот возвращаться в компанию больше всего склонны миллениалы. Таких сотрудников уже начали называть «бумерангами». По статистике, 46% поколения Y рассмотрят возможность вернуться к бывшему работодателю, в то время как из поколения X на такой шаг решатся только 33%, а из беби-бумеров, придерживающихся более консервативных взглядов, — 29%. При этом с ростом числа миллениалов на управленческих позициях частая смена соискателем мест работы уже не воспринимается работодателями

так критично, как ранее.

Больше всего удовлетворенных своей работой российских юристов среди представителей поколения Y (51%), в мире таковых еще больше (75%). Доля удовлетворенных среди поколения X несколько ниже (46%). Это соответствует данным по миру: 71% поколения X удовлетворены работой, этот показатель на 4% ниже, чем у поколения Y (75%). В мире также высок уровень удовлетворенности своей работой у беби-бумеров — 71% (рис. 3 на стр. 12).

Уровень удовлетворенности практически не зависит от пола: 52% женщин и 48% мужчин удовлетворены своей работой. В мире это, соответственно, 71% и 72%. В то же время среди тех, кто полностью не удовлетворен своей работой, 67% составляют женщины. Возможно, это связано с тем, что в юридических департаментах на женщин часто возлагают всю рутинную работу (доверенности, кадровое делопроизводство и пр.). Так, среди тех, кто считает свою работу неинтересной, — 69% женщин.

Чем больше размер компании, тем выше процентный показатель юристов, удовлетворенных работой в ней (рис. 4). Вероятно, это связано с разработанными в таких компаниях программами удержания работников. При этом в небольших юридических департаментах (численностью до 20 человек) юристы больше довольны своей работой, нежели в крупных (21 человек и более) (рис. 5). Согласно исследованию ACC, численность юридического департамента никак не влияет на размер заработной платы работающих в нем юристов, соответственно, в данном случае причина не в деньгах.

> Никита Прокофьев, управляющий
> партнер Legal Search One
>
> 90% респондентов готовы поменять место работы. Данный показатель, по-видимому, сильно деформирован текущей экономической ситуацией. Если бы такое исследование проводилось в

2006–2008 гг. или даже в 2012– 2013 гг., когда рынок рос и развивался и перспективных позиций на нем было гораздо больше, в смене места работы было бы заинтересовано гораздо меньше респондентов. На основании имеющихся внутренних данных мы трактуем полученные цифры следующим образом. Понимая, что с точки зрения статуса и зарплаты на нынешнем рынке положение юристов объективно не так уж плохо и считать им себя обделенными было бы преувеличением (все же в юридической среде эти два параметра чаще всего находятся на весьма хорошем для России уровне), респонденты отдают себе отчет в том, что во время получения образования и в первые годы работы совершенно иначе представляли себе развитие своей карьеры. Тогда им хотелось динамичных и амбициозных проектов, больших премий, плюрализма возможностей и пр. На деле же компаний, готовых предоставить подобные условия, сейчас очень мало, и те редкие случаи, когда становится известно о проводимых ими поисках, и есть то, чего ждут все эти 90%.

Неинтересная работа за достойную зарплату

Среди опрошенных юристов 63% считают свою работу интересной (данное утверждение они оценили 4 и 5 баллами), однако большинство из них (77%) недовольны своей зарплатой. Какую работу предпочесть: неинтересную, но высокооплачивамую или интересную, но среднеоплачиваемую? Судя по полученным данным, 54% инхаус-юристов предпочитают иметь неинтересную работу за достойную зарплату.

52% инхаус-юристов довольны своей зарплатой, но 84% из них готовы рассматривать предложения о работе, а 39% из тех, кто доволен вознаграждением, полностью или частично не удовлетворены своей работой, поскольку не считают ее интересной.

Из 48% респондентов, считающих свою компенсацию неадекватной, 100% готовы рассматривать предложения о работе, несмотря на то, что лишь четверть из них полностью или частично не удовлетворены текущей работой. Тем не менее перейти в другую компанию 62% из них готовы только на условиях повышения в должности или уровня вознаграждения. Доля женщин, довольных своей зарплатой, в исследовании ACC выше, чем мужчин (54% и

45% соответственно).

Отдельные эксперты считают, что это связано с тем, что женщина не является основным кормильцем в семье и ее зарплатные ожидания ниже чем у мужчины. В России та же тенденция: женщин, довольных зарплатой — 63%, мужчин — 57 %. В целом удовлетворенность финансовым вознаграждением у наших юристов чуть выше, чем в мире.

