

Дмитрий Прокофьев, Журнал «Юридический бизнес». №1. 2011

Бегство умов. Удар по системе юридических знаний при переходах ключевых сотрудников: как избежать неблагоприятных последствий?

До кризиса у хедхантеров бытовало мнение о том, что найти кандидата, провести с ним все переговоры, получить оффер от компании клиента – это только 50% работы по закрытию позиции. Дальше, как правило, начиналось самое сложное и интересное – сопровождение кандидата до его выхода на новое место и борьба с контрофферами (встречными предложениями, направленными на удержание сотрудника), которые были абсолютно типичны и неизбежны. Компании не желали расставаться со своими сотрудниками и предпринимали все возможные шаги, чтобы их удержать.

В период кризиса эта проблема (для хедхантеров) отошла на дальний план. Как правило, доходя до финала переговоров и получая предложение о работе, кандидаты благополучно принимали его и выходили на новое место. Так было (к сожалению для нашей братии) и до недавнего времени. Сейчас же все возвращается к прежним реалиям.

Так какие же методы удержания являются наиболее эффективными?

Сегментация умов

Для начала я хотел бы обозначить глубину и значимость этой проблемы.

Прежде всего, стоит отметить, что ценность сотрудников различного уровня опыта и специализации существенно отличается.

Так, считается, что компания не несет особых проблем и рисков из-за ухода специалистов младшего уровня, поскольку этот тип сотрудников легко замещается. Конечно, мало приятного, что те, кого компания выращивала с нуля, набрались определенного опыта и тут же собрались уходить, решив двигаться к новым горизонтам. Иногда такие компании называют обидным для них словосочетанием «кузница кадров». Впрочем, повторю, особенного ущерба, кроме разве что имиджевого, компаниям это не наносит.

Более сложная ситуация возникает, когда уходят юристы среднего уровня (так называемые мидлвелелы). Считается, что эта категория сотрудников является основанием пирамиды любой успешной юридической фирмы. Являясь главными «рабочими руками», такие специалисты выполняют основную внутреннюю работу компании, и их нехватка значительно снижает качество и скорость выполнения проектов. Также существенно увеличивается нагрузка на старших юристов, которым приходится в этом случае многое делать самим. Данная категория сотрудников также наиболее популярна для переманивания, ведь хороший мидлвелел нужен каждой команде.

Старшие юристы и партнеры являются стратегической ценностью фирмы и ее капиталом: достаточно вспомнить старую шутку о том, почему юридическую фирму нельзя вывести на IPO – по причине того, что каждый вечер все ее активы разъезжаются по домам.

У каждой из этих категорий профессионалов – своя мотивация и приоритеты, которые значительно отличаются.

Для младших юристов это прежде всего возможность получения хорошего опыта и наработки практики для старта карьеры. Для среднего звена – наилучшие на рынке условия по оплате их усилий, а также хорошее отношение со стороны партнеров и здоровая рабочая атмосфера. У старших юристов к ожиданиям по достойной компенсации добавляются перспективы и возможность стать партнером в фирме, где они работают.

Дмитрий Прокофьев, Журнал «Юридический бизнес». №1. 2011

Для самих партнеров же, как правило, значимым фактором служит удовлетворенность и их субъективная справедливая доля (процент) в приносимой ими прибыли. Ущербом от ухода партнеров, особенно если они уводят с собой команду, для фирм может стать потеря всей практики и клиентов, а также и значительные финансовые потери (ведь успешная практика партнера может составлять несколько миллионов долларов США в год).

Как правило, нарушение этих базовых мотивационных составляющих подрывает лояльность сотрудников и заставляет их смотреть в сторону лучших возможностей. Стоит отметить также, что на ценность сотрудника для компании существенно влияет и его специализация: чем более она редкая и востребованная, тем сложнее и дороже будет найти замену на рынке.

Негативные стороны ухода сотрудников

Во-первых, это прямые расходы, включая расходы на хедхантеров (обычно это три месячных оклада), а также необходимость платить вновь нанимаемому сотруднику большую зарплату, чем та, которую получал ушедший специалист.

Во-вторых, временные потери. Необходимо будет потратить время на интервьюирование кандидатов, принятие и согласование решения, общение с кадровой службой или агентами.

В третьих, нельзя забывать и про упущенную прибыль из-за снижения эффективности выполнения проектов, в которых участвовал ушедший сотрудник, а также о том, что из-за перераспределения его работы на оставшихся сотрудников возлагается дополнительная нагрузка.

