Трансформация работы юридической службы для повышения эффективности

Паламарчук Инна, к.ю.н., директор правового департамента ООО «НТС» (Ситидрайв)



Давайте знакомиться



Паламарчук Инна

Окончила юрфак МГУ в 2009
Защитила кандидатскую диссертацию там же в 2013
Общий стаж работы юристом 17 лет, специализация IP/IT

6 лет в разработке ПО: ИТ-компания CUSTIS
10 лет в онлайн-играх: 2014- 2023 Innova (CLO 6 лет), с 2023- 2026 Леста Игры

С начала 2026 являюсь Директором правого департамента ООО «НТС» (СитиДрайв)

Какую юридической службу считать эффективной?

01

Адекватную (соответствующую представлению)

Чьему эталону нужно соответствовать? Эталону, являющемуся балансом ожиданий руководства-внутренних заказчиков-самих юристов. Для этого нужно точно понимать: какое место занимает отдел в компании

02

Релевантную общей системе

Слишком скоростные юристы бюрократической системе не нужны равно как вдумчивые юристы-аналитики в скоростном стартапе также не на своем месте. Незрелые проектные руководители в матричной структуре, требуя от юристов управленческого решения, будут недовольны, что решение ждут от бизнеса

03

Антихрупкую

Способную не просто выдерживать, а развиваться и усиливаться благодаря этому.
В команде должны быть люди, которым нравится преодоление, у которых есть навыки антикризисного управления (или хотя бы задатки к этому).
Для кого злость и гнев – это топливо? Умеет ли руководитель заметить и направить в нужное русло?
Если в команде «выгоревшие, привыкшие терпеть и знающие, что ничего не изменится» - шансов 0 пока не появится «новая кровь». Резкие революционеры тоже не помогут, а вот «созидатели-трансформаторы», которые готовы раскачивать лодку и подрывать систему мелкими шагами – то, что нужно.

04

Экономически целесообразную

Дорогих юристов не будут искать в систему, где можно год-два жить на старых решениях/договорах и нет необходимости в экспертизе, где высока толерантность к накапливаемому хаосу.
Например: год хаоса и год наведения порядка
Эту идею трудно принять юристу и руководителю функции, но она становится очевидной при анализе 3-летнего периода (кто работал, какого уровня экспертности, ошибки какого периода сработали сегодня)

Как понять запрос системы?

Проанализировать: кто остался, кто ушел, кто подбирал команду/конкретного юриста/какой опыт у людей/какой бюджет выделен по службу
Вы можете хотеть создать «элитное подразделение спецназа», но у бизнеса нет запроса на это, нужны «рядовые пехотинцы», если это не стартап, то анализ оборота кадров/карьерному циклу юристов получится сложить картину

01

Строительство/перестройка/поддержание порядка

Адекватный фокус, адекватный выбор соотношения экспертов к дженералистам строится из понимания, в какой точке жизненного цикла сама компания и отдел. (Экспансия/Пересборка/Операционная эффективность? Процессами занимаются тогда, когда нет задач на «рост и завоевания»). Нападающие в команде вратарей быстро уйдут, оценивая свое попадание в команду как ошибку найма.

02

Кого искать, если команда есть, но не вывозит?

Ответ в формуле:
Матрица задач+ матрица людей+ амбиции и возможности роста этих людей+ что всегда в провале/какие пожары тушит руководитель = вот и ответ, где хрупка система и чего на самом деле не хватает

03

Как часто приходят с типовыми запросами?

Для ответа на этот вопрос нужно видеть эти запросы (если нет одних глаз, которые проводят ревью/срез/оценку трудозатрат по типам задач – будет упущено или случайно замечено с большим лагом во времени).

- Если запрос системы на «нагрузить юристов тем, что не делают иные департаменты» - это один подход.
- Если запрос системы на повышение зрелости бизнеса, то юрист как бэбиситтер – классный руководитель выпускного класса: один раз проводит за руку по непонятному процессу, потом делаешь карту и отдаешь шаблон с картой

04

Нападающие или вратари и как они взаимодействуют

Лучший тандем в направлении – это «Маркс и Энгельс» (один «предприниматель», второй «мыслитель»).

