

Страна советов

Выпуск №3 | 2013

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

Тема этого выпуска «Страны советов» — юридическая служба.

Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

- 1 Как организовано оказание юридической помощи в вашей компании? Какова модель юридического направления — собственное подразделение, аутсорсинговая структура или и то, и другое?
- 2 Если есть внутренние юристы, каковы их задачи?
- 3 Как наиболее целесообразно, с вашей точки зрения, делить работу между внутренними и внешними юристами?
- 4 Каковы требования для подбора юристов? Какова должна быть их степень глубины погружения в специфику компании, с одной стороны, и в те или иные направления юридической помощи, с другой?
- 5 Где и как вы находите юристов?
- 6 Какие типичные ошибки совершают компании при организации юридической помощи?

Екатерина РОДЫЧ, руководитель юридической службы, группа компаний CUSTIS:

1 С 2007 года наша компания располагает собственной юридической службой, состоящей из двух человек. Ранее (более пяти лет) компания обходилась без профессионального юридического отдела. В настоящее время до 90% юридических задач решается в нашей компании собственными силами. Конечно, некоторые задачи мы отдаем на подряд, если очевидно, что аутсорсеры справятся с ними быстрее и эффективнее. Это, например, вопросы взаимоотношений с государственными органами.

2 В нашей компании используется классическая для компаний с не очень значительным объемом юридических задач схема работы юридической службы. Юристы не имеют специализации и занимаются в целом одними и теми же задачами, естественно, разделяя их между собой. Круг задач очень широк и охватывает все сферы деятельности компании: в первую очередь это налоговые консультации для бухгалтерии, вопросы трудового права, корпоративное право (которое в значительной степени отдано на подряд аутсорсерам), договорная и претензионная работа, а также, естественно, вопросы интеллектуального права, поскольку основной деятельностью нашей компании является разработка программного обеспечения.

В мои обязанности как руководителя службы входит помимо решения текущих задач организация взаимодействия внутри отдела, а также с заказчиками наших услуг таким образом, чтобы задачи решались максимально быстро и были верно отранжированы по значимости при их принятии в работу. Кроме того, очень важно,

чтобы обеспечивалась целостность решения поставленных задач: заказчик (внешний или внутренний), поставивший задачу юридическому отделу, должен получить на выходе не просто набор норм, абстрактно регулирующих взаимоотношения по данному вопросу, без конкретных предложений, а результат «под ключ» — решение конкретно для данного заказчика в указанной им ситуации, с перечислением не только всех плюсов данного решения, но и его подводных камней.

3 Я считаю, что задачи должны по максимуму решаться собственными силами, ведь как бы ни был хорош внешний специалист, он заинтересован в наилучшем решении задачи не так сильно, как внутренний юрист компании (конечно, это в идеальном случае). К тому же внутренний специалист обычно владеет всем контекстом, важным для решения задачи, который вложить в голову аутсорсера невозможно, а зачастую еще и небезопасно для компании. Владение контекстом в некоторых задачах принципиально важно для учета всех нюансов и получения максимально релевантного результата.

Исключением из этого правила я бы назвала, наверное, только те задачи, когда для решения нужны специальные знания, навыки и умения, которыми не располагает внутренний юрист и которые имеют проектный, а не процессный характер. Оптимально, если по факту решения такой задачи к ней больше не возвращаются, то есть знания о том, как решалась именно эта задача, не нужны юристу в дальнейшей работе. Это, например, регистрация изменений в уставных документах общества — сделал и забыл. Или консалтинг по какому-то специфическому

отраслевому вопросу, который лучше заказать у узкоспециализированного профессионала.

4 Вообще тут все ситуативно. Сильно зависит от размера компании, направлений ее деятельности и других факторов. Если говорить о компаниях вроде нашей — средних размеров, не специализирующихся на юридическом и налоговом консалтинге, работающих в B2B, имеющих надежных контрагентов, не использующих налоговые схемы (то есть с низкими судебными рисками), — то я бы сказала, что для них оптимальным является «универсальный юрист» — человек с широким кругозором и широкой специализацией (пусть и не очень глубокой), обязательно обучаемый, причем оптимально — самообучаемый, поскольку обмен знаниями в маленьких отделах, занимающихся непрофильной деятельностью, невелик, как и в любой маленькой замкнутой системе. Это должен быть человек с гибким мышлением, способный оперативно переключаться между несколькими задачами. Поскольку оформлением документов в компаниях такого типа зачастую занимаются тоже юристы (ввиду отсутствия полноценного договорного отдела), такой специалист должен быть внимательным, аккуратным и не бояться рутинной работы, которой, справедливости ради, хватает в любом виде деятельности.

Принципиально важной для юристов компании средних размеров, где еще не расцвел буйным цветом бюрократизм, является клиентоориентированность — как по отношению к внешнему заказчику, так и во взаимоотношениях с внутренними подразделениями, ставящими юридические задачи. Идеальный юрист должен уметь не только делать замечания и «рассматривать в течение пяти рабочих дней», но и быть приятным и открытым для людей, которые пришли к нему за помощью, — в частности, идти навстречу по срокам согласования документов, переводить для заказчиков с юридического на русский свои пожелания, быть вежливым и готовым помочь.

