

Управление эффективностью юридической функции в условиях турбулентности и организационных изменений

06.02.2024

СТАТЬИ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

Самая большая опасность во времена турбулентности — не турбулентность. Опасность в том, чтобы действовать исходя из вчерашней логики. Так утверждал американский экономист Питер Друкер. В связи с частым изменением регуляторной среды, активным развитием технологий, высокой скоростью процессов менеджмент компаний ожидает от юридического департамента не только своевременной и квалифицированной юридической поддержки, но и выполнения роли стратегического партнера, детально разбирающегося во всех аспектах бизнеса, расширяющего зону своей ответственности и помогающего принимать решения в ситуации неопределенности. Необходимость выполнять больше задач в меньший срок без увеличения себестоимости процессов и штатной численности юристов заставляет руководителя юридической службы решать широкий спектр операционных вопросов с одновременной оптимизацией процессов функции. Как в таких условиях выстроить юридическую функцию, которая не только обеспечит всестороннюю юридическую защиту компании, но и принесет бизнесу добавленную стоимость?

Стратегия как внутренний компас функции

Выработка стратегии — одна из ключевых задач лидера юридической функции, обеспечивающая понимание направления развития как для команды юристов, так и для ее внутренних заказчиков, включая руководство компании. В условиях неопределенности сотрудники вынуждены быстро адаптироваться к изменениям. Стратегия юридической функции может стать для них опорой: четко понимая свою роль в создании конкретной ценности легче преодолевать вызовы внешней среды. С этой точки зрения время неопределенности — самое правильное время, чтобы сформулировать стратегию юридической функции.

В условиях необходимости быстрого реагирования на вызовы рынка руководителю сложно давать команде четкие инструкции на каждый случай. Ориентиром принятия решений для юристов должен стать «внутренний компас» функции — принципы, которыми следует руководствоваться, решая юридические вопросы, взаимодействуя в команде и с иными подразделениями компании, принимая на работу и обучая новых сотрудников. Речь идет не о декларативных, а о честных и совместно выработанных подходах, например в ходе проведения стратегических сессий, разработанных профессионалами с учетом особенностей деятельности функции и ее задач.

Стратегия — основа для выработки принципов по найму и управлению талантами, создания модели компетенций и карт карьерного развития сотрудников, управления вовлеченностью и взаимоотношениями с заказчиками, определения стандартов качества юридического сервиса, ключевых показателей эффективности. Стратегия служит фундаментом для формирования лидерского мышления команды, позволяя ставить и достигать весьма амбициозные цели. Даже при большом количестве текущих операционных задач важно системно подойти к формированию стратегии и уделить этому достаточно внимания.

Команда как ключевой актив

По мнению бизнес-консультанта Джима Коллинза, основной актив компании составляют не просто люди, а подходящие люди. Необходима переоценка управления человеческим капиталом, процессами и ресурсами юридической функции с фокусом на повышение уровня вовлеченности сотрудников, эффективности процессов и способов предоставления юридического сервиса, в частности с использованием цифровых технологий. Раньше упор был на процессы, теперь же в зоне внимания прежде всего люди, ведь именно они непосредственно влияют на эффективность выполнения задач подразделением.

Считается, что наибольший вклад в общий результат вносят те сотрудники, чьи карьерные цели совпадают с целями компании. Планомерно продвигаясь к достижению своих целей, они добиваются выдающихся бизнес-результатов для компании. Наличие стратегии у юридической функции помогает уже на этапе найма определить, как цели и ценности сотрудника коррелируют с ее подходами и насколько кандидат готов меняться.

Для подбора подходящего сотрудника целесообразно разработать профили компетенций. Это не должностная инструкция, а набор компетенций и навыков, необходимых для эффективного выполнения задач, составленный с учетом общей модели компетенций компании и стратегии юридической функции. Для одной и той же должности в разные периоды времени набор компетенций может различаться. Так, на этапе создания подразделения или реализации структурных изменений в приоритете могут быть инициативность, креативность, умение управлять изменениями, командное лидерство. При руководстве уже сложившимся подразделением более важны умение управлять исполнением, ориентироваться на результат, эффективно коммуницировать.

