

«Коллективный разум» юристов «Хейнекен»

07.08.2019

ИНТЕРВЬЮ



Юридический отдел компании ООО «Объединенные Пивоварни Хейнекен» неоднократно становился победителем конкурса «Лучшие юридические департаменты России». В нынешнем году эта команда признана лучшей сразу в двух номинациях: «Эффективное взаимодействие с бизнес-подразделениями компании» и «Эффективное управление юридическими и комплаенс-рисками», а также заняла второе место в номинации «Автоматизация юридической работы» (в 2017 г. команда была победителем в этой номинации). Неслучайно именно с нее мы начинаем

рассказ о победителях конкурса 2019 г. Вот уже 15 лет юридический блок «Хейнекен» возглавляет Татьяна Одабашян, которая рассказала нам о секретах успеха своей команды.

— Татьяна, всем известно, что представители бизнес-подразделений не любят общаться с юристами, считая это тратой времени, а не решением проблемы. В чем ваш самый главный секрет успешного взаимодействия с бизнесом? Как помочь клиенту быстро, по делу и недорого?

— Велосипед здесь изобрести не получится. Как сказал один из героев фильма Леонида Гайдая «Операция «Ы», все уже украдено до нас! (улыбается). Об этом так много сказано и написано, что я вряд ли добавлю что либо новое. Движущая сила юридического департамента — это популяризация правовых знаний в компании. Когда, зная и понимая юридические нормы, начинают видеть юридические риски, наступает рай! Никому и ничего не надо доказывать, все и так понимают, что без нас — как без рук.

— Как вы популяризуете правовые знания?

— Мы проводим вебинары, ориентированные на конкретных клиентов, например: для отдела персонала — «Требования работы с профсоюзами», для отдела продаж — «Требования антимонопольного законодательства» и т. д. При этом мы обязательно используем интерактив: задаем участникам как можно больше вопросов, обсуждаем разные мнения, поощряем самых активных и знающих участников. Кроме того, мы записываем и размещаем вебинары на платформе нашего департамента «Юридическая академия». Тот, кто по каким то причинам не участвовал в вебинаре, может посмотреть его в записи.

Также мы устраиваем интерактивные тренинги. Например, в этом году глобальная компания «Хейнекен» выпустила новое издание Кодекса деловой этики. Задачей юридического департамента было познакомить всех с правилами и требованиями данного Кодекса. Всего мы провели около 80 тренингов для всех сотрудников компании «Хейнекен» в России. Одним из ноу хау являются викторины. Есть специальные пульта, а также программы в

интернете, с помощью которых можно опрашивать людей непосредственно во время тренинга. Это интересно и полезно. Люди с удовольствием отвечают на вопросы и выигрывают призы!

У нас есть электронная платформа, на которой мы сами проводим дистанционные обучающие курсы различной тематики. Главное, чтобы курс был ориентирован на конкретного внутреннего клиента, например, дистанционный обучающий курс для маркетинга «Что надо знать при рекламе пива».

Еще мы проводим викторины по электронной почте. Отвечая на вопросы, люди лучше усваивают и воспринимают информацию, начинают задумываться, не ощущая давления над собой.

В дополнение ко всему мы создаем краткие обучающие видеофильмы, в динамичной форме, с юмором рассказывающие о серьезных вещах. При их создании важно суммировать информацию, придумать сюжет и правильно расставить акценты, чтобы аудитория поняла, какое именно правило хотят до нее донести. Пока у нас готово пять фильмов: «Как пройти проверку государственных органов», фильм по speak up политике, фильм по Кодексу деловой этики и два фильма по антимонопольным требованиям.

ТАТЬЯНА ОДАБАШЯН

1991–1999 гг. — юридический факультет СПбГУ.

2000–2003 гг. — экономический факультет СПбГУ (по специальности «Финансы и кредит»).

2002–2004 гг. — Школа налоговых поверенных (юридический факультет СПбГУ).

