

«Профессионал, отвечающий за юридическое направление, должен мыслить не только категориями своей юридической вотчины»

01.02.2012

ИНТЕРВЬЮ

СТАТЬИ



Мы решили не изменять сложившейся традиции и в первом номере этого года начинаем публиковать серию интервью с победителями конкурса «Лучшие юридические департаменты России – 2011». На вопросы редакции LI отвечает Ольга Войтович, директор юридического департамента ЗАО «Холдинговая компания “Интеррос”», победившего в номинации «Управляющие компании диверсифицированных холдингов и групп».

В чем основная специфика юридической службы компании «Интеррос»? Какова структура юридической службы? Чем вызвано исключение вертикальной подчиненности сотрудников?

«Интеррос» – инвестиционный холдинг. В течение 20 лет компания стоит у истоков формирования деловой среды, а порой даже выступает создателем правил игры в сфере предпринимательства, активно развивая сферу благотворительности и тему социальной ответственности бизнеса. В этом и есть своя специфика. Юридическая служба обеспечивает правовое сопровождение бизнеса всего холдинга, координируя работу с юридическими службами дочерних компаний. При этом деятельность сотрудников юридического департамента не ограничивается лишь основной функцией внутреннего советника. Зачастую юристы выступают ключевыми менеджерами в организации сделок, руководят проектами.

Еще одна отличительная черта политики компании заключается в урегулировании возникающих конфликтных ситуаций с акцентом на досудебном и внесудебном порядке. Согласитесь, что выполнение такой задачи требует определенного мастерства. В случаях, когда участия в судебных спорах не избежать, юридической службе удастся достойно и с успехом защитить интересы бизнеса.

В 2010 г. структура юридического департамента претерпела изменения: была исключена вертикальная подчиненность сотрудников. В настоящий момент в департаменте нет управлений и отделов, работа ведется по принципу сотрудничества специалистов разного уровня (от младших до старших юристов), по аналогии со структурой международных

юридических фирм. Мы осознанно осуществили переход к такому стилю работы. Основные причины – создание условий для более эффективной работы и для развития персонала. Состав нашего юридического департамента отличается лояльностью и стабильностью (средний стаж работы сотрудников в компании составляет 7–9 лет). Со временем стало ясно, что количество высокопрофессиональных сотрудников у нас превышает допустимое количество руководящих должностей. Новая структура позволяет сотрудникам проявлять больше самостоятельности и инициативы, принимать на себя ответственность за результат труда и в то же время создает условия для более полной оценки вклада каждого члена команды в общее дело.

Как бы вы прокомментировали утверждение одного из руководителей юридической функции крупной корпорации: «Я бизнесмен, который по совместительству является юристом, партнер по бизнесу, который понимает правовые основания производственных проблем». Согласны ли вы с этим?

Отчасти согласна. Действительно, профессионал, отвечающий за юридическое направление, должен мыслить не только категориями своей юридической вотчины. Очень важно уметь соотносить принимаемые решения с бизнес-стратегией компании.

Сфера юридического обслуживания бизнеса претерпевает серьезные изменения. По мнению некоторых исследователей, судьба рынка юридических услуг сегодня зависит от позиции глав юридических департаментов и провайдеров аутсорсинга юридических процессов (Legal Process Outsourcing). Иными словами, рынок юридических услуг становится рынком покупателя, а не продавца, в частности благодаря удешевлению стоимости юридических услуг путем аутсорсинга таких процессов, как анализ законодательства и правоприменительной практики, управление и контроль соблюдения прав на патенты и торговые марки и др. Наблюдаются ли указанные тенденции в России?

Часть указанных тенденций, действительно, наблюдается на российском рынке

юридических услуг.

На мой взгляд, передавать технические процессы работы юридического департамента на аутсорсинг можно. В этом есть определенная целесообразность, поскольку такой подход освобождает опытных юристов от лишней траты сил и времени на техническую работу и позволяет сосредоточиться на более важных для компании делах.

Передача на аутсорсинг юридических функций не технического характера, например анализа законодательства и правоприменительной практики, возможна только при наличии серьезного доверия между заказчиком и исполнителем услуг, поскольку в таких вопросах цена ошибки может быть значительной. В случаях, когда в основе услуг элемент доверия играет серьезную роль, выбор – за покупателем. Искренне считаю, что при решении вопроса о передаче на аутсорсинг тех или иных юридических функций не стоит руководствоваться исключительно желанием сэкономить.