5 Сейчас задачи поиска новых сотрудников не стоит. Когда назреет необходимость, вероятнее всего, поиском будут заниматься наши специалисты по подбору по базам резюме. Если не получится найти никого стоящего таким образом, будут привлекаться кадровые агентства.

6 Компании часто не уделяют должного внимания юридическому сопровождению своей деятельности до того самого момента, пока не назреет критическая масса юридических проблем. Это сильно загружает юриста в первое время работы в компании (а это «первое время» может растянуться на значительный срок).

Второй ошибкой со стороны руководства компании является, на мой взгляд, такая организация фирмы, при которой юридический отдел (его руководитель) подчиняется не руководителю компании напрямую. Встречаются случаи, когда юридический отдел подчиняется финансовому управлению. Или наоборот. Почему? Это независимые подразделения, значимые для фирмы. Более того, несмотря на кажущиеся общие цели этих подразделений, во

многих вопросах их интересы диаметрально противоположны. И юридический отдел, и другие важные инфраструктурные подразделения компании (бухгалтерия, маркетинг, HR, служба безопасности и т.д.) должны подчиняться непосредственно руководству фирмы и взаимодействовать друг с другом на паритетных основах, чтобы не сбивать друг другу телеполагание (что, конечно, не отрицает необходимости учитывать цели и интересы друг друга и компании в целом).

Следующая проблема косвенно связана с предыдущей — для обеспечения максимальной юридической безопасности бизнеса юридический отдел должен иметь в своем распоряжении всю информацию о деятельности компании (в том числе ту, которая является коммерческой тайной), а это не во всех компаниях так.

Последней ошибкой я бы назвала нетолерантность и заносчивость специалистов юридического отдела. Так уж получается, что отделы, деятельность которых связана с проверяющими органами (юридическая служба, бухгалтерия), в большинстве случаев имеют конфликт интересов с подразделениями — заказчиками юридических услуг: последние хотят, чтобы все было проще, а юридической службе важно, чтобы все было оформлено не проще, а правильно. Нередки случаи, когда юридические службы не готовы идти на здоровый компромисс, считая себя истиной в последней инстанции, поскольку они стоят на страже интересов компании, пусть даже из-за их требований вся деятельность компании будет сосредоточена не на производстве, а на составлении пояснительных записок и обоснований.

Задача юриста в первую очередь состоит в том, чтобы изучить все нюансы, провести переговоры о возможности реализации идеального с юридической точки зрения решения, по результатам предложить оптимальные компромиссные варианты, которые в целом устроят все стороны. Однако искать компромисс надо также без фанатизма — все-таки задача юриста не в том, чтобы угодить всем, а в том, чтобы интересы всех сторон были максимально соблюдены.

Иван ОВЧАРОВ, генеральный директор коммуникационного агентства PR.Director:

1 Наше агентство сотрудничает с внештатными юристами. Помимо этого по первому образованию я юрист, поэтому способен дать правовую оценку договорам и соглашениям самостоятельно.

2 —

3 На мой взгляд, внутренние юристы могут отвечать за внутреннее делопроизводство. Внешним юристам необходимо отдавать тот объем работы, с которым не справляются штатные сотрудники. Также если есть запросы по специфическим отраслям права (экологическое, международное, банковское), то здесь эффективнее привлекать экспертов со стороны.

4 Прежде всего юрист должен иметь опыт работы в коммерческом секторе: разбираться в

договорном праве, трудовом праве и арбитраже. Конечно, специфика деятельности компании имеет важную роль, но любой опытный юрист способен ее освоить в краткие сроки. Другим важным требованием является доверие к юристу. На мой взгляд, уровень доверия отражает глубину погружения в бизнес компании.

5 Исключительно по рекомендациям коллег, друзей, партнеров и клиентов.

6 Многие компании не придают значения правовой работе. Другие компании привлекают непроверенных специалистов. Одна из самых распространенных ошибок — это отсутствие договора между компанией и юристом. Я был свидетелем нескольких историй, когда привлекался юрист без заключения договора и наносил непоправимый ущерб. Поэтому при возникновении необходимости лучше всего обратиться в серьезную юридическую контору или адвокатское бюро и заключить соответствующий договор.

Алексей УШАКОВ, генеральный директор «DATA+»:

1 Юридическое сопровождение обеспечивается и собственным подразделением, и аутсорсинговой структурой.

2 Основной задачей внутренних юристов является подготовка и согласование договоров и контрактов с заказчиками.

3 По факту в нашей компании внутренние юристы работают с типовыми договорами с российскими заказчиками. Внешние юристы привлекаются в качестве консультантов в тех случаях, когда необходимо согласовать корпоративные требования юридических служб крупных компаний с российским и международным законодательством, касающимся лицензионных соглашений. Внешние юристы привлекаются также при подготовке договоров с зарубежными заказчиками.

4 Мы не предъявляем завышенных профессиональных требований к внутренним юристам. Основные требования — ответственность, внимательность и исполнительность. Все сложные случаи решаем с использованием аутсорсинга.

5 Они сами нашлись! В основном через знакомых и по рекомендациям.