2007–2012 гг. — Университет Лондона (Великобритания), диплом по специальности «Международное бизнес-право» (дистанционное обучение).

1997–1999 гг. — юрисконсульт ООО «Санкт-Петербург Тур».

1999–2000 гг. — юрисконсульт представительства компании «Евро Пасафик Сейлз».

2000–2004 гг. — заместитель директора по правовым вопросам ООО «Браво Интернешнл» (правопродшественник ООО «Объединенные Пивоварни Хейнекен»).

С 2004 г. — директор по правовым вопросам ООО «Объединенные Пивоварни Хейнекен».

Лауреат премии ОКЮР «За вклад в развитие профессии» (2016 г.).

— То есть вы стараетесь доносить до бизнеса информацию неюридическим языком?

— У представителей бизнеса нет ни времени, ни желания, ни терпения восхищаться глубиной наших знаний и красотой изъяснений. У них перед глазами постоянно мелькают цифры финансовых показателей и целей по объему продаж и прибыли. Наша задача — как можно быстрее и понятнее «вбросить» в эти «жернова» максимально полезную информацию. Преследуя данную цель, мы используем презентации: схематично и тезисно излагаем информацию, визуализируем ее, составляем сводные таблицы, чтобы все презентуемые данные можно было увидеть на одной странице и сравнить. Для презентаций не годятся длинные предложения и сведения, которые не являются значимыми для клиента.

В газете The Legal Times мы сообщаем сотрудникам наши основные квартальные новости: изменения в законодательстве, отчеты о проведенных и объявления о планируемых на ближайшее будущее тренингах, новости о выигранных судебных процессах, анонсы

викторин.

— Все ли можно передать в форме презентации? Предположим, надо написать юридическое заключение...

— На этот случай мы используем принцип трех предложений: сначала ответ на вопрос клиента одним словом «да» или «нет»; затем простыми словами три предложения о том, почему «да» или «нет»; и наконец, развернутое юридическое объяснение со ссылками на нормы права (клиент прочтет его, если захочет, но, как правило, ему достаточно ответа и трех пояснительных предложений). Обширную информацию, которая может понадобиться клиенту, следует излагать на одной странице, структурированно, тезисно, с интерактивными ссылками. Например, у нас есть Welcome letters и One page letters (OPL).

Представьте, что вы менеджер по транспортной логистике или по закупкам, пришли на работу в «Хейнекен» и получили от юристов по электронной почте Welcome letter. В нем на одном листе конкретно для вас кратко указано, что вы должны знать и где это можно посмотреть, например: для закупок — интерактивные ссылки на систему, где размещены формы стандартных договоров, на портал по проверке договоров, на положение по договорной работе, на положение по претензионной работе, формы претензий, контактные данные и фото вашего юриста. По таким ссылкам можно сразу найти нужную информацию, сжатую, уместяющуюся на одном листе. Такое письмо юристы направляют всем пришедшим на работу в «Хейнекен» менеджерам, каждому по его специализации.

Поскольку нам часто задают одни и те же вопросы, мы разработали краткую инструкцию One page letters о том, что и как делать, разместили интерактивные ссылки на наши юридические базы данных «Хейнекен» и вложили готовые формы документов.

— Вы общаетесь с клиентами только по почте, или бывают и встречи?

— С ключевыми внутренними клиентами мы встречаемся и суммируем все, что делаем для них (техника «push»), интересуемся, что у них на повестке дня и чем мы можем им помочь

(техника «pull»). Такие встречи стимулируют обе стороны к взаимному диалогу и сотрудничеству, в ходе их проведения вспоминаются имеющиеся и находятся новые точки соприкосновения. Личное общение ничем не заменить.

— Участвуете ли вы в бизнес-проектах или только консультируете по юридическим вопросам?

