

# «Лояльность – это прежде всего порядочность и чувство морального долга»

16.11.2020

ИНТЕРВЬЮ

НОВОСТИ КОМПАНИЙ



«ЛОЯЛЬНОСТЬ – ЭТО ПРЕЖДЕ  
ВСЕГО ПОРЯДОЧНОСТЬ  
И ЧУВСТВО МОРАЛЬНОГО ДОЛГА»

– НИКИТА ПРОКОФЬЕВ

*Юристы много говорят о лояльности: клиентов по отношению к фирме или конкретному юристу, самих юристов по отношению к работодателю, работодателя по отношению к своим сотрудникам... Более того, последнее время усиливается тренд изменения понятия лояльности и размывания ее границ в связи с участвовавшими переходами юристов с одного места работы на другое. Мы не могли оставить эту тему без внимания и решили обсудить вопрос лояльности с тем, кто, казалось бы, должен выступить самым главным ее противником — хедхантером Никитой Прокофьевым. Это интервью вышло в 2012 г., но не*

*потеряло своей актуальности.*

**– Расскажите, пожалуйста, что такое для вас лояльность и всегда ли она является врагом No 1 для хедхантера?**

В моем понимании лояльность – это прежде всего порядочность в смысле выполнения принятых на себя обязательств и чувство морального долга, которое проявляется через способность пожертвовать некоторыми собственными интересами ради поддержки работодателя в непредвиденных обстоятельствах, когда никаких договорных обязательств нет. Все остальное, как мне представляется, – производное от этих двух составляющих.

Истинная лояльность, даже когда она представляет для нас последнюю и непреодолимую преграду, на самом деле является тем качеством, ради которого некоторые клиенты могут закрыть глаза на ряд недочетов в кандидате и дожидаться его порой по полгода. Здесь же сразу снимается вопрос морально-этических качеств, а это дорогого стоит. Так что иногда лояльность даже на руку хедхантерам. А враги у нас другие, например напускная лояльность. За ней человек может скрывать все что угодно, и в каждом случае надо разбираться индивидуально. Да и явная нелояльность тоже должна настораживать.

**– Уместно ли, на ваш взгляд, говорить о лояльности сотрудника, перекупленного у конкурента?**

Если при этом не имело места какое-то неэтичное поведение с той или другой стороны, то почему бы нет? Если стороны заранее оговорили наиболее важные моменты сотрудничества: задачи, объем полномочий, ограничения, компенсацию, сроки, и все это соблюдается, то, как правило, нет причин для беспокойства. Разумеется, не помешает поближе такого сотрудника изучить, навести о нем справки, попытаться оценить логику его переходов с одного места работы на другое.

**– Вы уже более десяти лет работаете на российском рынке. Изменилось ли за это**

## **время понятие лояльности применительно к юристам?**

Да, наблюдается интересная картина: то поколение юристов, которое выпускалось в 90-х годах, в целом более стойкое и менее избалованное. Возможно, я приведу не самую удачную аналогию, но многие из них относятся к работе, как к службе, будь то компания или офис конкретного предпринимателя. Некоторые из них даже говорят не «рабочий телефон», а «служебный». Само собой, всех их интересуют карьера и бонусы в конце года, но в целом отношение к этому такое, что все «приложится».

До кризиса людей массово переманивали «крутыми» предложениями: один вариант трудоустройства не-редко отличался от другого лишь цифрой годового бонуса. Сейчас рынок очень развился, увеличился поток информации. Вот и понятие лояльности теперь варьируется, особенно в юридических фирмах.

**– Можно ли говорить о лояльности как таковой в ситуации, когда юристы, особенно топ-юристы, все чаще меняют место работы?**

В последнее время все как-то ускорилося, в том числе смена работы, и лояльность, как я уже говорил, часто приобретает сезонный характер. Однако совсем не принимать ее во внимание, разумеется, никто не собирается, особенно в отношении in-house юристов.