6 Для малого и среднего бизнеса основная задача — найти золотую середину. То есть необходимо набрать необходимый и достаточный штат юристов хорошего профессионального уровня. Высококласные штатные дорогостоящие юристы, во-первых, окажутся не по карману, а во-вторых, в любом случае в компании долго не задержатся, им нужен дальнейший профессиональный рост. Для крупных компаний основной опасностью является разрастание штата юристов и их полномочий. Хвост начинает вертеть собакой. Как следствие, крупные компании начинают терять контракты за счет неповоротливости и негибкости юридической службы.

Ольга ТАБАЧНИКОВА, руководитель направления подбора и лояльности персонала «Манго Телеком»:

1 В нашей компании создано самостоятельное структурное подразделение — юридический отдел. И одно из направлений его работы — содействие специалистам компании при решении разного рода правовых вопросов, связанных с обслуживанием клиентов, продажами, работой разных департаментов с подрядчиками.

2 Наши юристы занимаются правовым сопровождением компании, в том числе ведут договорную и претензионно-исковую работу, представляют наше предприятие в судебных и иных органах, а также консультируют сотрудников по целому ряду вопросов, касающихся



норм российского законодательства в самых разных областях — от связи и разработки софтверных решений до маркетинга и рекламы.

3 Необходимость привлечения внешних юристов часто бывает обусловлена недостаточной квалификацией штатных юридических специалистов. В нашей же компании уже на этапе формирования юридического отдела были установлены высокие требования к кандидатам, которые и позволили полностью исключить привлечение сторонних специалистов.

4 Как я уже сказала, мы предъявляем серьезные требования к кандидатам. Во-первых, это, естественно, высшее профильное образование (полученное в государственных вузах). Во-вторых, серьезный опыт работы в коммерческих структурах. Что же касается погружения в специфику деятельности компании, оно не всегда проходит быстро и просто, так как ИТ и телеком — достаточно сложные области, особенно если участия юристов требуют вопросы, связанные с разработкой и реализацией инновационных программных продуктов и бизнес-приложений. Но такое погружение со временем происходит, более того, наши юридические специалисты считают, что оно просто необходимо для понимания стоящих перед бизнесом задач и предложения оптимального решения в той или иной ситуации. Вообще же юрисконсульты любой компании, как мне кажется, очень выру-

чат одна из основных особенностей профессии — умение максимально эффективно применить накопленные знания и опыт в любой области права.

5 При поиске специалистов в юридический отдел мы работаем со стандартными и хорошо знакомыми всем HR-специалистам ресурсами, пользуемся широкими возможностями популярных социальных сетей и профессиональных сообществ. Также мы не пренебрегаем рекомендациями уже работающих у нас специалистов.

6 Основной ошибкой здесь может стать неправильная организация рабочего процесса и, следовательно, неверная постановка задач юридическому отделу или департаменту. А уже эта глобальная ошибка может породить такие локальные сложности, как нехватка временных ресурсов на решение главных и второстепенных задач, неоптимальное решение, предложенное юрисконсультантами, и т.д. Этого допускать ни в коем случае не стоит, так как эти ошибки могут негативно отразиться на работе всей компании.

Андрей КОНУСОВ, генеральный директор компании «Аванпост»:

1 Мы используем комбинированную модель потребления юридических услуг. В штате компании существует собственный юридический отдел, который закрывает порядка 80%

всех юридических вопросов. Оставшиеся 20% мы отдаем на аутсорсинг. Данное разделение продиктовано не тем, что наши юристы из-за недостатка ресурсов не способны выполнить все заявки, а объясняется тем, что порядка 20% заявок носят специфический характер и требуют специализированных знаний в узко-профильных областях, например, международное право, внешнеторговая деятельность, таможенное законодательство и т.д. Конечно, можно укомплектовать отдел специалистами и с этими компетенциями, но это было бы неэффективным использованием ресурсов. Если по специфике нашей деятельности внешнеторговые сделки у нас бывают несколько раз в год, то не имеет смысла привлекать специалиста с этими знаниями, гораздо проще привлечь профессионального аутсорсера по мере появления вопросов.