— Юристы «Хейнекен» практикуют ведение проектов для бизнеса. С моей точки зрения, это сложно, мы не привыкли к фасилитации и координации действий и процессов других департаментов, но клиент особенно ценит готовый результат, так как в данном случае вообще не тратит свое время. Лично для меня это самая интересная часть работы.

— С помощью каких приемов вы генерируете идеи для развития юридического департамента?

— Все свои идеи и ноу хау юридический отдел «Хейнекен» разрабатывает совместно — «коллективным разумом». Мы определяемся с тем, что хотим сделать (разработать стратегию юридического департамента на следующий год; составить ответы на наиболее часто задаваемые вопросы по одной и той же тематике; создать обучающий фильм для внутреннего клиента и т. п.). Вместе обсуждаем имеющиеся идеи, готовим план действий, решаем, кто, что и в какие сроки будет делать.

В литературе такой метод называется «crowd sourcing». Его можно применять повсеместно к любым вопросам, даже не являясь специалистом по искомому вопросу. Мы уже поняли, что чем более диверсифицирована группа, тем более креативным получится результат.

— Что вы делаете для привлечения и удержания талантов?

— Выбирая из числа соискателей на трудоустройство в нашу компанию, я делаю ставку не на знания, потому что они то, как правило, приобретаются в течение первого года работы. Я же предпочитаю брать «голодных до работы» людей — тех, кому все интересно, кто готов

браться за любые дела. Именно из таких, готовых выхватывать работу на лету, желающих попробовать себя во всем, и получаются таланты.

Чтобы удержать людей, нужно дать им то, чего они хотят. Я беру на работу тех, кому все интересно, кто хочет развиваться. В нашей команде все любят учиться. Мы часто посещаем семинары, круглые столы, конференции. Я и сама постоянно учусь.

А еще у нас в команде демократия: мы все решаем путем обсуждения и голосования. Руководитель выражает свои мысли не через утверждения, а через вопросы. Я спрашиваю у сотрудников, что и как они собираются делать. При таком подходе люди чувствуют себя комфортно, поскольку имеют возможность выразить собственное мнение.

— **Четыре года назад в [интервью нам вы рассказывали о планах по выстраиванию системы комплаенса](#). В этом году ваша команда признана лучшей в данной сфере. Расскажите, пожалуйста, о своей комплаенс-системе, получившей столь высокую оценку жюри конкурса.**

— У компании «Хейнекен» в России семь заводов, и каждый из них раз в один-два месяца проверяют. Итого в год проходит порядка 40 проверок со стороны различных государственных органов. Мы решили сформировать единое информационное поле и создали базу по проверкам, проводимым у нас государственными органами.

Ключевая цель системы — минимизация штрафов компании по результатам проверок и приведение деятельности компании в соответствие с требованиями законодательства. В системе есть информация обо всех проверках государственных органов, которые проходили в компании. Это создает единое информационное поле для менеджеров всех заводов. Например, в ходе проверки «Роспотребнадзора» на заводе в Санкт-Петербурге выявлены какие-то нарушения. Мы помещаем соответствующую информацию в юридическую комплаенс-систему, к которой получают доступ главные инженеры и директора всех заводов. Они смотрят, имеются ли на их заводе аналогичные нарушения, и, если да, то устраняют их.

до прихода «Роспотребнадзора».

Кроме того, в системе отслеживается исправление выявленных нарушений. Сначала нарушение фиксируется, затем составляется план по его устранению с указанием срока и ответственного лица. Система в автоматическом режиме направляет назначенному лицу уведомление напоминание. Если нарушение не исправлено в указанный срок, об этом уведомляется руководитель данного департамента.

И наконец, по итогам года мы суммируем информацию по всем проверкам, вычленив ключевые нарушения по направлениям, а затем транслируем эту суммированную информацию руководителям соответствующих департаментов.