Наталья Тотахеваге,
психоаналитический бизнес-коуч,
член Ассоциации
психоаналитического коучинга и
бизнес-консультирования

Здесь имеет место антиномия (термин, введенный в оборот в сфере социологии Юрием Левадой), — наличие в ответах респондентов противоположных трендов, которые ведут к противоречиям, но в то же время могут существовать в рамках таковых. В сознании респондентов понятие «работа» подвергается расщеплению: с одной стороны, они недовольны своей работой в части справедливого вознаграждения за труд, с другой — не могут признать это в качестве недовольства работой. Часть коллективного бессознательного говорит им, что жаловаться на работу социально неприемлемо, стыдно, в то время как жаловаться на низкую зарплату, напротив, допустимо.

Отдельно хочется упомянуть об одной достаточно распространенной причине смены работы. Дело в том, что поменять работу проще всего. Гораздо труднее поменять что-либо другое в жизни: установки, личные связи, партнера, социальное окружение, давление общественных и семейных ценностей. Принимая решение о смене работы, человек думает, что это изменит его жизнь в целом. Но чаще всего такого не происходит, и на другой работе он снова встречается с теми же проблемами (жесткий руководитель, нездоровая среда в коллективе и т. п.). Эти проблемы преследуют его до тех пор, пока он не поймет, что только сам несет ответственность за их решение. Здесь уместно провести аналогию с таким понятием из сферы криминалистики, как «виктимность» (склонность стать жертвой преступления). Бывают люди, которым часто «не везет», и они становятся жертвами неправомерных действий, но причина этого кроется в них самих. Таким образом, перед сменой работы или сферы деятельности

(например, в случае ухода в бизнес-подразделение или при запуске своего бизнеса) желательно разобраться в причинах, побуждающих к этому.

Частая смена работы также обусловлена желанием больше зарабатывать. Зачастую удовлетворение потребностей здесь не причем. Получая больше, люди якобы избавляются от страха смерти, полагая, что капитал поможет им прожить дольше. Это их успокаивает, вселяет в них уверенность, делает независимыми, «взрослыми» людьми. Нередко при более низком уровне доходов удовлетворить основные потребности все-таки можно. Более высокий доход сопровождается необходимостью больше работать, часто за двоих, что подогревает нарциссическое чувство величия и возможной победы над смертью.

Удовлетворенность работой и позитивный стресс нередко оказывают положительное влияние на рост производительности труда, но затем человек выходит на «плато стресса», где уже не чувствует усталости. Затем в большинстве случаев, если не отследить вовремя снижение его трудовой производительности и жизненного тонуса, может последовать профессиональное выгорание. Оно особенно распространено в юридической среде, поскольку юристы много работают с негативом (оценивают риски, защищают интересы работодателя в суде, представляют интересы компаний при проверках госорганов). Для предотвращения профессионального выгорания я рекомендую чаще проводить ротацию юристов, мотивировать их на своевременный уход в отпуск, разрешать время от времени работать дистанционно, говорить с ними о ценности их работы и об их вкладе в развитие компании.

Отсутствие признания со стороны руководства и карьерных перспектив

Недостаток признания и похвалы со стороны руководства отметили 53% опрошенных, 70% из них не удовлетворены работой, при этом 61% из тех, кто не получает признания, — женщины, их вклад в деятельность компании не признают и не ценят. Таким образом, уровень удовлетворенности в большой степени зависит от признания.

47% респондентов оценили уровень своего признания на 4 и 5 (из 5 баллов). Соответственно, 56% из них удовлетворены своей работой, однако 39% считают свою зарплату неадекватной.

Согласно исследованию ACC, удовлетворенность инхаус-юристов работой связана с их трудовым стажем в компании. После года работы 54% опрошенных весьма удовлетворены; среди сотрудников со стажем работы в компании более двух-пяти лет удовлетворенных становится значительно меньше (37%), и эта цифра остается практически неизменной (38% со стажем более 20 лет). Самыми неудовлетворенными чувствуют себя юристы среднего уровня, проработавшие на одном месте от 5 до 10 лет. Соответственно, им нужно уделять особое внимание.

Среди опрошенных 63% не ожидают повышения в должности (рис. 6), 94% из них готовы рассматривать предложения о работе, 74% согласны на это только при условии повышения в должности или уровня вознаграждения, 26% выразили готовность рассмотреть любые предложения.

Данные показывают, что у инхаус-юристов не так уж много возможностей для роста и развития. Психологи считают, что средний срок от пика вдохновения до спада составляет 4–5 лет. Нельзя требовать от человека, чтобы он пять лет подряд делал одно и то же. Они советуют менеджерам учитывать это и подавлять недовольство в зародыше, своевременно находя для подчиненных задания, которые помогут им раскрыть новые навыки и способности.

