«Подготовка к конкурсу может здорово помочь сплочению команды»

10.10.2024

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT



Поделиться впечатлением по поводу итогов ежегодного конкурса «The DEPARTMENT» мы попросили опытного члена экспертного совета Александра Краснова, 11 лет возглавлявшего юридический департамент «Мираторга» — неоднократного победителя нашего мероприятия, а затем дирекцию по правовому обеспечению «Черкизово», которая в прошлом году была признана лучшей сразу в трех номинациях.

— Сколько раз ваша команда становилась номинантом нашего конкурса?

— Мы с командой юристов «Мираторга» впервые подали заявку на участие в конкурсе лучших юридических департаментов в 2012 или 2013 гг. (простите, точно не помню) и сразу же были признаны сильнеишими в номинации «Сельское хозяйство и пищевая промышленность». А потом еще несколько раз побеждали в той же номинации, чередуясь с командой Татьяны Одабашьян («Хайнекен»). Так продолжалось несколько лет. Спустя некоторое время Legal Insight отказался от отраслевых номинаций и перешел к функциональным (спасибо Александру Смирнову, нынешнему главе юристов «Авито»). Побеждать стало сложнее: раньше мы, аграрники, соревновались с другими аграрниками, а теперь стали конкурировать со всеми представителями рынка за звание лучших в том или ином направлении юридической работы. Зато появилась возможность побеждать не в одной номинации, а сразу в трех. В 2018 г. команда «Мираторга» победила в двух номинациях.

Дирекция по правовому обеспечению «Черкизово» — сравнительно новый, молодой участник конкурса. Впервые она вступила в соревнование в 2021 г. и сразу же победила в номинации «Эффективная договорная работа». Мне тогда очень повезло: я возглавил команду победителей незадолго до церемонии награждения. На моем трудовом договоре с «Черкизово», как говорится, еще не высохли чернила, а я уже вышел с коллегами на сцену получать призы и фотографироваться. Конечно же, моего вклада в том достижении не было, но радость победы я испытал в полной мере вместе с командой. А в 2023 г. команда «Черкизово» стала абсолютным победителем конкурса, заняв первые места сразу в трех номинациях.

— Кем, по вашему мнению, быть сложнее: экспертом или номинантом?

— Безусловно, работа эксперта сложнее и ответственнее подготовки материалов для участия в конкурсе. Если вы опытный руководитель, у вас сильная команда, налажены бизнеспроцессы, есть количественные значения, характеризующие проделанную работу в рублях, днях, тоннах, метрах, если вы постоянно совершенствуетесь, сумели выстроить эффективные отношения со смежными подразделениями, внедряете инновации и так далее, то для участия в конкурсе вам нужно лишь обобщить все эти данные и представить их в той форме, которая понравится экспертам, тогда вы будете иметь высокий шанс победить или занять призовое место. Но все, что я перечислил, является работой руководителя любого юридического департамента, и такими вещами мы занимаемся каждый рабочий день.

Участие в конкурсе — повод задуматься, что было сделано, что еще можно сделать и улучшить, это повод для рефлексии руководителя и команды. Подготовка к состязанию может здорово сплотить членов команды.

В прошлом году мы в «Черкизово» начали готовиться к конкурсу заранее: обсудили с коллегами, в каких номинациях заявляться, и выбрали три, в которых имели хороший шанс на победу. Для подготовки материалов по каждой из этих номинаций мы создали отдельные команды со своими лидерами, решив, что у них будут свой индивидуальный стиль и манера

подачи материала. Лидером группы по договорной работе стала Юлия Киреева, лидером группы по интеллектуальной собственности — Татьяна Давыденко, а Петр Кузнецов возглавил подготовку материалов для конкурса на лучшую команду. У нас получились сильные, убедительные презентации, которые были высоко оценены экспертами и привели нас к победе в трех номинациях. Даже если бы мы не выиграли ни в одной из номинаций, то все равно с большой теплотой вспоминали бы дни нашей дружной подготовки к конкурсу.

Работа эксперта — это работа одиночки. Вы не можете передать свои полномочия кому-то из членов команды, делегируя право оценивать работы номинантов. Это тяжелый монотонный труд, требующий определенного опыта, большого количества времени, концентрации внимания. Экспертом конкурсных работ является конкретный человек, а не подразделение. Оценка эксперта — результат его личной работы и ответственности. У меня на изучение материалов конкурса уходит очень много времени, а его не всегда легко найти в плотном графике встреч, переговоров и совещаний. Это только в 2024 г. мне повезло, поскольку сейчас я не возглавляю какое-либо юридическое подразделение и мог посветить изучению конкурсных работ столько времени, сколько было необходимо.

— Вы были экспертом конкурса пять раз. Отличало ли что-то конкурс этого года от предыдущих?

— Мне показалось, что в этом году подавляющее большинство участников конкурса очень ответственно отнеслось к подготовке материалов. Я не увидел откровенно провальных работ, сделанных, как говорится, лишь для галочки, хотя раньше такое случалось. При этом в представленных материалах мне не хватило новизны. Раньше каждый раз, будучи экспертом, я получал из материалов конкурса новые знания, идеи, передовую практику и тут же стремился применить их в своей компании. Сейчас же я мало что почерпнул, зато увидел, что лучшая практика управления получает широкое распространение, переходит из крупных компаний в более мелкие, ее перенимают и внедряют не только на федеральном, но и на региональном уровне, и это очень хорошо. Знания и опыт, накопленные лидерами рынка, получают широкое распространение благодаря конкурсу, а ведь именно в этом и

заключается основная цель его проведения.

