«Уходящий год был для нас непростым, но интересным»

12.01.2021 ИНТЕРВЬЮ

10 января 2021 г. не стало Оксаны Мазуниной, веселого и доброго человека, надежного друга и прекрасного руководителя.

Оксана Мазунина много лет возглавляла юридическое управление компании «Атомэнергомаш» (корпорации «Росатом»). Команда ее юристов неоднократно признавалась лучшей в нашем конкурсе «Лучшие юридические департаменты России». Оксана не раз была членом жюри конкурса и спикером наших мероприятий.

Мы потрясены этой печальной новостью. Оксане было всего 45 лет. Самые добрые воспоминания и светлая память о ней останутся в наших сердцах. Журнал Legal Insight

выражает глубокие соболезнования родным и близким.

В память об Оксане мы публикуем ее интервью, данное нашему журналу в 2016 г. (Legal Insight № 10 (56) 2016)

— Ваша команда не раз побеждала в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России». Что дает вам участие в конкурсе?

— Участие в конкурсе, конкурентная борьба заставляют находиться в тонусе, постоянно развиваться и двигаться вперед, а для меня важно находить в себе силы для новых свершений. Конкурс — это прекрасная возможность обмениваться опытом. Общение с коллегами в рамках конкурса дает новые идеи, несмотря на то, что набор способов успешного управления в одной компании не всегда оказывается столь же эффективным в другой. Зато это позволяет иначе посмотреть на проблемы, более глубоко погрузиться в суть вопроса и, главное, найти нужное решение.

Наконец, всегда важно осознавать свою ценность и ценность команды. Мы постоянно куда-то торопимся: разрешаем споры, заключаем сделки, делаем правовые заключения и т. д. Когда моя команда впервые победила в конкурсе и я вышла на сцену для получения награды, мне захотелось приостановиться и сполна ощутить значимость нашего труда. Именно такие прекрасные моменты позволяют осознать свой вклад в дело компании и долгосрочный успех бизнеса.

— В 2017 году меняются правила конкурса. В какой из новых номинаций вы бы посоревновались в следующем году, не будь вы членом экспертного совета?

— Мне очень нравится номинация «За лучший юридический проект», которую я представляла на торжественном приеме по случаю старта конкурса «Лучшие юридические департаменты — 2017». Юристы машиностроительного дивизиона атомной отрасли ежегодно реализуют интересные с профессиональной точки зрения проекты, такие как: разработка методологии и проведение правового аудита промышленного предприятия,

формирование правовой культуры исполнения договоров, поддержание здорового образа жизни в проекте «Здоровый офис», развитие руководителей юридической функции в рамках проекта «Школа лидера», обучение смежных подразделений в проекте «Качество знаний», создание единого арбитражного комитета, который несет в себе функцию регулирования внутригрупповых споров предприятий в контуре управления машиностроительного дивизиона и др.

Несколько лет назад я обязательно участвовала бы в номинации «За построение эффективной структуры юридической функции», но в настоящее время вижу новые возможности для совершенствования и буду с большим интересом изучать опыт других компаний в данной области.

Интересна номинация «За лучшую программу мотивации, адаптации и развития юристов». В следующем году мы могли бы представить проект 2016-го года по созданию модели профессиональных компетенций юристов машиностроительного дивизиона Госкорпорации «Росатом». В рамках данного проекта мы разрабатываем матрицу компетенций, которыми должен обладать юрист дивизиона, методологию профессиональной оценки знаний, умений и навыков, а также систему повышения квалификации. Очень надеюсь на достижение положительного результата и его успешное внедрение.

Обязательно надо делиться опытом посредством участия в номинации «За эффективную судебно-претензионную работу». У нас тоже есть опыт разрешения споров, который будет интересен профессионалам. Кроме того, я считаю важным и отрицательный опыт претензионно-исковой работы, когда достичь успеха по тем или иным причинам не удалось, но в процессе анализа проигрыша были выявлены причины и разработаны меры по предотвращению подобных неудач в будущем, т. е. минимизированы риски.

— У вас три высших образования, вы кандидат экономических наук, обладатель степени MBA. Вы любите учиться?

— Я выбираю путь непрерывного развития для себя, и для своей команды. Сегодня в моей жизни востребованы и юридическое, и экономическое, и педагогическое образование. Я возглавляю правовое подразделение в АО «Атомэнергомаш» и одновременно преподаю в НИУ ВШЭ. И там, и там требуются знания в области права и экономики. Все более востребованными становятся специалисты со знаниями в смежных областях, на стыке компетенций. Сложные задачи требуют дополнительных знаний. Так, я пришла к профессиональному коучингу, в котором есть пять принципов: нужно воспринимать себя и других такими, какие есть; у каждого человека имеются все необходимые ему внутренние ресурсы; для достижения мастерства необязательно обладать неким исключительным талантом; человек всегда делает лучший выбор из тех вариантов, которые имеются в данный момент; в основе каждого поступка лежат позитивные намерения; изменения неизбежны. Используя эти принципы, я научилась организовывать работу в соответствии со своими внутренними ценностями, конструктивно общаться, успешно поддерживать и себя, и других, более объективно оценивать реалии жизни.

— Какова структура возглавляемого вами департамента?

— Юридическое управление входит в состав Дирекции по корпоративному управлению и включает несколько функциональных направлений: договорно-правовую, нормативно-методологическую и претензионно-исковую работу, работу по защите результатов интеллектуальной деятельности, правовому сопровождению международной деятельности и управление про- цедурами банкротства.