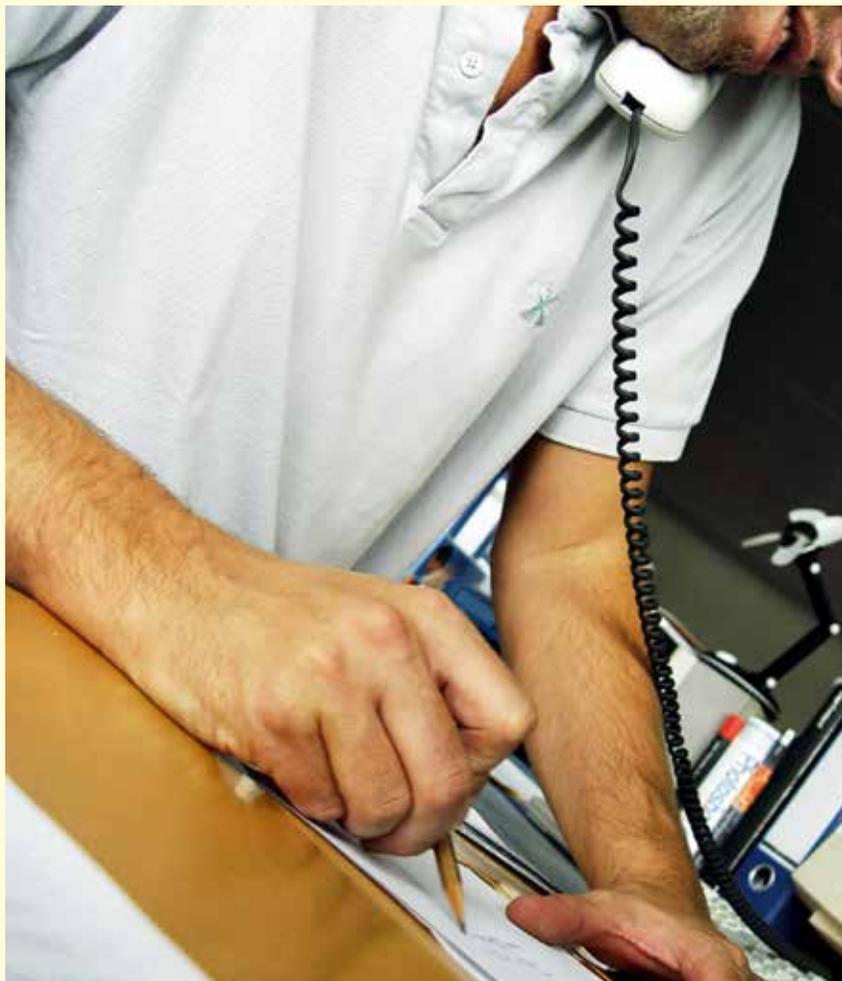
2 Наша компания является разработчиком программного комплекса Avanpost, призванного автоматизировать процесс предоставления доступа пользователей к ИТ-системам организации. Распространением нашего продукта занимается партнерская сеть, состоящая из нескольких десятков системных интеграторов по всей России и за рубежом. Наша юридическая служба обрабатывает постоянный поток договоров, дополнительных соглашений, спецификаций на поставку нашего ПО, поступающих от партнеров.

Второй важной составляющей деятельности наших юристов является отслеживание изменений в российском законодательстве по вопросам информационной безопасности (ИБ), информационных технологий (ИТ) и отраслевого регулирования. Мы контролируем вопросы, которые могут потребовать адаптации или доработки нашего программного продукта под требования российского законодательства. Обеспечение данного соответствия является одним из важнейших приоритетов Avanpost, так как наша система работает на стыке вопросов информационных технологий и информационной безопасности, а эти сферы являются одними из самых зарегламентированных в нашей стране.

Ну и третьей составляющей работы наших юристов является сопровождение общехозяйственной и кадровой деятельности нашей компании. Договора с поставщиками, подрядчиками и помощь отделу персонала в вопросах юридического обеспечения кадровой деятельности.

3 —

4 Безусловно, желательно найти кандидата с опытом, близким к вашей специфике. Но если это затруднительно, то вполне можно взять в штат молодого и разносторонне развитого специалиста и четко поставить ему задачу, что и в какие сроки он должен освоить для того, чтобы успешно продолжить работу в вашей компании. Я абсолютно убежден, что хороший юрист — это не человек, который уже приходит к вам с огромным багажом знаний (хотя это и неплохо), а тот, кто имеет навыки и умение быстро разбираться в сложных вопросах, находить и анализировать нужную информацию из различных



источников и становится специалистом в различных вопросах по мере их появления. Именно такие специалисты востребованы в современных динамично развивающихся компаниях, на динамичных рынках (таких как рынок информационных технологий). На этих рынках все, включая законодательство, так быстро меняется, что любые, пусть даже самые глубокие, знания устаревают за считанные месяцы, и только постоянное самообразование способно поддерживать высокий профессиональный уровень юриста. Так что ищите человека не столько знающего, сколько умеющего получать нужные знания.

5 Всех наших юристов мы находили по открытым источникам самостоятельно. Для первоначального поиска руководителя юридического отдела в вопросе проверки профессионального уровня кандидата нашей службе персонала помогли коллеги из юридического департамента нашей головной управляющей компании. После того как руководитель юрдела успешно прошел испытательный срок, он самостоятельно укомплектовал юридический отдел нашей компании.

6 Загружают дорогостоящих и высокопрофессиональных юристов рутинными задачами. Не жадничайте, очень возможно, что, откликнувшись на просьбу предоставить вашему юристу недорогого помощника, вы не потратите дополнительные деньги, а сэкономите их. В работе юриста есть масса рутинных и совершенно не интеллектуальных дел, которые могут быть легко делегированы, но часто руководители считают излишеством появление дополнительных помощников у юристов компании. В итоге люди с высоким уровнем заработной платы тратят время на распечатывание, копирование, брошюровку документации, на звонки контрагентам по поводу получения обратной связи на высланные правки и массу других рутинных дел. В результате действительно важные дела откладываются на потом. А после целого вала жалоб на то, что юристы перегружены работой и не справляются, руководство принимает решение взять еще одного дорогого юриста, который так же, как и его коллеги, скоро утонет в рутине.