Тем не менее, в уходах сотрудников есть и положительные моменты. Это возможность обновления и улучшения качества команды, возможность привлечения свежей крови и более сильных профессионалов. Новые люди – это новые идеи и возможности.

Системы удержания

Создание эффективной системы оценки и развития сотрудников, позволяющей сохранять нужный баланс удовлетворенности сотрудников, а также поддержка их лояльности компании – это кропотливая работа, требующая активного участия со стороны партнеров. То и дело на рынке мы можем наблюдать появление брешей в такой обороне, следствием чего становится массовый исход ряда юристов или команд в другие фирмы.

Что касается принятых систем оплат в юридических фирмах, то можно выделить три основных вида:

1. Система сетки оплат (lock step), при которой уровень денежной компенсации точно соотносится с годом получения диплома (квалификации), а переход на следующий уровень совпадает с календарным годом. Эту систему отличает прозрачность и определенность. Как правило, точно известно, на какую сумму будет увеличиваться уровень оплаты, когда и по каким критериям это произойдет.
2. Система вилки оплат или индивидуальный подход (star system). В этом случае оплата юристов одного года квалификации может существенно отличаться. В рамках одного уровня квалификации существует минимальное и максимальное значение (вилка), конкретная сумма устанавливается для каждого юриста индивидуально, в зависимости от оценки его способностей и результатов работы.

Дмитрий Прокофьев, Журнал «Юридический бизнес». №1. 2011

3. Смешанная система, совмещающая в себе оба предыдущих подхода.

Однако если пожар уже случился и сотрудник заявил о своем уходе, поздно думать о профилактических мерах – пожар надо тушить.

Как правило, идеальное контрпредложение для уходящего сотрудника – это комплекс мер, включающий материальный и нематериальный факторы.

Не стоит недооценивать материальный фактор: увеличение оплаты до уровня, предложенного другой стороной, – необходимая, но недостаточная мера. Хочу отметить, что, к сожалению, отсутствие возможности увеличения оплаты сотруднику, который собрался уходить, как правило, делает процесс его удержания обреченным на провал. Но кроме денег, обычно присутствует также и нематериальная составляющая проблемы, а именно недовольство или неудовлетворенность сотрудника текущей ситуацией. Он может считать, что в компании его не любят, не ценят, не продвигают или перегружают чем-то ему неинтересным и тому подобное. Во всем этом необходимо разбираться, чтобы найти и предложить сотруднику варианты решения этой проблемы.

Конечно, готовых рецептов нет, но важно понять и попытаться решить возникшие трудности, обозначить перспективу на будущее. Например, таким выходом могут стать предложения об участии в интересных проектах, работа с другим партнером, отмена сотрудничества работника с каким-либо некомфортным клиентом. Встречаются и договоренности о пересмотре графика работы и нагрузок, а также о стажировке за границей, что, кстати, является одной из самых сильных карт в игре за удержание. В завершении хочу отметить, что удержание сотрудников – не панацея от всех бед. Ведь изменение принятых в фирме условий для отдельных сотрудников вызывает недовольство других и может повлечь за собой цепную реакцию. Однако удержание ключевых сотрудников, как и привлечение лучших специалистов на рынке, это необходимые составляющие успеха любой компании.

Дополнительная информация. Обзор оплат юристов юридических фирм в Москве (2010 г.)

Настоящий обзор включает информацию об оплатах юристов, работающих в ведущих юридических фирмах Москвы. Обзор включает данные по оплатам квалифицированных специалистов всех уровней, исключая позиции советников/партнеров юридических фирм. Данный обзор является продолжением аналогичных исследований 2008–2009 гг. Все суммы указаны в долларах США и представляют собой годовой доход (тысяч в год) до вычета налогов.

Основные тенденции

1. Основные тенденции начала – середины 2010 года: «размораживание» оплат юристов с их незначительным увеличением, выплата бонусов по итогам 2009 года (в среднем около 50% от докризисного уровня), уменьшение количества сокращений юристов юридических фирм, точечный наём новых сотрудников. Наблюдается общее оживление юридического рынка, в первую очередь за счет более активных ротаций партнеров из одной фирмы в другую (более 9 случаев переходов за первую половину 2010 года).