— Насколько, по вашему мнению, важна форма подачи материала?

Убедительная форма подачи материала нужна и важна — об этом следует помнить всем, кто рассчитывает на победу в конкурсе. Также очевидно, что благодаря одной только форме подачи материала невозможно выиграть в какой-либо из номинаций, разве что за исключением номинации «За творческую смелость». Честно говоря, мне не известны случаи, когда какая-то компания победила бы исключительно за счет формы подачи материала при своей бессодержательной работе в целом. Текстовые документы, в которых рассказывается о процессах компании, достижениях, приводятся цифры, демонстрирующие динамику работы, апеллируют к разуму, к рациональной составляющей эксперта. Небольшие видеоролики, фото, какие-то иные креативные материалы могут вызвать эмоцию. В совокупности это очень хорошо работает.

— Совпали ли в нынешнем году ваши ожидания в отношении победителей с оценкой других экспертов?

— Примерно три четверти победителей конкурса составили те компании, которые победили в моем личном рейтинге, но относительно одной четверти мнение экспертного совета оказалось отличным от моего. Я полагал, что у команды «Европлана» под руководством Маши Курбатовой имелся высокий шанс на победу во всех трех номинациях, а в том, что они победят хотя бы в одной из номинаций, и вовсе был уверен. И они это сделали! «Европлан» повторил триумф «Черкизово» в 2023 г. Кстати, они поступили так же, как и мы в прошлогоднем конкурсе: представленные ими материалы для каждой номинации отличались уникальностью стиля, были очень интересными, содержательными, с юмором и интересной подачей. Это и послужило основой убедительной победы.

В то же время я был искренне удивлен тем, что команда HeadHunter в этом году не стала победителем ни в одной из номинаций. У них довольно сильные содержательные работы,

очень опытный руководитель, и был уверен, что хотя бы в одной номинации они одержат победу, но этого не случилось. Засудили мы их в этот раз.

Также я полагал, что в номинации «Эффективное взаимодействие с органами государственной власти» в число призеров войдет команда «Аэрофлота». Ею была проделана очень серьезная работа, но, видимо, форма подачи материала показалась экспертам недостаточно убедительной.

В номинации «Инновации и автоматизация в юридической работе» победила команда «Газпром-Медиа». У них сильная презентация и действительно комплексный и очень глубокий подход к автоматизации работы. То, что сделано этой командой, — высокий результат многолетнего труда. Но моим личным фаворитом стала команда «Трубной металлургической компании», потому что в минувшем году данный участник конкурса совместно с командой «Право(tech)» автоматизировал процесс контроля соблюдения банковских ковенант. Это новшество на рынке, их решение показалось мне очень интересным и полезным для любой крупной компании.

— Что бы вы посоветовали участникам конкурса?

— Я советую начинать готовиться к конкурсу задолго до наступления срока сдачи работ, чтобы не делать этого в спешке. Очень важно, на мой взгляд, иметь хорошую статистику, чтобы рассказать о своей работе не только словами, но и цифрами. Представленные в динамике цифровые показатели всегда очень убедительны.

В идеале следует знать ситуацию на рынке, достижения конкурентов, сравнивать себя с другими, встречаться, общаться, изучать лучшую практику, учиться у лидеров, обмениваться опытом с участниками конкурса прошлых лет. Например, мы в «Черкизово» с большим интересом проводили встречи с руководителями юридических департаментов компаний — лидеров рынка, я приглашал их к нам вместе с их командами, и они делились с нами своим опытом. Нас это очень обогащало. В свою очередь, я вместе с коллегами тоже несколько раз

ездил в другие компании по приглашению их лидеров. В прошлом году, например, Татьяна Давыденко и ее команда делились с командой Елены Кучерявой из компании «СПЛАТ» практикой управления интеллектуальной собственностью в «Черкизово». Наверняка команда «СПЛАТ» почерпнула из этой встречи что-то полезное, что помогло ей победить в текущем году.

Еще один совет — не отказываться от участия в конкурсе, если не удалось победить с первой или второй попытки. Я видел некоторых новых участников, у которых были неплохие работы, очень серьезный потенциал, было видно, что ими многое сделано для выстраивания эффективного юридического подразделения, но пока им чего-то не хватило для победы. В числе таковых: «Агроэко», «Дамате», «Благо» и др. Уверен, что в следующем году или чуть позже они начнут побеждать, если только продолжат участвовать в конкурсе.

— Что бы вы изменили в правилах конкурса?

— Я бы предложил изменить порядок голосования. Сейчас работы участников оценивают два десятка экспертов, и это хорошо, потому что при таком количестве голосов не слишком велико влияние каждого из них на итоговую оценку. В результате оценка получается более объективной, снижается роль субъективного усмотрения отдельно взятого человека. Но эксперты работают с очень большим массивом материала, представленного для оценивания, что влияет на глубину погружения в материал, а значит, и на обоснованность оценки. Можно разделить членов экспертного совета по номинациям, чтобы каждый оценивал не все 10–15 номинаций (от года к году количество таковых может меняться), а например, пять-шесть из них. В результате каждую номинацию оценят не все 20 экспертов, а восемь — десять человек, зато такая оценка станет более глубокой, каждой работе будет уделено больше внимания, эксперты смогут глубже вникать в материал.



Александр Краснов

Краснов экс-директор по правовому обеспечению «Черкизово».

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT