«В корпорации не должно быть форс-мажоров, внештатных ситуаций и незаменимых людей»

08.09.2013 ИНТЕРВЬЮ

В интервью Александру Московкину и Марине Лушечкиной Светлана Гербель, вице-президент и директор по правовым вопросам ООО «Сименс» в России и Центральной Азии рассказала, как устроена работа в одном из лучших юридических департаментов в России; пояснила, что хороший юрист — это еще и бизнесмен; поведала, как система управления по целям помогает компании и сотрудникам развиваться.

Siemens работает в России 160 лет. Сложились ли за это время какие-либо традиции с учетом российских особенностей? Приходится ли юридической службе учитывать местные условия или менталитет?

Вообще, у нас общие для всех стран процедуры, но некоторая российская специфика, конечно, прослеживается. Как ни странно, работать здесь немецким компаниям легче, чем во многих других странах, потому что русские и немцы похожи по ментальности. Перед нами стоят действительно сложные задачи, требующие глубоких знаний не только в области юриспруденции, но и в тех областях, в которых работает Siemens. Одна из таких задач юридического департамента — помочь в реализации проектов глобального Siemens, адаптировав их к российским требованиям и реалиям, предупредив о существующих рисках и предложив возможность их минимизации.

Сказывается ли на вашей работе то, что Siemens присутствует более чем в 30 городах России?

Безусловно. Нужно очень хорошо знать не только федеральное, но и локальное законодательство на уровне субъектов Федерации. Помимо Москвы наши юристы работают в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Воронеже и даже во Владивостоке. Необходимо много ездить и общаться с большим количеством людей.

Региональные юристы часто являются наследием компаний, приобретенных Siemens, верно? Вы не избавляетесь от бэк-офисов?

Нет, никогда. Нам важно сохранить бизнес в том виде, в котором мы его получили, и

развивать дальше. Мы уважаем чужие традиции. А сотрудники, пришедшие после поглощения, проходят специальную программу интеграции. Таково обязательное требование Siemens, ведь наш концерн — огромная корпорация со своей внутренней политикой, сложным механизмом и процедурами внутреннего взаимодействия. Новым сотрудникам надлежит освоить все это. Интегрировать их в нашу большую семью — не такая уж легкая задача, но она решается с помощью специальных интеграционных менеджеров, которые работают, находясь в Германии, либо приезжают непосредственно на место.

Есть ли у Siemens какие-то черты, свойственные именно немецкой, а не просто глобальной компании?

Да, есть. Прежде всего последовательность. Например, какое-либо решение, принятое руководством Siemens, реализуется независимо от любых сложностей. Если через много лет выяснится, что это решение было не совсем верным, его пересмотрят, но по ходу дела решений не меняют. Также в компании действуют четкие регламенты, которыми предусмотрены все внутренние процедуры. Siemens — это максимальная стандартизация процессов, педантичность и порядок во всем. В России такие качества традиционно считают немецкими.

Сколько человек у вас в подчинении?

Мне подчиняются не только юристы, но и контрактные менеджеры. В нашем департаменте существует также Управление по вопросам соблюдения правовых и этических норм, сотрудники которого дисциплинарно относятся к юридическому отделу, но функционально подчиняются штаб-квартире. Всего в кластере, включая Россию, Казахстан, Беларусь, Узбекистан, Туркменистан, Кыргызстан, Таджикистан, 75 человек.

В 2011–2012 гг. вашему департаменту пришлось нелегко из-за череды проверок со стороны государства. Известно, что юридический департамент Siemens обеспечил бесперебойную работу сектора здравоохранения компании и за это был награжден в Нью-Йорке как лучшая команда

Legal & Compliance концерна Siemens. Что именно произошло?

В 2010 г. Президент Д. Медведев, по итогам проведенной Контрольным управлением Президента совместно с Генеральной прокуратурой проверки состояния госзакупок дорогостоящего медицинского оборудования (в частности, томографов), в результате которой были выявлены факты необоснованного удорожания оборудования и сопутствующего расходования бюджетных средств, дал соответствующие поручения правоохранительным и иным государственным органам об устранении нарушений, привлечении к ответственности виновных лиц, а также о доработке законодательства о госзакупках. В результате на рынке здравоохранения были проведены многочисленные расследования и проверки.

Как и многие другие производители медицинского оборудования, Siemens попала в число проверяемых. А поскольку компания работает в разных регионах, порой ее проверяло сразу несколько (до четырех в день!) государственных органов. Ежемесячно мы получали от 7 до 19 официальных запросов. Нам приходилось оперативно реагировать на эту ситуацию, не прекращая основную работу по обеспечению текущей деятельности бизнеса, а именно изучать и готовить документы, участвовать в переговорах и т. п. Тем не менее мы работали четко: работа компании не была парализована. Думаю, это отличный результат, в том числе для моего департамента. Параллельно с оказанием содействия в проведении проверок правоохранительными органами мы также активно участвовали на различных площадках в обсуждении необходимых поправок в законодательство о госзакупках.

Вы обходились своими силами или привлекали юристов со стороны?