Я пришла в компанию в 2009 г. За семь лет юридическое управление из четырех человек выросло до 13. У нас очень сбалансированная команда: есть генераторы идей, реалисты-реализаторы, которые разрабатывают планы, программы, последовательность шагов на пути к достижению цели, составляют схемы реализации задачи, проверяют их на работоспособность, есть и конструктивные критики, которые добавляют надежности в наши планы и программы мероприятий.

— Для каждого работника вашего департамента установлены индивидуальные KPI на текущий год. Расскажите, пожалуйста, об этом подробнее.

В компании применяется технология постановки, пересмотра и контроля целей и задач.

В связи с этим у каждого работника юридического управления имеются не только индивидуальные KPI на текущий год, но и отличные от них индивидуальные цели, определяющие план его развития.

При постановке KPI и индивидуальных целей соблюдаются принципы SMART. Мотивационная формула такова: заработная плата = фиксированная часть + переменная часть + бонус (премия по итогам года). Итоговый коэффициент выполнения KPI используется для определения бонуса.

От эффективности работника зависит размер переменной части его заработной платы. Ежегодно совместно со службой управления персоналом проводятся мероприятия по самооценке и оценке не только профессиональных компетенций, но и системного / стратегического мышления; умения ориентироваться на результат, управлять изменениями и коммуницировать с другими сотрудниками; инновационности, лидерских качеств и пр. При самооценке работник анализирует выполнение стоящих перед ним целей, определяет свои сильные стороны и области для развития. В ходе процедуры оценки руководитель определяет, как выполнены поставленные перед работником цели и задачи, оценивает уровень его компетенций, потенциал развития и устанавливает цели на новый период.

По результатам такой ежегодной оценки может быть принято одно из решений: пересмотр уровня переменной части заработной платы работника; зачисление в кадровый резерв Госкорпорации «Росатом» — в случае если у работника был отмечен потенциал к перемещению на вышестоящий уровень; перевод или подготовка перевода на другую должность того же уровня — в случае если у работника был отмечен потенциал к горизонтальному перемещению.

— На Форуме руководителей юридических департаментов вы говорили о том, что вам удалось изменить управление договорами в компании. Расскажите, пожалуйста, об этом подробнее.

— Проект «Формирование правовой культуры исполнения договоров» возник по результатам анализа судебной работы. Почему компания платит огромные неустойки? Почему договоры не исполняются в срок? Так, по цепочке, мы пришли к вопросу о договорной дисциплине. Анализ управления договорами показал, что традиционно здесь прослеживаются следующие проблемы. Первая — это «джентльменские соглашения»: достигнутая в ходе переговоров устная договоренность об условиях выполнения договора не фиксируется документально и, соответственно, при необходимости не может служить доказательством в суде. Вторая проблема — засилье административных указаний, характерные вертикально-интегрированных холдингов, т. е. в рамках реализации договора к исполнению принимаются организационно-распорядительные документы вышестоящих организаций, протоколы различных технических совещаний и т. п. Третья проблема — слепое подчинение воле заказчика: навязывание волевым заказчиком таких условий договора, которые исполнитель заведомо не в состоянии реализовать, но принимает их, поскольку не может отказаться от заключения этого договора.

Такой подход мы условно назвали неформально-административным управлением договорами. В 2015 г. было решено изменить систему управления договорами: фиксировать в договорах и дополнительных соглашениях к ним все договоренности и взвешенно принимать решения об участия в конкурентных закупочных процедурах. С моей стороны

было большой смелостью заявить руководству компании, что эффективному исполнению договорных обязательств мешают очевидные вещи и что необходимо управлять договорами в цепи поставок, когда есть понимание всех звеньев формирования стоимости продукта от субпоставщика до заказчика и транслируются симметричные условия исполнения договоров и ответственность по ним.

В связи с этим была разработана программа мероприятий для всех предприятий машиностроительного дивизиона, включая систему информирования, пропаганду, мотивацию и пр.

— Каковы для вас итоги 2016-го года? И каковы ожидания от 2017-го?

— Подводить окончательные итоги мы будем в январе 2017 г. В целом уходящий год был для нас непростым, но интересным. Мы пополнили свой профессиональный опыт, в частности, по заключению контрактов для строительства зарубежных атомных станций; разрешили миллиардный спор; вышли из санкционных списков, получили новый опыт взаимодействия внутри команды юридического управления и команды юристов дивизиона. Сегодня я могу сказать, что мы понимаем общие цели и совместно работаем на результат. Я вижу, что у юристов дивизиона сложились уважительные взаимоотношения и, если потребуется, они готовы прийти на помощь друг другу.

При этом нам есть, над чем работать. Мы уже формируем цели на 2017 г. и в ближайшее время должны будем определить конкретные шаги по их достижению. При этом нужно обращать внимание на способности каждого члена команды, понимать, как эти способности могут быть полезны при достижении поставленных целей в рамках правового сопровождения компании и в продвижении каждого из нас к уровню мастерства.

Сегодня, работая в АО «Атомэнергомаш», который является глобальным поставщиком энергетического оборудования и имеет уникальные производственные возможности, я выбираю для себя лично и для своей команды путь непрерывного развития. Всем юристам,

коллегам, студентам, конкурентам желаю в канун Нового 2017-го года оставаться верными своему делу, искать и находить, участвовать и побеждать!

ИНТЕРВЬЮ