

Структурирование деятельности руководителя юридического подразделения

Рачков И.В., к.э.н.

igorra@mail.ru

Деятельность руководителя юридического подразделения, как и деятельность любого другого сотрудника компании, должна быть структурирована. Цель структуризации, в конечном счете, заключается в определении основных показателей деятельности, которые повышают объективность оценки вклада сотрудника в достижение общефирменных целей, а также повышают мотивацию сотрудника.

Структуризацию деятельности можно представить как совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем производится координация действий по решению этих задач.

Вследствие разделения труда организация условно делится по вертикали на функции, а по горизонтали — на процессы, которые обычно изображаются стрелками [3].

Согласно [2], функцию можно определить как область специализации, а процесс — как ряд взаимосвязанных действий и операций, осуществленных для получения определенного набора продуктов, результатов или услуг.

Анализ примеров организации работы юридических подразделений в рамках предприятия [10], примерных форм положений о юридических подразделениях и должностных инструкций руководителей юридических подразделений [4, 14], а также собственное понимание лучшей практики организации обеспечения компании юридическими услугами позволили выделить три основных функции руководителя юридического подразделения:

- 1) организация договорной работы;
- 2) организация судебно-претензионной работы;
- 3) организация имущественно-правовой работы.

Если с функциями руководителя юридического подразделения все более-менее в порядке, то процессное описание юридической работы в российской литературе по управлению встречается крайне редко. Например, в широко известной нормативной 8-процессной модели деятельности производственного предприятия, совместно разработанной компанией «БКГ» и Кадыевым Т.Р. [8, 15], отсутствует упоминание о юридической стороне ведения дел производственными предприятиями. Аналогичные пробелы наблюдаются у Репина В.В. и Елиферова В.Г. [11].

Поэтому законченный перечень юридических процессов был нами взят у Американского центра производительности и качества (American Productivity & Quality Center, APQC). Этот центр вместе с аудиторской компанией Arthur Andersen с 1992г. развивает «Методику классификации процессов». В августе 2006г. вышла последняя версия 4.0. методики [1], которая включает более 250 базовых процессов.

В методике APQC все процессы разделены на две группы — основные и вспомогательные. Согласно [12], основные процессы — это процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом. Вспомогательные процессы обеспечивают существование первичных процессов, выходы этих процессов потребляются внутри самой компании.

Согласно методике APQC, юридические процессы относятся к вспомогательным процессам и включены в группу процессов «Управление юридическими и этическими вопросами» категории «Управление внешними связями».

Всего в методике APQC выделены восемь юридических процессов:

- 1) ведение корпоративного управления;
- 2) разработка превентивных правовых программ;
- 3) обеспечение законности;
- 4) управление внешними исполнителями;
- 5) защита интеллектуальной собственности;
- 6) разрешение споров и тяжб;
- 7) обеспечение правовых консультаций;
- 8) участие в переговорах и составление договоров.

Репин В.В. и Елиферов В.Г. [11] советуют пользоваться методикой APQC путем вычеркивания ненужных процессов при рассмотрении реальной деятельности подразделений. Примерно так же выглядит подход компании Хегах, которая согласно Кемпу Р.С. [7], выделяет четыре процесса в области юридических услуг:

- 1) исследование и анализ;
- 2) консультационное обслуживание;
- 3) улаживание споров;
- 4) управление в сфере патентов и авторства.

После того как определены координаты деятельности руководителя юридического подразделения можно наполнять работу задачами. Обычно задачи руководителя юридического подразделения формулируются описательным образом с использованием следующих ключевых слов: «оказывает правовую помощь», «консультирует», «оказывает содействие», «обеспечивает правовое сопровождение», «принимает участие», «контролирует исполнения». Все эти слова определяют некие действия, а не те продукты, которые должны производиться сотрудником-исполнителем в ходе его деятельности.

Согласно Пригожину А.И. [9], описательный способ постановки задач имеет два серьезных недостатка. Во-первых, перечень действий работника редко может быть полным, а значит, порождает негативную реакцию работника в отношении того, что «не входит в мои обязанности». И, во-вторых, выполнение перечисленных действий совсем не означает их результативность, т.е. все предписанное может делаться, а задачи при этом не решаются.

Недостатки описательного подхода преодолеваются посредством перехода к продуктивному методу, когда задачи работника и подразделения определяются через требуемый продукт деятельности. Тогда в компании появляется нечто вроде внутриорганизационного рынка, на котором каждое подразделение и его сотрудники обязаны производить что-то такое, что найдет спрос у кого-то другого, например, вышестоящего руководителя, смежного подразделения организации.