Для руководителей среднего и высшего звена целесообразно использовать индивидуальные инструменты оценки компетенций, позволяющие выявить потенциал сотрудников, основные мотиваторы и варианты деструктивного поведения и более точно

определить целевых кандидатов.

Повышение уровня удовлетворенности заказчика и снижение текучести кадров: пример из практики

В ходе оценки управленческого потенциала руководителя управления выявлены следующие личностные качества и деструкторы:

низкая стрессоустойчивость и нерешительность (как следствие, неумение принимать решения, когда результат нужен немедленно; потеря времени из-за стремления собрать как можно больше информации и перепроверить данные; тенденция к принятию «безопасных» решений, не всегда релевантных ситуации);

низкий уровень адаптивности к меняющимся обстоятельствам;

стратегия избегания ошибок (как следствие, повышенная потребность в контроле и недоверие к сотрудникам, снижающие их мотивацию; заикленность на деталях вместо стратегического подхода).

Руководитель замкнул на себе итоговое согласование практически всех вопросов. Это увеличило срок выполнения задач и уровень его загруженности. Полностью погрузившись в операционную работу, он не выстраивал деятельность управления, при этом инициатива сотрудников по улучшению процессов блокировалась из-за отсутствия времени. По причине такого микроменеджмента и отсутствия зон развития талантливые и продуктивные сотрудники увольнялись, что еще больше увеличивало нагрузку на руководителя управления. На момент проведения оценки он находился в стадии эмоционального выгорания.

По итогам оценки руководителю управления были даны рекомендации по развитию и предложения по изменению структуры подразделения с целью грамотного

распределения зон ответственности и высвобождения времени для решения стратегических задач.

В течение следующих восьми месяцев был реализован ряд проектов, направленных на повышение качества юридического сервиса. В ходе реализации этих проектов лидировали сотрудники, выступившие с соответствующей инициативой.

Реформирование структуры подразделения, закрепление самостоятельных зон ответственности за нижестоящими руководителями, сокращение количества задач, требующих согласования с начальником управления, обусловили повышение скорости и удобства взаимодействия для внутренних заказчиков. По итогам года уровень их удовлетворенности качеством сервиса вырос на 40%.

Оценка управленческого потенциала также может использоваться для формирования эффективных команд, создания резерва преемников и талантов, снижения риска потери ключевых сотрудников вследствие поздней диагностики их выгорания и пр.

Для формирования сильной команды важна стратегия развития сотрудников. Помимо карьерных карт конкретных юристов, содержащих индивидуальный набор подлежащих развитию компетенций, современному юристу требуются навыки, позволяющие справляться со скоростью перемен и неопределенностью ситуации, оставаясь сосредоточенным на достижении организационных целей и профессиональном выполнении задач.

Создание продуктивной среды

В условиях современных вызовов на первый план выходит процесс групповой самоорганизации, креативности и групповой синергии. Одной из важнейших задач руководителя юридической функции является создание продуктивной среды, позволяющей каждому сотруднику реализовывать свой потенциал и развиваться.

Согласно исследованию Gallup [\[1\]](#), средний уровень вовлеченности сотрудников в мире в

2022 г. составлял 23%, тогда как 51% сотрудников рассматривал или активно искал другую работу. На территории России и стран постсоветского пространства процент вовлеченных сотрудников составил 27%, невовлеченных — 59%, активно не вовлеченных — 14% (активно не вовлеченные сотрудники не просто пассивны или непродуктивны, они не рассматривают себя частью команды и негативно влияют на коллектив). Поднять уровень эффективности подразделения можно за счет фокусировки на трансформации рабочей среды и повышении ее продуктивности.