При коротком карьерном цикле задача «менять одного на второго» сталкивается не с последствиями слабости хардов или незнания индустриальной специфики, а тем насколько сам по себе человек командный и насколько он готов мыслить хотя бы на уровне команды (еще лучше, если на уровне кросс-функции и последствий для генерального директора и акционеров)

Роль специализации: как найти баланс между необходимостью специализации и взаимозаменяемостью

Какие-то функции придется задвоить (хотя бы временно) или уступить в скорости (подключая новичка), а от каких-то вовсе отказаться
Если риск на рубль, а процесс требует вовлечься, перейти в систему и согласовать – это и есть неэффективность

01

Если у вас все эксперты – вы будете делать рутину, если не распределите на всех поровну

Типичная ситуация: есть типы задач, которые «ничьи» или которые никто не хочет делать, или они возникают несколько раз в месяц и брать на блок человека (недогруз будет), а отдавать в одного текущего – перегруз. «Справедливая ротация»: все должны пройти эту задачу.

02

Если у вас незаменимый эксперт – вы на пороховой бочке

Например, юриста берут на длительный проект или пласт работы, в котором никто не понимает и не погружается. Шаблоны, описания, чеклисты и карты принятия решения, лежащие в его папке на случай bus-factor.
Обязательный фактор: периодический контроль и держание руки на пульсе руководителем

03

Если цикл карьеры членов команды – год, в процесс адаптации нужно вшить длительный и плановый период погружения с касанием всех задач

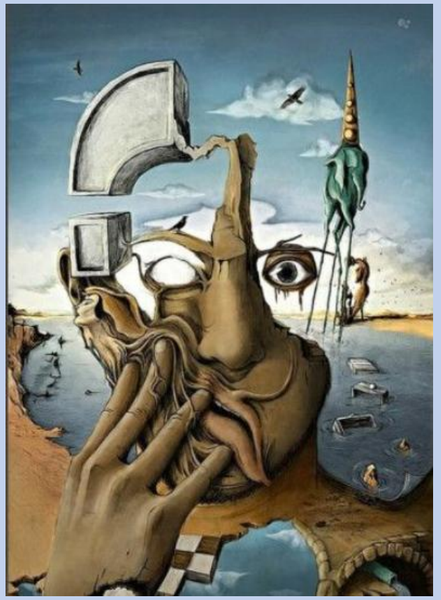
Сейчас все ускоряется: миддлы довольно часто меняют работу, синьоры могут уходить по своим причинам, а значит руководитель, который строит систему, должен быть готов к постоянному режиму «выпускной для одних – поступление для других».

04

Ограничения команды могут тормозить бизнес только при первом столкновении с новой задачей

Синхронизация – задача руководителя.
Потребности/запросы от топ-менеджмента и бизнес-подразделений vs реальные компетенции команды. Команда знает свои возможности и ограничения. Какие-то ограничения связаны с нагрузкой, а какие-то – с потолком компетенций (значит будет страдать скорость и скорее всего одни и те же люди будут изучать новое, но если не делиться с остальными и не заставлять их проходить путь «вторым эшелоном» по проторенной дороге, будет сильный разрыв в уровнях

Что зависит от руководителя юридической функции



Рыба гниет с головы

Как руководитель ставит задачу, как по ней спрашивает, как свои задачи делает, как общается с внутренними заказчиками.
Хочет ли он нравиться всем или держит границы и выдерживает давление, отдавая приоритет важному

Менеджмент

Контрольные точки, управление нагрузкой, выборочное ревью, синхронизация, время 1 на 1, ситуационная вербальная коррекция
Задача не закрыта пока не задокументировано, как решили и к чему пришли в итоге.

Управление знаниями как часть стабильных процессов

У каждого критического процесса есть названный заместитель и актуальная инструкция/чеклист/мануал/памятка
(снижение шанса ошибки или повторения ошибки)

Общая база решений

Шаблоны, чек-листы и разборы превращают личный опыт в командный стандарт.