**– С одной стороны, юридические фирмы стараются развивать в своих сотрудниках лояльность, с другой – часто находят партнеров на стороне, а не внутри компании. Как соблюсти баланс между привлекаемыми и назначаемыми специалистами?**

Исследований на тему баланса привлекаемых сотрудников мне не попадалось. С моей точки зрения, дело здесь не в лояльности, а в философии и ценностях компании, в том, как они воплощаются в ее стратегии и поведении на рынке. Мне встречались как компании с абсолютно нелояльным коллективом, где все сотрудники – свои выдвиженцы, так и организации, в которых значительное число работников было в короткие сроки привлечено с рынка и все работало, как часы.

И в той и в другой ситуации все зависело исключительно от руководства. В некоторых случаях нелояльность подпитывалась «феодалным строем» с непроницаемой стеной между властями предержащими и всеми остальными. В одной компании с высоким уровнем лояльности ответственный за наем сотрудников партнер был очень сильным практическим психологом и мощно включался в отношения в команде. Несмотря на то что эта компания относилась не к первому эшелону, в ней работали самые разные люди, да и набирали они каждый год довольно активно – текучка была крайне низкой, и все себя чувствовали весьма комфортно.

По моим наблюдениям, мастера по части формирования лояльности умеют вызвать у большинства сотрудников одновременно ощущение причастности к достижению целей компании, значимости их вклада в общее дело, благодарного отношения со стороны руководства и его неподдельного участия во всех их радостях и невзгодах; пробудить в людях чувство торжественной ответственности за будущее компании и убежденность в том, что они могут позитивно влиять на ее развитие. А еще они следят за правильным соотношением всех этих элементов, как за составляющими аромата в дорогом одеколоне, и не забывают в конце года выплачивать работникам бонус. Если с указанным соотношением все хорошо, бонус можно платить и просто среднерыночный.

#### **– Можно ли как-то оценить, «взвесить» лояльность?**

Да, представление об этом помогают составить различные психометрические опросники,

например Hogan. С их помощью можно выявить в человеке лояльность через присущие ему ценности наряду с личностными характеристиками, потенциалом, мотивацией, возможными рисками и карьерными ограничениями. В нашей компании этим занимается целая команда сертифицированных психологов в рамках практики «Оценка и развитие руководителей».

**– Приходилось ли вам при отборе кандидатов использовать такие критерии, как лояльность по отношению к предыдущей фирме, нечастая смена мест работы, продолжительная деятельность в одной компании и т. п.?**

В последние годы такие критерии используются все реже. Однако если речь идет о позиции с прямым подчинением крупному предпринимателю, особенно если это family office, то такого рода условия могут быть даже прописаны в нашем контракте на поиск соответствующего сотрудника.

**– Когда вы как хедхантер убеждаете человека в целесообразности сменить работу, являются ли деньги основным аргументом?**

Деньги очень редко бывают основным аргументом – только в том случае, если сотрудника долго и целенаправленно «затирают», из года в год «кормят обещаниями» (или уже даже перестают обещать что-либо), в то время как его рыночная стоимость на 60–100% выше той, что имеет место.

В общем, идеальной для любого хедхантера и его клиента является ситуация, когда человек поработал в компании более трех лет, сделал для нее много полезного, достиг во всех отношениях объективного «потолка» и готов к новым свершениям. Тут уже понятно, почему он готов к переходу, и не возникает вопросов по поводу лояльности. Ясно, что такой сотрудник абсолютно легитимно интересуется повышением своей компенсации на новом месте работы.

**– Часто ли вы слышите в ответ: «Это очень интересное предложение, но я связан словом со своим работодателем»?**

Приведу конкретный пример из текущей практики. Мы искали топ-менеджера с юридическим образованием в крупнейший российский банк. Один из потенциальных кандидатов сообщил, что ему все очень интересно, обещанное вознаграждение значительно превышает нынешнее, работает он в одной компании уже более десяти лет и давно готов рассматривать различные предложения, но в настоящий момент он помогает своему работодателю в одной непростой ситуации и уйти сейчас «будет не по-пацански». При этом он никому не давал слова и понимает, что мой клиент, скорее всего, не станет дожидаться его в течение нескольких месяцев. А в итоге оказалось, что клиент проникся такой позицией и проявил готовность ждать. Вероятно, он спроецировал ситуацию на себя и решил, что на данном участке работы высокая лояльность сотрудника служит чуть ли не первым по приоритетности критерием.

ИНТЕРВЬЮ

НОВОСТИ КОМПАНИЙ