По своему опыту могу сказать: приняв однажды решение о привлечении в наш юридический отдел нескольких помощников (совокупный оклад которых был меньше, чем у одного полноценного юриста), мы с удивлением обнаружили, что производительность отдела возросла в несколько раз, хотя численность юристов осталась неизменной. Да и уровень удовлетворения от работы как юристов, так и подразделений, которые работали с юридическим отделом, серьезно вырос. Так что пусть каждый делает свою работу и получает за нее соразмерную заработную плату.

Александр ФИЛИМОНОВ, младший партнер Artisan Group Public Relations:

1 Подавляющее большинство агентств предпочитает привлекать удаленных специалистов, потому как острой необходимости в том,



чтобы иметь такое направление (постоянно действующее), у них просто нет. Впрочем, на рынке есть ряд агентств, учредители и топ-менеджеры которых являются юристами по образованию и, более того, практикуют. Не знаю, какой процент в их деятельности в агентстве занимает юриспруденция — скорее всего, не более 20%.

2 Внутренних юристов у нас нет, но есть приглашенные консультанты. Несколько лет назад составление контракта на PR-услуги было целой проблемой — законодательных актов много, а практики их использования недостаточно. Сейчас же формы контрактов на коммуникационные услуги достаточно хорошо отработаны, поэтому присутствие юристов при их составлении необязательно. В основном юридические консультации требуются при возникновении сложных ситуаций со СМИ — дело в том, что закон о СМИ и закон о рекламе дырявые насквозь, но грамотно использовать эти дыры могут только профессионалы. При подготовке предложений по, скажем, антикризисному реагированию необходимо оценить судебные перспективы. Юристы необходимы также при возникновении споров по тому или иному контракту. Бывает это, впрочем, крайне редко.

3 В моей практике встречались компании, которые распределяли обязанности между привлеченными юристами и внутренними, но делали они это в рамках каких-то сложных проектов. К такой форме взаимодействия во время бума IPO прибегали управляющие компании и даже брокерские дома. Насколько я знаю, юридические компании фактически никогда не привлекают внешних юристов из-за высокого уровня конфиденциальности информации. Помню, я задавал вопросы ряду своих клиентов относительно юридических служб и взаимодействия с внешними консультантами. Фактически все они отвечали, что такой процесс сотрудничества очень сложный и высокорисковый, поэтому без особой необходимости

они этого не делают. Как известно, два юриста — это минимум три мнения.

4 Юристы различаются прежде всего практикой — специализация в юриспруденции является не менее значимым фактором, чем у врачей. Знание законов, вопреки расхожему мнению, не является ключевым критерием — ни для меня, ни для других глав компаний. Подавляющее большинство руководителей относятся к этому как к данности — если человек называет себя врачом, названия болезней-то он должен знать. Главным критерием при принятии решения работать или не работать с тем или иным юристом является знание прецедентов, системы и механизмов принятия решений и четкость мнения и прогнозов. 100%-ный верный прогноз при возникновении юридических споров или судебных практик в большинстве случаев является мифом. Поэтому при общении с юристами важно понимать, насколько они сами представляют себе перспективы, и в какой степени какой результат они могут гарантировать.

5 В основном это личные контакты. Юристы, информация о которых доступна в СМИ, как правило, являются хорошими пиарщиками и очень посредственными специалистами, а стоят дорого, и отбоя от желающих нет. Многие, кстати, специально проваливают дела, чтобы попасть на страницы СМИ и пытаться организовать специальные кампании по выражению «общественного недовольства». Впрочем, существуют случаи, в которых такие люди и нужны. В России, к сожалению, далеко не все случается по закону.

6 Прежде всего руководитель компании, привлекающей юриста, должен точно понимать, что он от него хочет, и предельно четко сформулировать свои пожелания и условия. Юриспруденция — такая практика, в которой все относительно, и, если сам руководитель, приглашающий юриста или организующий такую службу внутри компании, до конца не понимает, зачем

она ему, — неприятности гарантированы. В лучшем случае он потеряет деньги и испортит отношения.

Еще одна ошибка — и весьма важная — кроется в проработке функционала для юристов. Мне встречались компании, где юристы занимались бухгалтерией например. Грамотный юрист — достаточно дорогое удовольствие, и, если он за эти деньги занимается бухгалтерией, компания на его содержание потратит очень много и, скорее всего, его не удержит — он уйдет к конкурентам со всеми корпоративными секретами.

Ну и, наконец, самая банальная ошибка под названием «не тот человек». Профессионализм юриста оценить весьма сложно, как правило, для этого нужны мнение со стороны и рекомендации независимых людей.

Галина БАНДУРКИНА,
президент ГК «Астарта»:

1 В группе компаний «Астарта» существует собственное юридическое подразделение квалифицированных юристов, занятое взаимодействием с большим количеством контрагентов и ведением юридической документации. Однако, учитывая постоянную занятость в оформлении договоров как с заказчиками, так и с поставщиками, на остальные периодические вопросы просто-напросто не хватает ресурсов. Но держать в штате на постоянном

окладе дополнительную единицу для таких вопросов невыгодно.