В данной системе также хранится информация о требованиях законодательства, применимых к компании «Хейнекен», указана ответственность за их неисполнение; имеется матрица менеджеров, которые отвечают за соответствие компании конкретным нормам и в случае чего будут наказаны за неисполнение требований законодательства (то есть определяются те, на кого будут выписаны штрафы), а также лица, ответственные за проверки (за встречу, сопровождение проверяющих и предоставление документов в конкретный государственный орган) на каждом из заводов.

Кроме того, у нас автоматизирован процесс по подготовке к проверке государственного органа на основе проверочных листов, которые теперь закреплены законодательно. Ни в России, ни за рубежом я не видела у других компаний аналога нашей системы.

— Разве в «Хейнекен» ответственность за соответствие компании требованиям законодательства несет не генеральный директор?

— В «Хейнекен» ответственность генерального директора каскадируется менеджерам департаментов. Например, за пожарную безопасность отвечают директор по производству и логистике и главные инженеры соответствующих заводов. Если государственный орган

выявит какое либо несоответствие требованиям пожарной безопасности, юридическая ответственность будет возложена не на генерального директора, а на директора по производству и логистике и на главного инженера. В юридической комплаенс системе разработана матрица таких лиц по всей компании. Каждый менеджер может зайти в систему и посмотреть, кто отвечает за исполнение того или иного требования. Естественно, мы закрепили данную матрицу юридически. Необходимые положения внесены в должностные обязанности менеджеров и являются частью заключенного с ними трудового договора.

— Как менеджеры принимают юридическую комплаенс-систему?

— У нас есть специальный проект «А Challenge», направленный на популяризацию системы в компании. Мы провели обучение по использованию данной системы; организовали для менеджеров тренинги по прохождению проверки со стороны государственных органов; учим, какие требования законодательства и как следует исполнять; сняли обучающие видеофильмы по правилам прохождения проверок; подготовили One page letters по однотипным вопросам.

— Как часто вы привлекаете консультантов к решению юридических вопросов?

— Мы очень активно работаем с консультантами и передали им ключевые вопросы работы юридического департамента: оформление недвижимости, ведение судов и даже проверку договоров. Все эти вопросы мы координируем, проверяем и контролируем. Например, у нас разработана инструкция по проверке договоров для консалтинга. Когда появляются новые требования, мы вносим их в инструкцию и передаем консалтингу, ежегодно совершенствуем качество проверяемых договоров, выявляем недостатки и обучаем правилам их устранения. Тем самым мы высвобождаем время, инвестируемое в экспертизу и коммуникацию с нашими внутренними клиентами.

— В 2017 г. ваша команда была признана победителем в номинации «Автоматизация юридической работы». В нынешнем году для победы в этой номинации вам не хватило всего несколько баллов. Расскажите, пожалуйста, о том, что было сделано в

данной сфере за два года и каковы ваши планы на будущее.

— Основной принцип здесь — автоматизировать все, что можно. У нас в юридическом департаменте автоматизировано уже очень много. Из нового у нас появился Портал по подаркам, созданные для предотвращения коррупционных рисков компании. Все сотрудники, которые дарят либо получают подарки, должны пройти процедуру согласования на этом портале, ведь взяткой могут считаться не только деньги.

Еще одно новшество — Портал по конфликту интересов. Через него сотрудники «Хейнекен» подают заявление опросник на предмет работы родственников в нашей компании или в тех, у которых имеется с ней договор. Это позволяет выяснить, не занимается ли сотрудник бизнесом, связанным с деятельностью «Хейнекен», что в силу конфликта интересов может привести к финансовым потерям компании.

Ранее я уже упоминала нашу юридическую комплаенс систему. В этом году мы запустили юридический бот Таню, который отвечает на самые простые вопросы: например, предоставляет копии уставных документов, текущие лицензии компании и пр. Кстати, вам привет от бота Тани!



Татьяна

Одабашян

руководитель юридического отдела «Хейнекен»

ИНТЕРВЬЮ