Дмитрий Прокофьев, Журнал «Юридический бизнес». №1. 2011

2. Из-за слабого спроса и отсутствия сильной конкуренции за кадры многие компании не спешат значительно увеличивать оплаты своим сотрудникам, зачастую оставляя их на прежнем уровне. Можно предположить, что такая тенденция сохранится до восстановления и увеличения спроса на юристов и усиления «борьбы» за таланты.
3. По-прежнему наблюдается слабый спрос на юристов младшего уровня (включая программы по найму молодых специалистов и летние стажировки). Количество юристов, получивших дипломы в 2009/2010 учебном году (так называемых new associates), в юридических фирмах незначительно. В связи с этим, данные по их оплатам в обзоре не представлены.

Группа А

К данной группе относятся московские офисы американских фирм высшего эшелона (Top US law firms или фирмы так называемого премиум-сегмента). Изменение оплат в которых происходят в конце календарного года.

Год получения диплома (квалификации)	Вилка оплат
2008	100–150
2007	130–170
2006	150–190
2005	180–210
2004	200–240
2003	230–270
2002+	300+

Комментарий: в большинстве фирм этой группы в качестве системы оплат юристов по-прежнему применяется подход Lock step system. На настоящий момент разрыв в оплатах между фирмами данной группы и другими компаниями достиг максимального значения в сравнении с прошлыми годами. Ранее многие фирмы стремились корректировать оплаты своих юристов, ориентируясь на оплаты фирм группы А, но в данный момент эта тенденция не прослеживается.

Группа В

В эту группу входят ведущие/крупнейшие английские юридические фирмы (часто их также называют Magic Circle law firms). Среди характерных признаков таких фирм: офисы с большим количеством юристов (от 60 до 100 человек), наличие четкого разделения на практики, а также широкий спектр юридических услуг, предоставляемых клиентам. Изменение оплат происходит в мае.

Уровень опыта	Вилка оплат
Младший юрист, 2008–2005 гг.	40–160
Юрист среднего уровня (мидлвел), 2005–2002 гг.	120–200
Старший юрист, с 2003 г.	200–300

Дмитрий Прокофьев, Журнал «Юридический бизнес». №1. 2011

Комментарии: общей тенденцией изменения оплат этой группы юридических фирм является «размораживание» оплат по сравнению с их уровнем в 2009 году. В среднем оплаты увеличились: для старших юристов – на 10-15%, для юристов среднего и младшего уровня – на 15-25%.

Группа С

В данной группе представлены ведущие американские юридические фирмы. По структуре они похожи на ведущие английские юридические фирмы (большие офисы, разделение на практики). Изменение оплат происходит в январе.

Год получения диплома (квалификации)	Вилка оплат
2008	24–40
2007	30–45
2006	45–60
2005	60–100
2004	80–120
2003	100–150
2002+	150–240

Комментарии: около половины юридических фирм, входящих в эту группу, разморозили оплаты юристам. В среднем увеличение оплат составило: 10-15% – для старших юристов, 15-25% – для юристов среднего и младшего уровня.

Группа D

К данной группе относятся средние по численности английские, остальные европейские фирмы, а также ведущие российские юридические фирмы. Изменение оплат происходит в январе.

Уровень опыта	Вилка оплат
Младший юрист, 2008–2005 гг.	24–60
Юрист среднего уровня (мидлвел), 2005–2002 гг.	60–100
Старший юрист, с 2003 г.	120–160

Комментарии: значительных изменений оплат в этой группе не произошло. Оплаты остались на прежнем уровне, в ряде фирм они были незначительно повышены (около 10%).

Группа E

К данной группе относятся юридические практики «большой четверки».

Уровень опыта	Вилка оплат
Младший юрист, 2008–2005 гг.	20–60
Юрист среднего уровня (мидлвел), 2005–2002 гг.	40–80
Старший юрист, с 2003 г.	80–150

Дмитрий Прокофьев, Журнал «Юридический бизнес». №1. 2011

Комментарии: значительных изменений оплат в этой группе не произошло. Оплаты остались на прежнем уровне или незначительно повысились (не более 10%).

Группа F

К данной группе относятся средние по численности российские юридические фирмы.

Уровень опыта	Вилка оплат
Младший юрист, 2008–2005 гг.	20–40
Юрист среднего уровня (мидлвел), 2005–2002 гг.	40–60
Старший юрист, с 2003 г.	70–90

Комментарии: значительных изменений оплат в этой группе не произошло. Оплаты остались на прежнем уровне или незначительно повысились (не более 10%).