Мыть посуду или строить дом? Интервью с Татьяной Одабашян

28.10.2016 ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ

Представляем спикеров Форума руководителей юридических департаментов России.

Стратегия компании «Хейнекен» — стать лидером на каждом рынке, где действует компания. Следуя этой стратегии, ***директор по правовым вопросам российского подразделения*** *компании* ***Татьяна Одабашян*** *вывела свою команду в число лидеров среди юридических департаментов России и мира. Юридический отдел компании* ***ООО «Объединенные Пивоварни Хейнекен»*** *неоднократно признавался лучшим в своей отрасли в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России», а среди юристов международной группы*

«Хейнекен» (компания ведет производственную деятельность в 71 стране!) он считается самым инновационным. Вот уже пятнадцать лет Татьяна работает в компании «Хейнекен» в Санкт-Петербурге, откуда силами семи юристов сопровождает деятельность 15 филиалов, включая 8 заводов по всей России. Мы встретились с Татьяной в ее кабинете, который располагается на одном из заводов в Санкт- Петербурге, разговор начался с того, почему юристы «Хейнекена» находятся в Северной столице, в то время как руководство работает в Москве.

— Чем обусловлено то, что юристы «Хейнекен» находятся в Петербурге? Не мешает ли это взаимодействию с бизнесом?

— Исторически компания «Хейнекен» начинала работать в России из Санкт-Петербурга, через некоторое время руководство переехало в Москву, а юридический отдел остался в Северной столице на одном из заводов компании, где мы сейчас и находимся. Компания «Хейнекен» в России представлена одним юридическим лицом — ООО «Объединенные Пивоварни Хейнекен». Все юристы находятся в центральном офисе в Санкт-Петербурге и сопровождают деятельность компании по всей России. Я работаю в этом здании еще со времен «Браво Интернешнл». Процесс взаимодействия с руководством компании у нас налажен отлично благодаря современным системам связи.

— Не хотелось ли вам переехать в Москву?

— Я петербурженка, и для меня переезд в Москву невозможен, хотя такие предложения регулярно поступают. Здесь моя семья — муж, дети, родители.

— А как удается мотивировать себя работать эти пятнадцать лет на одном и том же месте?

— Моя работа постоянно изменяется. Я каждый год погружаюсь во что-то совсем новое для меня. Сейчас, например, в моем ведении появилось новое направление — система безопасности компании. В начале двухтысячных я занималась налоговыми спорами, даже

закончила Школу налоговых поверенных и получила дополнительную квалификацию. Затем проводила масштабную реорганизацию. Нами было приобретено десять пивоваренных заводов в России. Была проведена большая работа по объединению всех юридических лиц в одно, интеграции всех бизнес- и производственных процессов, централизация функций. Последние два года я занималась автоматизацией нашей работы. Я участвовала и участвую во всех значимых проектах компании, например, в многомиллионном проекте «Водоотведение» (строительство локальных очистных сооружений на всех заводах в России) или проекте по снижению кадастровой стоимости земельных участков, проекте внедрения ЕГАИС. На ближайший год — план построения системы комплаенса. Поэтому скучать не приходится — все время появляется новый спектр работ.

— Внедрение новаций (Legal4U, закрепление за юристами партнерских функций и т. д.) — ваша инициатива? С чего вы начали? Какие основные сложности пришлось преодолеть?

— Инициатива была моя, поскольку от меня требовалось обеспечить выполнение того же объема работы меньшими ресурсами. Как это сделать? Надо автоматизировать процессы, стандартизировать продукты и обучить бизнес выполнять простые юридические действия самому. Начали мы с портала по проверке договоров. Дальше аппетит разгорался все больше. Коллеги сначала воспринимали все враждебно, как и любое изменение. Но потом осознали, что для них это тоже развитие их навыков и знаний. Сложности возникали в основном в технической плоскости — в правильности и налаженности работы системы.

Автоматизация — это то, чем мы сегодня по праву гордимся, это одно из самых значимых достижений нашего отдела. За последнее время к нам приезжали несколько коллег юристов за обменом опытом по автоматизации процессов. Мы постоянно работаем над усовершенствованием нашей юридической платформы Legal4U. В 2016 году будут разработаны комплексные системные решения по внешнему и внутреннему комплаенсу с матрицей ответственности и Administrative challenge (взаимодействие с государственными органами).

— Как удалось убедить юристов в необходимости изменений?