Опрос показал, что наличие формализованного плана профессионального развития влияет на уровень удовлетворенности юристов. Ясность карьерных перспектив очень важна. Многие корпоративные юристы видят себя в среднесрочной перспективе частью общего менеджмента компании и готовы занять позиции CEO. Если сотрудника из года в год «кормят обещаниями» или просто уже перестают обещать что-либо, его мотивация существенно снижается.

Повышения в должности ожидают 37% юристов, 44% из них полагают, что это произойдет через год-два, 36% — что через год, 19% — через три-четыре года.

Инхаус-юристы редко задерживаются на работе

В Великобритании профессия юриста входит в тройку самых нервных. В числе главных факторов, приводящих к профессиональному стрессу, постоянные перегрузки, жесткие дедлайны и недостаточная обратная связь с руководством. У нас также принято считать, что юристы работают много. Однако 60% опрошенных инхаус-юристов ответили, что задерживаются на работе редко либо не задерживаются никогда. Регулярно или часто на работе задерживаются почти 40% респондентов, среди которых высок процент недовольства уровнем своей зарплаты. Поэтому руководителям следует помнить: задерживаясь на работе, сотрудник ожидает финансовой компенсации за это. Инхаус-юристы страдают не от излишней нагрузки, а от того, что их таланты остаются невостребованными.

Среди тех, кто удовлетворен своей работой, 39% регулярно и часто задерживается на работе.

Уровень мобильности юристов очень высок

Согласно исследованию Hay Group, за последние пять лет во всех регионах мира уровень лояльности работников опустился до самых низких значений. В современном мире скорость происходящих изменений существенно выше, чем в середине или даже в конце прошлого века, когда считалось, что человек, получив профессию, будет «жить» в ней всю свою жизнь.

Общество порицало людей, часто меняющих работу и ищущих себя. Требования к современному человеку сильно отличаются. Сегодня человек становится капиталом бизнеса, что подразумевает большую свободу, большее творчество и большую активность [4]. Наверное, этим можно объяснить то, что, несмотря на высокий уровень удовлетворенности, 90% инхаус-юристов готовы рассмотреть позицию в другой компании. В мире таковых 33%.

82% готовы перейти в другую компанию только на условиях повышения должности или уровня вознаграждения.

Среди отечественных респондентов 18% готовы рассматривать переход на другое место работы на тех же условиях, на которых трудятся в настоящее время (при этом почти половину из них устраивает уровень вознаграждения). Основные причины: недостаток признания (его не получает 81%), отсутствие карьерных перспектив (76% не ожидают повышения), неинтересная работа (у 59%). Таким образом, акцент опять делается на нематериальных аспектах (интерес к работе и признание).

Из 10% тех, кто не будет рассматривать переход в другую компанию, 100% удовлетворены настоящим местом работы, 86% считают свое вознаграждение адекватным, 73% получают признание на регулярной основе, 41% не ожидают повышения в должности и 27% постоянно задерживаются на работе.

Выводы

По степени удовлетворенности работой российские инхаус-юристы мало чем отличаются от своих иностранных коллег. Большинство из них довольны зарплатой и не задерживаются на работе, но тем не менее 90% готовы покинуть свою нынешнюю компанию. На наш взгляд, это следствие недостатка признания со стороны руководства и отсутствия четких представлений о карьерных перспективах и интересных задач.

Пока в юридических департаментах нет роботов, предсказывающих, кто из сотрудников уйдет из компании, следует внимательно относиться к своей команде, ведь, несмотря на то, что рынок труда юристов характеризуют как рынок работодателя, многие руководители юридических департаментов отмечают сложности с поиском и удержанием квалифицированных кадров. Компании стараются сокращать расходы, в этой ситуации главной задачей начальников правовых подразделений становится оптимизация работы и поиск скрытых ресурсов внутри команды. Мы предлагаем это рассматривать как новые возможности для развития команды (исключение рутины и постановка более сложных и амбициозных задач). В условиях неопределенности и постоянного давления коллектив нужно вдохновлять и мотивировать.

---

[1] Большинство опрошенных ACC работают в США.

[2] Этому поколению посвящено исследование Сбербанка «30 фактов о современной молодежи».

[3] 2% опрошенных ACC отказались отвечать на вопрос о своей половой принадлежности.

[4] Волошин Д. Уроки для взрослых: чему учиться в 30, 40 и 50 лет // Forbes. — http://www.forbes.ru

Маргарита Гаскарова главный редактор Legal Insight

Виктория Арутюнян руководитель практики консультационных услуг в области управления юридической и комплаенс-функциями PwC Legal

СТАТЬИ МОТИВАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