Мы обращались за помощью к адвокатам тех фирм, с которыми работали. Они до сих пор продолжают выполнять свои функции, так как мониторинг осуществляется контролерами и после пика проверок.

Не назовете эти юридические фирмы?

Нет, это наша внутренняя «кухня», но поставщики были отобраны на тендерах, которые проводятся раз в два года по стандартной процедуре, ничего необычного.

Однако тендеры не всегда помогают выявить самых лучших, ведь во главу угла ставится цена…

При прочих равных условиях ничего сверхъестественного, например, от уголовного адвоката мы и не ждем. Просто он должен быть профессиональным и компетентным, понимать бизнес Siemens и предлагать свои услуги за адекватную, понятную нам цену. Что касается тендеров, то здесь мы работаем не самостоятельно, а вместе с отделом закупок, который профессионально отбирает поставщиков услуг.

У нас есть несколько юридических фирм, обслуживающих Siemens в глобальных масштабах всего мирового бизнеса (а это 190 стран), и несколько локальных фирм в тех сферах, на которые существенно влияют особенности местного законодательства. Все взаимодействие с юридическими фирмами осуществляется через наш департамент.

Ваш департамент работает как внутренняя юридическая фирма?

Не совсем. Скорее, как бизнес-партнер, который совместно с конкретным направлением принимает решения о том, как развиваться и зарабатывать. Наши сотрудники специализируются по секторам: здравоохранение, энергетика, инфраструктура в городах, индустрия, недвижимость. Есть специализация и в центральном департаменте: трудовое право, финансовое право, M&A. Однако мы не зацикливаемся на этом, так как люди, занимающиеся одним и тем же, быстро «перегорают», а я слежу за тем, чтобы этого не происходило, за осуществлением ротации, чтобы сотрудники могли менять профиль и развиваться внутри компании.

Какова средняя стоимость часа ваших услуг?

Я не могу оперировать точными суммами, тем более что они различаются в зависимости от конкретного проекта. В общем стоимость часа моих сотрудников на порядок ниже, чем у сторонних консультантов, тем более что мы работаем по системе Cost Plus. Наш бюджет состоит из затрат на зарплату, аренду и текущее сопровождение работы (пользование справочно-информационными ресурсами и т. п.). Преимущество использования собственных юристов в том, что они прекрасно знают специфику деятельности концерна. В ней есть такие особенности, которые порой очень трудно объяснить стороннему специалисту, например нашу систему внутренних согласований.

По каким критериям вы выбираете и приглашаете консультантов, несмотря на то, что это обходится дороже?

Мы приглашаем консультантов на очень большие проекты, наподобие M&A. Разумеется, на что-то узкоспециальное — налоги, таможенное право, антимонопольные проверки — тоже можем позвать юристов со стороны. Мы также приглашаем внешних консультантов на объемные проекты, предусматривающие длительные переговоры с контрагентами. Отвлекать на это своих юристов нецелесообразно, так как у них есть постоянная текущая работа. Разумеется, наши юристы оставляют за собой контроль над работой приглашенных специалистов. Мы призваны не только защищать компанию и минимизировать риски, но и помогать бизнесу зарабатывать деньги, сохранять стабильность и обеспечивать дальнейшее развитие компании.

Устраивает ли вас качество выпускников юридических вузов?

О качестве образования сейчас много спорят. Очевидно одно: при общем большом количестве дипломированных юристов хороших специалистов в России явно недостаточно. Претендентов на трудоустройство мы обязательно проверяем на предмет решения конкретной практической задачи. Тех, кто справляется, мы затем всего за несколько месяцев

обучаем специфике работы в нашем концерне. Разумеется, юристу необходима хорошая теоретическая подготовка, которую обеспечивают прежде всего те вузы, где сложилась определенная школа. Тем не менее у нас нет дискриминации в части того, какой вуз окончил молодой специалист. Главное, чтобы он знал право и умел применять свои знания на практике.

В своей работе вы используете так называемый метод управления по целям. Что это такое?

Такой подход применяется во всей компании, а не только в моем департаменте. Нам важно, чтобы все сотрудники понимали, какая цель стоит перед концерном на глобальном и региональном уровнях и перед каждым из тех, кто в нем работает. Для этого общие цели Siemens каскадируются, и с каждым сотрудником заключается специальное соглашение, предусматривающее три-четыре цели, которые должны быть достигнуты им помимо выполнения основных трудовых обязанностей. Разумеется, у менеджеров больше целей, чем у рядовых сотрудников. В конце года руководство подводит итоги и, если поставленные цели достигнуты, принимает решение о выплате бонуса. Если цели не достигнуты, бонус не выплачивается.

Еще мы практикуем проведение опроса на предмет выявления того, насколько внутренние клиенты удовлетворены качеством наших услуг, что также учитывается при общей оценке работы сотрудника за год.

Может ли сотрудник сам поставить себе такие цели?

Конечно, он может предложить цели. И мы это приветствуем.

Какие задачи Siemens поставила перед вами?