А учитывая быстрое развитие организации, которое заключается в открытии новых юридических лиц и дочерних компаний, проблема нехватки дополнительных рук возникает не так уж редко. В таком случае на помощь приходит сотрудничество с профессиональной и проверенной юридической компанией.

2 В юридическом подразделении нашей компании есть несколько юристов, в задачи которых входит: разработка и форматирование локальных нормативных актов компании; правовая экспертиза и согласование договоров и соглашений; защита интересов учредителей при возникновении юридических споров; поддержание в актуальном состоянии всех внутренних документов компании; взаимодействие с госорганами, учреждениями и организациями по вопросам получения необходимой разрешительной документации; подготовка, оформление, регистрация, ведение учета и выдача доверенностей сотрудникам компании; ведение делопроизводства, формирование корреспонденции; консультирование работников компании по правовым вопросам.

3 Как показал многолетний опыт работы ГК «Астарта», к внешним юристам целесообразно обращаться, когда есть срочная или периодическая работа. Прежде всего это хорошо для того, чтобы внутренние юристы могли концентриро-

ваться на своих основных задачах, не отвлекаясь на стороннюю информацию. Согласитесь, что малейшая ошибка в договоре с контрагентом может привести к глобальным проблемам в будущем. Также к сторонним организациям стоит обращаться в том случае, если возникают спорные вопросы из-за пробелов в законодательстве, которое можно трактовать двояко, и такой вопрос требует более глубокого изучения.

Однако в любом случае внешние и внутренние юристы составляют одну команду, сотрудничая, обмениваясь опытом и знаниями, что приводит к профессиональному росту внутренних сотрудников.

4 Для работы юристов в нашей компании обязательно высшее юридическое образование (специальность «Юриспруденция»), желательно дополнительно экономическое либо финансовое образование. Учитывая специфику деятельности компании, желательно, чтобы у кандидата были навыки работы в строительных фирмах, что требует знания градостроительного, земельного, гражданского, процессуального законодательства, участие в судах, знание деловой переписки.

Также соискателю необходимо иметь опыт работы с договорами строительного подряда, агентскими, смешанными договорами.

Безусловно, кандидат на должность юриста должен иметь грамотную письменную и устную речь, обладать четким логическим мышлением и хорошей памятью.

Важно и знание специализированных программ: MS Office, СПС «Гарант», СПС «Консультант Плюс».

Однако в любом случае при выборе сотрудника во главу угла встают опыт работы в компаниях аналогичной или смежной специфики, а также возможность быстрой адаптации к условиям работы.

5 К сожалению, рынок труда сегодня переживает не самые благополучные времена, и находить высококвалифицированных специалистов на такие узкоспециализированные должности, как юрист, становится все сложнее и сложнее. Поэтому мы стараемся затрагивать все каналы коммуникации в поисках сотрудников.

Во-первых, мы сотрудничаем с рекрутинговыми агентствами и консультантами по подбору персонала, обязательно размещая информацию о вакансиях на известных всем сайтах по поиску работы.

Во-вторых, не остаются в стороне и личные рекомендации, ведь у каждого сотрудника среди родственников и знакомых могут оказаться нужные люди.

В-третьих, в обязательном порядке мы используем профессиональные сообщества юристов и социальные сети, где интересующая нас аудитория проводит свободное время. Даже если потенциальный соискатель еще не находится в поисках работы, он может увидеть наше предложение и вернуться к нему при необходимости.

Также идет в ход личное взаимодействие, к примеру, посещение и общение на специализи-



рованных форумах и конференциях, где собирается все профессиональное сообщество и где можно легко найти подходящего кандидата.

6 Как показывает опыт, такая специфическая область деятельности, как юриспруденция, требует пристального внимания и высокого профессионализма сотрудников. Именно поэтому в нашей компании считается неправильной работа только с внутренними юристами или внештатными сотрудниками, ведь зачастую спорный вопрос может рассудить лишь третья сторона. Именно поэтому мы советуем привлекать к работе сторонних экспертов, пусть даже на краткосрочные проекты.

В то же время важны четко прописанные должностные обязанности как юридического отдела, так и всех остальных сотрудников. Их отсутствие может привести к перекалыванию задач других отделов на юридический и наоборот.

Безусловно, ошибкой может стать и отсутствие постоянного профессионального развития специалистов юридической службы. Современное законодательство меняется, появляются новые технологии и программы, поэтому тренинги и аттестации должны являться неотъемлемой частью работы юристов, которые позволяют им оставаться в отличной профессиональной форме.

Татьяна КУЗНЕЦОВА, заместитель генерального директора розничной сети «ДЕТМАРТ» и ООО «Компания Грако М»:

1 Еще пару лет назад при необходимости мы обращались за консультацией или помощью к сторонним юристам. Сегодня в связи с развитием «Компании Грако М» и открытием собственной розничной сети супермаркетов детских товаров «ДЕТМАРТ» возникла необходимость в юристе как в постоянной штатной единице. На данный момент в нашей компании работает не юридическая служба, а один юрист, который охватывает все направления деятельности. У сотрудника достаточно квалификации, чтобы решать разноплановые задачи, в том числе оказывать юридическую поддержку персоналу компании в личных обращениях и просьбах. Но со временем мы планируем организовать собственное юридическое подразделение.