Строительство атмосферы и создание системы, в которой есть «связные»

Первое: письменные правила «общежития»
Второе: недопущение ситуации, когда только глаза руководителя видят всю картину целиком. В команде должен быть 1-2 связных. Те, кто общителен, кому интересно увидеть весь бизнес и все составные части юридической функции. В команде очень важны люди- связные *(лиазон – от слова liaison)*

Пример 1: от кросс-функции к специализации (при стабильной команде)

Важно оценить **точку жизненного цикла** команды

Руководитель

2 синьора

Опыт в компании несколько лет: Договоры, претензии, база знаний. Держат поток и качество типовых решений.

2 новичка

Дженералисты: договоры/претензии/продукт/реклама

Эксперт-старожил

Исследования/аналитика/ сложные кейсы/задачи с коммуникативной составляющей/менторинг/ ревью

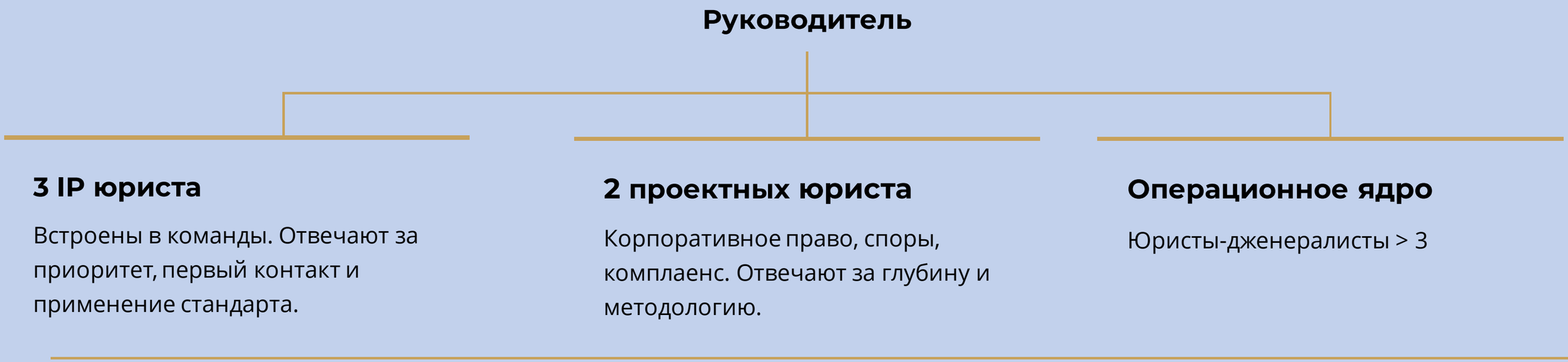
2 дженералиста (джун+миддл)

Правило:

1. Руководитель готовит матрицу задач с закрепление «где чье»
2. Единое входное окно для задач (например, перекос в сторону почты, и нужно снять ручной труд с руководителя, сохраняя всех в контексте. Дежурным по задачам (проверка не пропустили ли что-то становится заместитель (один из синьоров).
3. Матрица ротируется раз в квартал: чтобы не допустить рутину у одних и тех же людей.
4. После 1на 1, ревью и в связи с ИПР (индивидуальный план развития) также происходит ротация.

Пример 2: обновление команды с фиксацией функционала

Один владелец у любого результата – правильный подход, но этого мало: обязательно нужны глаза, которые знают все блоки и знают взаимосвязи



В команде:
1 – дженералист- старичок + 2 новичка
3 IP
4 юриста на 2 разные юрисдикции
2 проектных юриста

Точка риска: НЕТ заместителя формального, НЕТ одного человека, кто видит картину целиком ниже уровня руководителя, обмен информации/ревью документов/база условий

Что в итоге: проектный юрист стал тем самым «связным» звеном, видел картину целиком, занимался IP задачами наряду с IP-юристами

Пример 3: растить лидов, а при уходе лидов - перегруппировка

Кейс: уходят 3 лида, насколько они выполняли действительно роль лида станет видно очень быстро. Если в команде менее 15 человек, руководитель может часть команды взять в прямое подчинение и перекроить структуру (сделать 6 в прямом подчинении, например)

Руководитель

Лиды (реклама, корпоративка, проекты, договоры)

Команды под лидами
1 лид по корпоративке
1 лид по договорам
1 лид по рекламе

Дженералист (полное покрытие -> матрица ротации задач)

Корпоративное право, споры, комплаенс.
Отвечают за глубину и методологию.