Используете ли вы аутсорсинг в своей работе?

Наш юридический департамент работает с узким кругом лучших иностранных и российских юридических фирм, которые дают материнской и дочерним структурам компании консультации по иностранному и российскому праву, в частности по вопросам кредитных, маржинальных сделок, корпоративному и процессуальному праву, созданию иностранных фондов и т.п. В зависимости от поставленных задач работа строится по принципу от получения консультаций по отдельным вопросам до делегирования отдельных проектов или их частей. В последнем случае юридический департамент выделяет для работы с консультантом специального сотрудника. Для выполнения отдельных технических процессов мы привлекаем специалистов из других компаний. Как правило, для работы с внешними юристами формируется ежегодный бюджет.

На какую работу у вас, как у руководителя юридической службы, уходит больше времени и сил: на собственно правовую или организационно-управленческую? Чем мотивировано стремление юриста, успешно справляющегося с работой внутри департамента, стать его руководителем?

Я стараюсь равномерно распределять свои силы на собственно юридическую работу и руководящую деятельность, хотя должна признаться, что больше времени и сил требуют вопросы организации процессов работы. В любом случае стремлюсь к сохранению баланса интересов.

Что касается источника мотивации сотрудников, то, на мой взгляд, это прежде всего их личная амбициозность. Наша задача – развить такие здоровые профессиональные амбиции в нужном направлении: помочь сотрудникам стать более успешными в работе, предоставить им возможность для приобретения менеджерских качеств. Не секрет, что успешный руководитель должен быть не только профессионалом своего дела, но и обладать набором других качеств, прежде всего уметь выстраивать отношения с коллегами и обеспечивать выполнение поставленных задач. Мы формируем собственный кадровый резерв, из которого можем рекомендовать сотрудников на руководящие посты юридических служб или менеджерские должности.

Какое значение придается в работе вашего юридического департамента специальному программному обеспечению для юристов и различным новинкам в этой сфере?

Мы следим за программными новинками и внедряем те, которые оптимизируют юридическую работу.

Сейчас принято ругать юридические вузы за низкое качество подготовки специалистов. Довольны ли вы своим образованием? Какова сегодня, по вашему мнению, главная задача вузов?

Как выпускник юридического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова я, безусловно, довольна своим образованием.

Главной задачей вузов была и остается подготовка профессиональных кадров. В настоящее время есть основания говорить о необходимости повышения качества юридического образования, придании процессу обучения новых форм, сокращении разрыва между теорией и практикой. Не секрет, что молодому специалисту требуется около двух лет на адаптацию полученных в вузе знаний в практической сфере. Однако, говоря о качестве сегодняшней подготовки специалистов, на мой взгляд, неправильно видеть проблему только в вузе. Например, в юридических вузах прежде всего учат системному мышлению, но практика принятия законов и судебных актов последних лет демонстрирует как раз обратное – отсутствие этого самого системного подхода. Является ли это исключительно следствием слабой подготовки специалистов?

Скорее всего, действительность диктует свои правила. Современному юристу приходится работать в условиях полярности, а порой и противоречивости правовых позиций, каждая из которых к тому же подкреплена решением суда; в условиях часто меняющегося законодательства, что порой не позволяет спрогнозировать последствия принятого юридического решения. При такой не-стабильности правовой системы было бы странным полагать, что качество работы юристов зависит только от юридических вузов. Проблема гораздо шире и глубже.

Насколько нам известно, в вашем юридическом департаменте существует практика стажировки юристов в крупных иностранных юридических фирмах. Что дает использование подобных программ? Как часто вы обращаетесь к ним и все ли сотрудники могут стать их участниками?

Использование таких программ позволяет повысить профессиональный уровень сотрудников, особенно тех, которые по долгу службы сталкиваются с иностранным законодательством. Такая стажировка очень полезна и для повышения уровня владения иностранным языком. Мы работаем с небольшим кругом иностранных консультантов и обращаемся к ним по мере необходимости.

Каких навыков, на ваш взгляд, не хватает вашим сотрудникам для эффективной работы? Каких программ дополнительного неюридического образования сегодня недостаточно на рынке?