2 Обязанности внутреннего юриста могут быть разными, но цель одна — защищать интересы бизнеса и оказывать различного рода консультации в рамках своей компетенции. Основной задачей юриста является не столько решение правовых проблем, сколько их предупреждение. Внутренние юристы должны уделять повышенное внимание минимизации правовых рисков компании и досконально знать все особенности бизнеса своей компании, а также постоянно заботиться о сокращении бюджета на правовые услуги. Внутренним юристам вменяется в обязанность сделать все, чтобы снизить подобные издержки. Одним из важнейших требований к внутренним юристам является ориентация на нужды клиентов. Внутренние



юристы несут ответственность за всестороннее правовое сопровождение работы компании: участвуют в составлении договоров и сопровождении сделок, проводят юридическую экспертизу и анализ документов, составляют юридические заключения, ведут претензионно-исковую работу. В компетенции юристов находится консультирование руководства и сотрудников компании по правовым вопросам, юридическое сопровождение документооборота предприятия, а также представление и защита интересов своей организации в официальных органах.

3 Если внутренних ресурсов недостаточно, то по определенному направлению возможна помощь аутсорсинговых юристов или подразделений. Мы отталкиваемся от того, что современный юрист должен быть специалистом широкого профиля. Но возможны ситуации, требующие узкоспециализированных знаний. В данном случае, с точки зрения получения профессиональной консультации и оперативного решения возникших спорных ситуаций, рационально прибегнуть к помощи сторонних юристов.

4 Так как у «Компании Грако М» два основных вектора развития, это оптовое направление и розничная сеть супермаркетов детских товаров «ДЕТМАРТ», мы прежде всего ориентировались на разносторонний опыт специалиста и, конечно же, знания розничного сегмента. Рассматривались кандидатуры с опытом работы не менее трех лет, со способностью и стремлением к саморазвитию. Чтобы решать разноплановые задачи, нужно постоянно повышать квалификацию, так как очень быстро меняется законодательство. Степень погружения в работу компании, безусловно, должна быть высокая. Только в этом случае можно говорить о высоком профессионализме специалиста. Юрист должен отлично разбираться в бизнесе компании, строго придерживаться рамок бюджета, а при необходимости сокращать затраты на правовые ус-

луги. Прежде всего современный юрист должен быть специалистом широкого профиля. Также немаловажны личностные качества соискателя. Они должны вписываться в корпоративную культуру компании.

5 Размещали вакансию на специализированных сайтах, а также в газете «Мой район» и в ежемесячных каталогах, распространяемых в сети наших магазинов «ДЕТМАРТ». Помимо этого занимались активным поиском, прорабатывали полученные резюме и собеседовали, собеседовали, собеседовали.

6 Наверное, самое главное — правильно организовать юридическую поддержку: будь то собственное юридическое подразделение, штатный юрист или привлечение аутсорсинговых структур. Привлечь грамотных и опытных людей, так как цена их ошибки может очень дорого обойтись компании. Понимать, для чего компании нужен юрист, какой спектр вопросов он должен решать, и поставить перед ним правильные задачи, а также донести эту информацию до всех сотрудников организации. Зачастую несогласованность, непонимание (руководителем или сотрудниками) важности выполняемой юристом работы и пренебрежение вопросами, требующими правового консультирования, влекут дополнительные финансовые издержки.

Михаэль ДОБНЕР, генеральный директор OMNINET в России и СНГ:

1 Для нашей компании очень важна профессиональная юридическая поддержка по нескольким направлениям. Разумеется, свои ноу-хау мы не выносим за пределы организации, но для решения каких-то специфических юридических вопросов привлекаем сторонних специалистов.

На мой взгляд, юридический аутсорсинг экономически выгоден и позволяет решить ряд проблем, например сократить затраты компа-

нии на содержание штатного специалиста, а это ведь и заработная плата, и отчисления социальных взносов в различные фонды.

Привлечение сторонней юридической службы позволяет полностью сконцентрировать все усилия персонала и руководства на выполнении своих прямых обязанностей. Кроме того, сейчас достаточно сложно создать в своей компании юридический отдел, в который бы вошли высококвалифицированные юристы, владеющие всеми областями права, да и вряд ли это нужно большинству видов бизнеса, особенно малым и средним предприятиям, у которых часто бывают единовременные задачи.

2 —

3 В нашем случае в зависимости от ситуации внешние специалисты работают над неординарными проблемами, с которыми сталкивается наша компания, или же когда ведет какой-то крупный проект. Однако я думаю, что даже при наличии юридического отдела в компании сопровождение крупных сделок все равно логичнее отдавать на аутсорсинг, ведь подобные бизнес-процессы достаточно редки, а значит, не имеет смысла держать своего узкого специалиста в штате.