Джуны или новички

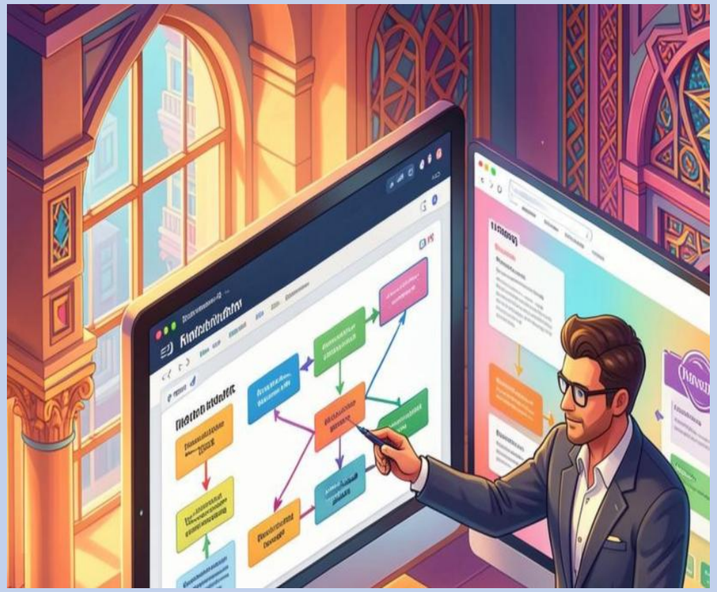
Закрепления их зоны ответственности + подключение к любому направлению

Пример: 1 руководитель, 2 по рекламе, 3 по договорам, 2 по корпоративному управлению (если большой холдинг), 1 по IT, 1 дженералист, 1 джун

Антихрупка ли такая система?

Да, при условиях:
по IT включены дженералист и руководитель «вторыми глазами»
нет ни 1 операции джуна, которой в компании не прошли все
Есть описанные процессы – и они описываются в моменте для внутренней базы знаний юристов

Мои лайфхаки при руководстве юридической службой



01 Письменная трансляция команде ваших правил (что ждать от вас как от руководителя)

02 Следить за тем, «на чьих плечах обезьяна»

03 Наблюдать за «багами системы» и просить команду вести записи «багов» и того, что бесит. Картировать непрозрачные процессы.

04 Знать предыдущий опыт людей в команде (что они делали до вашей компании) и при возникновении смежных задач учитывать это

05 Следить за нагрузкой (примерно понимать емкость каждого): ускорять расслабленных, снижать тревогу «загнанных»

06 Вести учет своих трудозатрат (выпасть может только полчаса). Перечитывать через месяц/в конце квартала. Повторяющиеся «бесячие» нюансы – лечить с отсылкой к этим кейсам (у вас уже и дата, и время зафиксированы)

07 Важнее регулярного 1на1 ситуативная реакция на ситуацию и «вылечивание» по горячим следам. Для этого у руководителя должен быть зазор по времени и энергоресурс.

08 Нет смысла во встречах и 1на1, если после них нет изменений: как с вашей стороны, так и со стороны вашего человека (фиксировать статус на момент разговора и момент изменения)

09 Вести в моменте записи обо всем, что ваши люди сделали классно (так вам легче будет готовить полугодовое ревью с реальными примерами)

10 Учиться у профессионалов, посещать митапы, смотреть записи конференций, изучать чужие лучшие практики, читать книги (например, Юрия Донникова, Алексея Никифорова)

10 Раз в полгода рисовать для себя карту движения персонала (так в любой момент готова наглядная визуализация перестановки)

Благодарю за внимание!