Вряд ли можно выделить такой общий навык для всех сотрудников, у каждого есть свои сильные и слабые стороны. Кому-то не хватает внимательности к деталям, кому-то способностей смотреть на задачу шире; кто-то переоценивает свои заслуги, а кому-то, наоборот, не хватает уверенности при выработке решений и т.п. Задача руководителя – организовать работу юридического департамента наиболее эффективным способом с учетом особенностей каждого сотрудника.

Могу также сказать о том, что мешает – это излишняя эмоциональность. За годы успешной совместной работы у нас сложился коллектив, каждому члену которого отведена своя функция. Неся ответственность за какую-либо работу, сотрудник знает ее досконально. Подобное функциональное разделение в юридической службе отнюдь не тождественно той модели, которая применяется, например, на заводе, где каждый может выполнять поставленные задачи, не вступая в коммуникации с окружающими. Наш департамент является единым организмом, это коллектив в полном смысле слова. Философия общего дела и активная вовлеченность в него всех сотрудников порой сопровождаются излишними

эмоциональными нагрузками.

Юридический департамент вашей компании победил в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России – 2011». Что дает участие в профессиональном конкурсе, где юристы выступают не персонально, а коллективно?

Двойное ощущение удовлетворения! Для профессиональных и способных принимать на себя ответственность юристов работать в коллективе сложнее, чем выполнять работу единолично. Можно с уверенностью сказать, что в юридическом департаменте трудится слаженная команда профессионалов, а общая победа объединяет и вдохновляет на новые свершения!

Где, по вашему мнению, должен начинать карьеру корпоративный юрист: в корпоративном секторе или в юридической фирме?

На мой взгляд, приоритет следует отдать профессиональному коллективу, поскольку в начале карьеры большое значение имеет не столько место работы, сколько возможность оказаться «под крылом» опытного и знающего наставника. При этом я абсолютно не имею в виду необходимость попасть в «тепличные условия», скорее наоборот. Первый опыт работы закладывает основу всей дальнейшей деятельности, поэтому очень важно, чтобы вместе с профессиональными навыками было привито и правильное отношение к работе.

Как вы считаете, нужны ли профессиональные юридические СМИ?

Да, нужны, однако хотелось бы сделать акцент на слове «профессиональные».

Ваша профессиональная карьера юриста успешна. Кем бы вы могли стать, если бы жизнь сложилась иначе?

Не исключаю, что педагогом или, как следствие, директором школы. После окончания школы я рассматривала варианты поступления в педагогический или юридический вуз и

остановила свой выбор на юридической стезе. Несмотря на то что моя профессия требует большой самоотдачи, я испытываю от нее удовлетворение и по сей день.

Как известно, юристы – люди серьезные, однако это не мешает им относиться к своей профессии с определенной долей здорового юмора и самоиронии. Храните ли вы в памяти какие-нибудь интересные истории, шутки и можете ли поделиться ими с нашими читателями?

Некоторым трудно в это поверить, но юристам ничто человеческое не чуждо. Недаром говорят, что «знание законов не освобождает от соблазнов». Правда, юридический юмор имеет свою специфику: сами юристы не считают юридические шутки смешными, а люди других профессий не считают их шутками. Мне по душе короткие высказывания с наибольшей концентрацией юмора. В качестве примера могу привести известное изречение Томаса Джефферсона: «Профессия юриста состоит в том, чтобы все ставить под сомнение, ни с чем не соглашаться и без конца говорить».

Досье

Ольга Войтович в 1994 г. окончила юридический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова; в 2005 г. – программу EMBA ИБДА АНХ при Правительстве РФ со специализацией «Стратегическое управление».

В 2002–2003 гг. занимала должность заместителя директора юридического департамента ОАО «Сибирско-Уральская нефтегазохимическая компания» (ОАО «АК СИБУР»).

В компании «Интеррос» начала работать с 2003 г. в должности заместителя начальника договорно-правового управления юридического департамента компании, с 2010 г. является директором юридического департамента компании «Интеррос», член Правления.

В 2004–2010 гг. – член Совета директоров ОПИН. С 2008 г. – исполнительный директор Некоммерческой организации «Фонд современной истории» (по совместительству).

Является признанным экспертом по теме эндаументов Комиссии по вопросам развития

благотворительности, милосердия и волонтерства Общественной палаты Российской Федерации, входит в Рабочую группу Национального совета по корпоративному управлению (НСКУ) по развитию и совершенствованию корпоративного законодательства.

[read_later_buttons]

ИНТЕРВЬЮ

СТАТЬИ