4 Нашей компании, как разработчику сложных программных решений, довольно трудно найти подходящего юриста, поэтому мы предпочитаем иметь дело со специалистами широкого профиля, которые (разумеется, с нашей помощью) погружаются в специфику нашего бизнеса уже в процессе работы. Отмечу основной плюс такого подхода — всесторонне образованный специалист широкого профиля, который в курсе изменений законов в любых отраслях, благодаря своей универсальности смотрит на наш бизнес свежим взглядом, и это зачастую позволяет находить нестандартные решения вопросов.

5 —

6 В работе над любой юридической задачей важно понимать, что ее необходимо решать в комплексе. Поэтому юридическая служба

должна предварительно всесторонне изучить дело, учесть все его аспекты и при необходимости привлечь соответствующий отдел или департамент компании-клиента. Например, часто юристам необходимо обращаться в бухгалтерию, где возникает много различных нюансов, которые должны быть учтены. Но почему-то столь очевидный комплексный подход не всегда применяется на практике.

Александр МИРОНОВ,
заместитель генерального директора
АКГ «Уральский союз»:

1 В нашей компании оказание юридической помощи организовано собственными силами. Опыта привлечения аутсорсинговой компании у нас нет.

2 Внутренние юристы обеспечивают текущую деятельность компании: подготовку договоров, организацию наиболее важной переписки, претензионно-исковую работу с контрагентами, регистрационные действия. На них же возлагается функция по обеспечению участия в конкурсах. При необходимости они привлекаются и для помощи другим подразделениям компании, в том числе для подготовки консультаций и работы на проектах.

3 В принципе (без учета специфики бизнеса нашей аудиторско-консалтинговой группы, которая сама предоставляет внешних юристов) внутренние юристы лучше справляются с работой, учитывая специфику услуг, — подготовкой договоров и (в нашем случае) конкурсной документации. Внешние же юристы необходимы для решения специфических и нерегулярно возникающих вопросов: по налоговым спорам и консультациям в данной сфере, интеллектуальной собственности, сложным корпоративным вопросам, а также для помощи клиентам, временно оставшимся без штатных юристов.

4 Для нас важен прежде всего профессиональный опыт. Знание специфики нашей отрасли и бизнеса клиентов не является принципиальным.

5 Как правило, мы используем рабочие сайты, социальные сети и рекомендации сотрудников. Мы готовы рассматривать на должность юристов выпускников вузов, но предпочтение отдаем кандидатам с опытом работы.

6 По нашему опыту одной из распространенных ошибок при организации юрслужбы является неправильное распределение обязанностей между специалистами. Зачастую сотруднику вменяется выполнение рутинной работы, тем самым ограничивая профессиональный рост. В результате компания может потерять перспективного сотрудника. Например, в нашей компании рядовым сотрудникам доверяют подготовку судебных документов, тем самым расширяя круг их обязанностей.

Алла МАСЛЕННИКОВА,
заместитель председателя правления
Росгосстрах Банка:

1 В банке имеется собственная (штатная) правовая служба, которая включает в себя от-

дельные юридические подразделения (юрисстов) во всех крупных территориальных точках присутствия банка.

При необходимости банк может привлекать внешних юристов и адвокатов для участия в отдельных проектах.

2 Юристы правовой службы обеспечивают правовую поддержку всей основной деятельности банка, в том числе кредитной, операционной, корпоративной и договорной работы, а также участвуют в отдельных проектах развития бизнеса банка.

Все проверки, связанные с соблюдением банком законодательства, представление документов и ответов проверяющим государственным органам сопровождаются внутренними юристами банка.

3 Внутренние юристы банка имеют большую постоянно нарабатываемую практику решения банковских правовых задач. С учетом этого целесообразность привлечения внешних юристов и адвокатов может быть обусловлена участием банка в отдельных, в том числе международных, проектах, требующих привлечения юристов со специализированным профилем, например, в области знания права иностранного государства, правового регулирования иных отраслей деятельности (добыча полезных ископаемых, строительство, морские перевозки и т.п.). Также привлечение внешних юристов может быть экономически целесообразным при представлении интересов банка на отдаленных от него территориях (минимизация расходов на оформление в штат, оплата командировки, суточных, проживания и иных расходов).

4 Юристы банка должны быть корпоративно нацелены на рост и усиление конкурентоспособности банка, неравнодушны в решении даже самых невероятных и смелых задач.

Работа юристом в банке требует не только профессиональных знаний и банковского опыта, но и коммуникационных навыков, понимания поставленных задач бизнеса, психической устойчивости в работе, адекватной самооценки, высокой мотивации достижения успеха.

5 Подбором кандидатур штатных юристов в основном занимается кадровая служба банка. В процессе рассмотрения кандидатур банк проводит несколько собеседований, позволяющих выявить личные и профессиональные качества кандидата. Все кандидаты проверяются службой безопасности на предмет их надежности.

6 Отсутствие постоянного мониторинга и актуализации внутренних документов и договоров в компании в связи с изменяющимися требованиями законодательства и судебной практики. Отсутствие организации юридической поддержки, направленной на достижение результата (ограниченность предоставляемых правовых заключений в виде «что не запрещено, то разрешено»). Отсутствие предложений и инициатив по возможным альтернативным правовым вариантам решения задачи. Выполнение юристами не свойственного им функционала. **Б**