На уровень вовлеченности сотрудников существенно влияют качество взаимодействия с руководителем и коллегами, информированность о стратегии компании, качество бизнес-процессов, признание ценности работников, возможность карьерного роста, баланс работы и личной жизни. Даже в подразделениях с высоким уровнем вовлеченности сотрудников возможны упущения в процессах, негативно влияющие на общую атмосферу и способствующие выгоранию. Выявить и исключить факторы такого влияния достаточно просто, в то время как последствия реализации риска порой бывают необратимыми.

Повышение уровня вовлеченности: пример из практики

В рамках реализации проекта по повышению вовлеченности сотрудников крупной производственной компании была проведена диагностика бизнес-среды (группа консультантов в течение нескольких месяцев работала с руководителями и ключевыми сотрудниками по актуальным для них запросам, связанным с деятельностью в компании). Все сотрудники указали на две ключевые проблемы, снижающие их продуктивность и мотивацию: обратную связь с руководителем только в форме критики и отсутствие поддержки / наставничества при переходе с позиции эксперта на позицию руководителя. Инициативные, высокомотивированные сотрудники находились в неопределенной и тревожной среде, без каких-либо координат и обратной связи с руководителем, из-за чего уровень текучести кадров повысился за год на 20%.

На краткосрочную перспективу было предложено: провести серию командных сессий с

ключевыми руководителями для формирования и транслирования общих ценностей и подходов к работе; приглашать консультанта на совещания руководителя с командой, наладить обратную связь с руководителем и внедрить культуру наставничества. На долгосрочную перспективу было предложено: провести с руководителями индивидуальную работу по развитию целевых компетенций, в первую очередь обратной связи; внедрить программы развития для топ-менеджеров и руководителей.

Данные мероприятия позволили минимизировать риск оттока персонала и утраты ключевых сотрудников, повысить эффективность лидеров и их команд.

Резко снижает продуктивность рабочей среды непродуманный подход к коммуникации и управлению распространением информации в команде. Зачастую руководитель не доводит до сотрудников сведения о происходящих в компании процессах, значимых проектах и фокусе развития из-за нехватки времени или делает это несистемно. В итоге сотрудники не понимают значимости того или иного проекта или подхода к работе, часто строят ошибочные предположения, получают искаженную информацию от других подразделений, не понимают своего вклада в общий результат, чувствуют себя винтиками в системе и обесценивают важность тех или иных задач. А ведь грамотно выстроить процесс управления коммуникацией в коллективе не так уж сложно.

Подходы к стратегической трансформации юридической функции

Рассмотрим важные аспекты планирования и реализации проектов по трансформации юридической функции.

1. Анализ текущего статуса и желаемого состояния

Чтобы изменения были управляемыми, необходимо четко понимать, что именно работает неоптимально, какие изменения необходимы, в какой срок можно их осуществить и что

будет измеримым результатом изменений. Увидеть полную картину возможной оптимизации процессов и составить дорожную карту трансформации юридической функции можно по итогам комплексной диагностики текущей ситуации на основе анализа данных, серии интервью с ключевыми руководителями, сотрудниками подразделения и внутренними заказчиками.

2. Учет готовности среды к изменениям

Системная трансформация — трудоемкий и, как правило, длительный процесс. Когда на уровне менеджмента организации, сотрудников юридической службы и смежных подразделений нет понимания и поддержки в части реализуемых изменений, проект трансформации обречен на провал. Примером могут быть компании с консервативной культурой, у которых нет особого желания меняться, хотя это объективно необходимо. В данном случае перед разработкой стратегии и дорожной карты изменений следует запланировать работу по коммуникации и обоснованию необходимости изменений руководству компании, внутренним заказчикам, а главное — своим подчиненным. Тогда проект изменений станет частью общего видения и стратегии компании, а не будет восприниматься как частная инициатива руководителя функции, польза которого для компании и сотрудников неочевидна.

3. Определение фокуса трансформации

Важно проводить улучшения не по всем направлениям, а определить те 20%, что дают 80% результата, то есть ключевые процессы и подходы, имеющие потенциал для существенных изменений и роста эффективности. Так, фокус трансформации может быть направлен на повышение качества юридического сервиса, формирование роли юристов как партнеров бизнеса; на повышение правовой защищенности компании, снижение рисков; на лидерство, расширение зоны ответственности, роли и влияния юридической функции в деятельности компании или на усиление отдельных направлений (GR, корпоративного управления, судебной работы, комплаенса, M&A). От фокуса стратегии зависят реформирование

процессов и работа с командой.