Например, я должна найти себе двух преемников: одного со стороны, другого внутри компании. В большой корпорации не должно быть форс-мажоров, внештатных ситуаций и

незаменимых людей.

Ведете ли вы статистику загрузки юристов?

Да, мы фиксируем количество часов, потраченных на те или иные процедуры. Прежде всего мы делаем это для того, чтобы объяснять коллегам, почему наша работа стоит столько-то. С цифрами в руках делать это значительно проще.

Вероятно, многие коллеги ведут себя, как и клиенты: пытаются убедить, что конкретную работу можно сделать не за 50, а за 40 часов, и не за 30, а за 20 тыс. долларов?

Такое бывает, но мы стараемся заранее объяснить, что сколько стоит. Сложности чаще возникают тогда, когда занятые в проекте консультанты превышают заранее оговоренный бюджет. Чтобы предупредить такие ситуации, мы заблаговременно разъясняем консультантам, что для оплаты их работы привлекается бюджет соответствующих бизнес-подразделений, участвующих в проекте. Все расходы предварительно согласовываются с бизнесом, а затем четко формулируются условия, при наличии которых может быть создан некий резерв для оплаты дополнительных расходов. Если консультанты по собственной инициативе выполняют дополнительную работу в пользу клиента и выставляют нам счет, превышающий предварительную договоренность, у нас возникают серьезные проблемы, мы оказываемся между молотом и наковальней... Если действия консультантов не укладываются в оговоренные условия использования резерва на оплату, мы не платим им.

Есть ли в вашем департаменте текучесть кадров?

Совсем небольшая, как и в целом в Siemens. Мы — стабильная компания, которая ценит людей. То, что кто-то отработал в Siemens 20 лет, никого не удивляет. Кроме того, у нас очень сильный HR-департамент, внедривший чуть ли не все эффективные методики работы с персоналом: от возможности удаленной работы до ежемесячных дополнительных выплат маме, готовой приступить к работе раньше, чем закончится ее отпуск по уходу за ребенком

(чтобы, например, взять няню ребенку). В нашем департаменте женщин больше, чем мужчин, поэтому такие условия важны.

В Siemens реализуется возможность обучения за рубежом. Как я уже отмечала, в нашей компании можно поменять специализацию и развиваться дальше, продуктивно использовать знание двух иностранных языков. Все это удерживает наших сотрудников.

Сильно ли влияет ваш консалтинговый опыт на нынешнюю работу?

Сильно, причем как со знаком «плюс», так и со знаком «минус». Например, именно в консалтинге учишься работать в стрессовой ситуации в условиях жесткого дефицита времени. Консалтинг позволяет наработать более широкий опыт в разных сферах.

По поводу плюсов понятно, они, наверное, у всех общие, а вот про минусы расскажите, пожалуйста, подробнее.

Дело в том, что консультант, хотя и готов сделать для заказчика все, все-таки лишь предлагает решения, а окончательный выбор остается за клиентом. Когда вы работаете внутри фирмы, этот выбор предстоит делать вам. Это не так просто, как может показаться со стороны, и требует психологической перестройки.

Быстро ли вам удалось перестроиться?

Да, достаточно быстро, хотя не без сложностей. Я вышла из комфортной зоны, где знала все, и пришла туда, где пришлось адаптироваться заново. Концерн — очень специфичная среда. Здесь даже деловой язык свой: в документах используются сокращения, аббревиатуры, которые стороннему человеку совершенно непонятны. Пришлось все это осваивать. И еще: у меня здесь два руководителя, мнения которых по ряду вопросов не всегда совпадают, поэтому приходится участвовать в поиске компромисса.

А что было причиной вашего перехода из консалтинга в юридический департамент?

Я проработала в разных юридических фирмах 15 лет, много узнала и многому научилась. Наступил момент, когда я перестала видеть свое будущее профессиональное развитие в консалтинге. И тут поступило предложение перейти в Siemens. В юридической фирме у меня в подчинении находилось до шести человек, а здесь возникла перспектива значительно вырасти в большом коллективе в качестве менеджера. Мое положительное решение было быстрым.

Гербель Светлана Эдуардовна окончила два высших учебных заведения: юридический факультет Свердловского юридического института (в настоящее время Уральская Государственная юридическая академия) и факультет иностранных языков в Уральском Государственном педагогическом университете. Светлана является выпускником таких программ для руководителей, как General Management Course (Siemens Leadership Excellence) и INSEAD GMC Women Leaders Program.

Свою профессиональную деятельность в качестве юриста Светлана Гербель начинала в юридических фирмах Clifford Chance Puender (2000–2002) и Haarmann Hemmelrath & Partner (2004–2006), в CMS Hasche Sigle GmbH (2006–2008) и BEITEN BURKHARDT (2008–2009) работала уже в качестве партнера. С 2010 г. по настоящее время является вице-президентом и директором по правовым вопросам ООО «Сименс» в России и центральной Азии. Светлана часто выступает на российских и международных конференциях, является автором ряда публикаций.

Светлана Гербель
генеральный директор Siemens Healthineers в России и Центральной Азии

ИНТЕРВЬЮ