Однако до формулирования задач необходимо определиться с целью деятельности сотрудника. Согласно [2], цель это то, на что направлены работы, например, стратегическая позиция, которую следует занять, задача, которую следует решить, результат, которого следует достичь, продукт, который следует произвести или услуга, которую следует оказать.

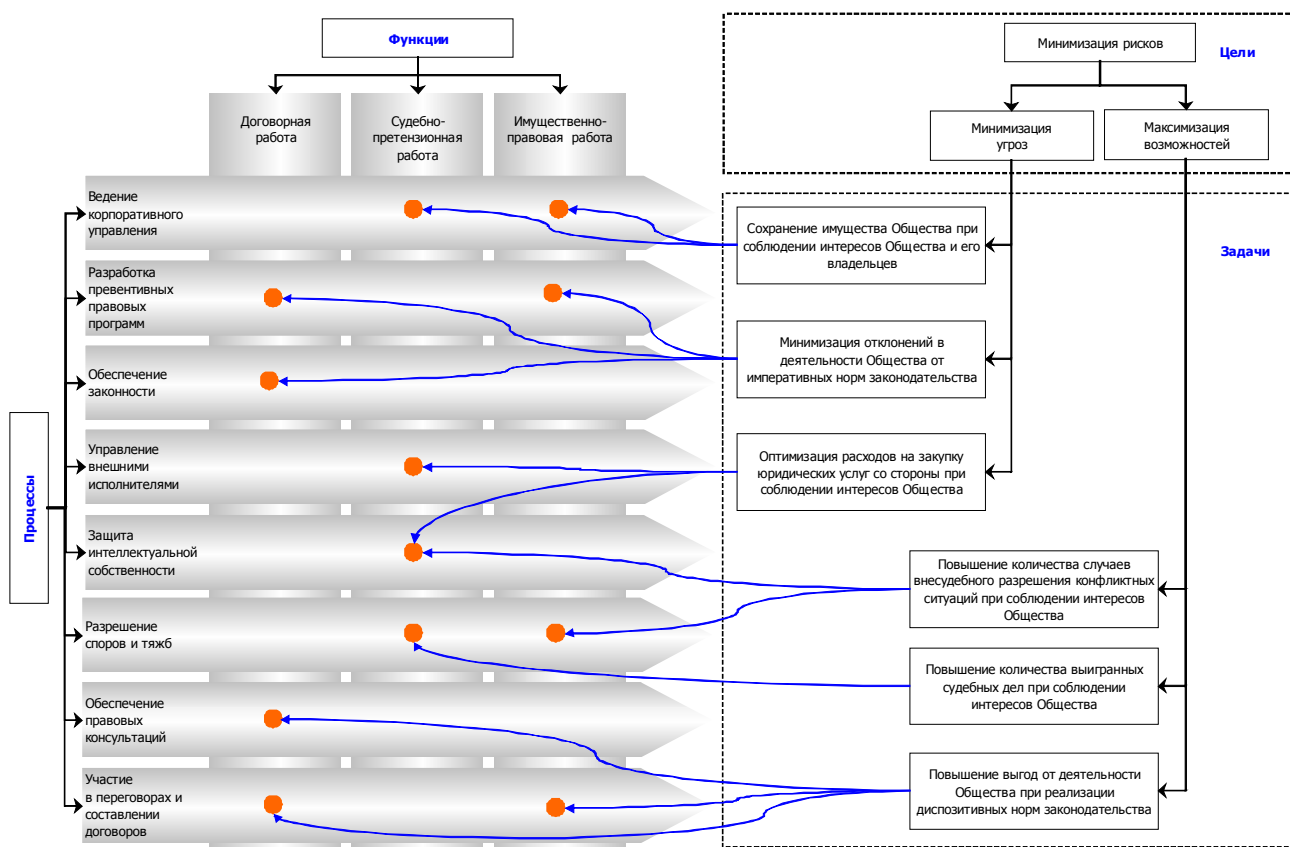
Основную цель руководителя юридического подразделения мы определяем как «минимизация рисков». Далее мы декомпозировали цель на две подцели. Для этого мы использовали символическое представление слова «риск» в виде двух китайских иероглифов, один из которых обозначает «угрозу», а второй – «возможность» [6]. Соответственно, подцели руководителя юридического подразделения были сформулированы как «минимизация угроз» и «максимизация возможностей».