4. Планирование мероприятий по интеграции изменений, команд, процессов

Успешность стратегических преобразований прежде всего зависит от того, начинают ли сотрудники мыслить и действовать по-другому. Изменения не принесут результата и не будут устойчивы в долгосрочной перспективе, если не основаны на внедрении новых подходов и ином поведении людей, готовности действовать по-другому, развивать новые компетенции и навыки. Изменение процессов всегда должно сопровождаться работой с людьми. Важно оценить потенциал сотрудников в части наличия необходимых компетенций, готовности и открытости изменениям, понять, будут ли они продуктивны в новых условиях.

Частью любого успешного проекта изменений является работа с сотрудниками по вовлечению их в процесс изменений, созданию культуры непрерывных улучшений в подразделении. Согласно теории управления изменениями люди, которых затрагивает этот процесс, проходят через ряд психологических стадий отношения к изменениям [2].

Руководитель должен учитывать это и проводить соответствующие мероприятия для облегчения перехода команды на следующую стадию, более быстрого и эффективного внедрения изменений.

5. Учет индивидуальных особенностей функции, требующих проведения дополнительных мероприятий в рамках проекта трансформации

К таковым может относиться ее географическое распределение (отдельный фокус на взаимодействие центра и регионов); количество удаленно работающих сотрудников (увеличение объема коммуникации изменений и повышенное внимание на работу с командой); наличие нестандартного функционала, уровень автоматизации функции и др.

6. Выбор формата реализации проекта трансформации

В зависимости от готовности среды и команды к изменениям, бизнес-контекста, особенностей функции, поставленных целей и объема ресурсов эффективным может быть как подход к реализации проекта силами внутренней проектной команды с привлечением консультантов на этапе диагностики, планирования, проведения стратегических сессий, так и формат смешанной проектной команды, где внешние консультанты берут на себя решение определенных вопросов (подготовку обоснования и коммуникации проекта менеджменту и смежным подразделениям, создание новых и оптимизация существующих бизнес-процессов, ассессмент сотрудников, подготовку к автоматизации юридической функции, бенчмаркинг и др.).

Аналогично определение фокуса и приоритетных изменений в проекте стратегической трансформации может осуществляться на основе видения главного юриста по итогам диагностики и с учетом целей компании или дополнительно прорабатываться всей командой на стратегических сессиях, что особенно актуально для больших распределенных команд.

При этом важно, чтобы привлекаемые к работе внешние консультанты владели экспертизой не только в вопросах управления изменениями и выстраивания эффективных процессов, но и в бизнес-психологии, вопросах лидерства, управления вовлеченностью сотрудников, формирования результативных команд, а также имели разносторонний опыт управления юридическими командами и реализации проектов трансформации юридической функции именно на российском рынке.

Грамотно подготовленный и реализованный проект по стратегической трансформации юридической функции — хорошая инвестиция в будущее. Трудно предугадать, какие изменения нас ожидают и какую роль будут выполнять юристы в компаниях лет через 10, но у руководителей юридических служб есть возможность уже сейчас сформировать сильную,

устойчивую и продуктивную юридическую функцию.

[1] Gallup «State of the Global Workplace: 2023 Report».

[2] Например: «отрицание — сопротивление — разведка — приверженность» (модель Э. Кюблер-Росса) или «предварительное обдумывание — обдумывание — подготовка (решимость) — действие — поддержание» (модель изменения поведения Д. Прохазки и К. Клементе).



Руслан

Ибрагимов основатель IRS Management Group, канд. юрид. наук



Светлана

Шаркель

executive-коуч с международной сертификацией PCC ICF, 20+ лет опыта управления юридическими командами и проектами

СТАТЬИ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