Соединение подцелей и координат «процессы – функции» привели нас к следующей постановке основных задач для руководителя юридического подразделения:

- 1) сохранение имущества Общества при соблюдении интересов Общества и его владельцев;
- 2) минимизация отклонений в деятельности Общества от императивных норм законодательства;
- 3) оптимизация расходов на закупку юридических услуг со стороны при соблюдении интересов Общества;
- 4) повышение количества случаев внесудебного разрешения конфликтных ситуаций при соблюдении интересов Общества;
- 5) повышение количества выигранных судебных дел при соблюдении интересов Общества;
- 6) повышение выгод от деятельности Общества при реализации диспозитивных норм законодательства.

Схематично основные взаимосвязи функций, процессов, целей и задач руководителя юридического подразделения представлены на рис. 1.

Рисунок 1. Функции, процессы, цели и задачи руководителя юридического подразделения



Примечание: на схеме представлены не все взаимосвязи задач с процессами и функциями

Продуктивный подход к описанию функций позволяет соединить оценку деятельности персонала с мотивацией.

С одной стороны, согласно теории постановки целей [5], наличие самой цели служит мотивирующим фактором для персонала, поскольку:

- цель позволяет работнику составить четкое представление о том, какой именно результат ожидается от него;
- поставленные руководителями цели приводят подчиненных к принятию таковых в качестве индивидуальных, собственных целей;
- цель приводит к необходимости сравнения требуемой и существующей способности работника выполнять задания, соответственно, если люди считают, что «застряли» на подходах к поставленной цели, они будут испытывать неудовлетворенность и заставлять себя прилагать больше усилий для достижения цели.

С другой стороны, базовым элементом стимулирования персонала к работе является система премирования. Так Родина Н.В. [13] приводит вариант формирования премии для сотрудников юридического подразделения компании на основе балльных оценок, которые выставляются при выполнении следующих показателей (перечень неполный):

- успешное участие в судебных разбирательствах в суде 1 инстанции – 10 баллов;
- успешное участие в судебных разбирательствах в апелляционной инстанции в случае обжалования противоположной стороной решения 1 инстанции – 15 баллов;
- успешное участие в судебных разбирательствах в кассационной инстанции в случае обжалования противоположной стороной решений судов предыдущих инстанции – 20 баллов;
- успешное участие в судебных разбирательствах надзорной инстанции в случае обжалования противоположной стороной решений судов предыдущих инстанций – 25 баллов;
- разработка правового обоснования нового проекта в оговоренные сроки – 20 баллов;
- своевременное внесение изменений в учредительные документы – 15 баллов.

Далее баллы, полученные сотрудником юридического подразделения за каждый показатель премирования в течение премиального периода, суммируются. Учет полученных баллов ведется начальником юридического подразделения. Основанием премирования сотрудника является получение им за отчетный период не менее 50 баллов.

Как нетрудно заметить все приведенные показатели премирования сотрудников юридического отдела органично вписываются в предлагаемые координаты функций, процессов, целей, а также раскрывают основные задачи руководителя юридического подразделения.

Таким образом, предлагаемый вид структуризации деятельности руководителя юридического подразделения способен повысить объективность оценки его вклада в достижение общефирменных целей, а также повысить мотивацию сотрудников юридического подразделения в целом.

Литература

1. APQC Process Classification Framework. Version 4.0.0. August 2006
2. Project Management Institute. Руководство к «Своду знаний по управлению проектами». Третье издание, 2004
3. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272с.
4. Грачев С.М. Сборник должностных инструкций. – М.: Проспект, 2003. – 832с.
5. Гринберг Дж., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике /Пер. с англ. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912с.
6. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов /Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2004. – 1342с.
7. Кемп Р.С. Легальный промышленный шпионаж /Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416с.
8. Нормативная 8-процессная модель деятельности производственного предприятия: <http://www.businessstudio.ru/navigator/8bp/d5c3c2e6-a784-4854-b4c3-e1febde46a8.htm>
9. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864с.
10. Радченко М.Ю. Арбитражные споры: Справочник практикующего юриста. – М.: «Палеотип», «Логос», 2001. – 464с.
11. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408с.
12. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов /Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224с.
13. Родина Н.В. Положение о премировании работников. /Кадровая служба и управление персоналом предприятия. №3, 2006
14. Система «Гарант-Максимум». Должностные инструкции и положения
15. Хлебников Д.В. Метод реструктуризации промышленных предприятий и формирования холдинговых структур. Доклад на Межрегиональной конференции «Предпринимательство в промышленности: пути развития», 27-28 ноября 2002г.