— В качестве ответа могу привести вам следующую аллегорию. Один человек мыл посуду, а второй строил дом. Через несколько лет итогом работы первого была все та же посуда, только чистая, а второго — дом. Так что вы хотите делать? Мыть посуду или строить дом? Дело в том, что зачастую все обслуживающие функции, включая юридическую, как раз моют посуду. Результата работ не видно (стоит все та же вымытая посуда). Если не избавляться от рутинных процессов, то юристы так и будут все время «мыть посуду», то есть делать работу, которая незаметна, а надо строить дом и показывать бизнесу свою ценность. Так появился наш Legal House (юридический дом), иначе говоря, наша стратегия. Основной принцип нашей работы: «Юристы говорят на языке бизнеса». Наш девиз — Be a solution for Business («Будь решением для бизнеса»).

Каждая наша консультация бизнесу строится на основе пирамиды, на верхушке которой рекомендация/решение, как делать, а в основе — правовой анализ ситуации. Для удобства бизнеса у каждой бизнес-функции есть свой правовой партнер — юрист, являющийся экспертом в данной области и вовлеченный в соответствующие бизнес-проекты. Есть партнер отдела продаж, партнер отдела маркетинга, партнер отдела логистики, партнер отдела закупок, партнер производства. Каждую пятницу юристы встречаются с внутренними клиентами своего направления, где им можно задать любой юридический вопрос и получить ответ онлайн, минуя принятые процедуры и программы. Проект называется Meet Your Legal и пользуется огромным спросом.

— Итак, чтобы строить дом, а не мыть посуду, нужно отладить рутинные процессы, повышая правовую грамотность менеджеров среднего звена. Как удалось этого достичь?

— Для поддержания юридической грамотности среди всех сотрудников «Хейнекен» на ежемесячной основе рассылаются обзоры изменений в законодательстве, одновременно они публикуются в «Юридической академии». Юристы часто принимают участие в переговорах с контрагентами. Нередко участие юриста имеет решающее значение в переговорах, особенно это актуально для переговоров с торговыми сетями. Постоянно проводится обучение для коллег по повышению юридической грамотности (проект Improve your legal skills). Для отдела персонала — тренинги по соблюдению требований трудового законодательства, для отдела закупок — по заключению, изменению и расторжению договоров, для отдела продаж — по соблюдению требований алкогольного, антимонопольного, торгового законодательства, для отдела маркетинга — по соблюдению ограничений в отношении рекламы алкогольной продукции. Помимо тренингов, есть информационная платформа «Юридическая академия», на которой размещаются курсы электронного обучения по указанной тематике, а также стандартные формы договоров и претензий. Это позволяет освободить юристов от решения тех вопросов, которые были изучены внутренними клиентами в рамках тренингов. Использование системы

дистанционного обучения позволяет охватить всех сотрудников компании, вне зависимости от территориальной удаленности. Кроме того, система дистанционного обучения позволяет назначать обязательные тренинги сотрудникам до полного усвоения материала, а результаты прохождения тренинга (тестовых вопросов) учитывать при оценке деятельности данного работника.

— Каким образом вам удается обслуживать 15 филиалов по России, включая 8 заводов, имея в штате всего 7 юристов?

— Когда то у нас было 38 юристов, теперь 7. Основной рецепт прост — постоянное повышение эффективности путем стандартизации договоров, автоматизации процессов, повышения правовой грамотности менеджеров, проектного управления. Проектное управление позволяет измерить результат и оценить его в денежном выражении — «построить дом». Все юристы курируют, но чаще возглавляют различные проекты. Юристы играют лидирующую роль в реализации неюридических проектов. Например, мы инициировали проект по оптимизации оборота торгового оборудования, руководим продажей производственных филиалов компании, координируем работу по переносу хостинга всех IT программ в Россию, участвуем в проекте по внедрению ЕГАИС на всех заводах. Перед каждым юристом я ставлю конкретную цель, результат, которого он должен достичь. В связи со стандартизацией большинства процессов у нас отпала необходимость в наличии количественного KPI, который ранее был задокументирован для юристов. В настоящее время работа юристов направлена на ведение проектов, KPI трансформированы в цели, которые ставятся на год каждому юристу и должны быть достигнуты. Достижение своих целей каждым юристом влияет на общую комплексную цель юридического отдела (в со отношении 30%) и выплату премии. Наличие общей цели юридического отдела способствует более ответственной и качественной работе каждого юриста (по принципу «если я не достигну своей цели, то пострадает весь отдел»).

— Как вам удается совмещать работу, учебу и семью?

— В свое время на меня большое впечатление произвели книги Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей» и «Восьмой навык высокоэффективных людей». В 2011 году этот труд был назван журналом TIME одной из 25 наиболее влиятельных книг по бизнесу. Я прочитала эти книги несколько раз. Посмотрите на YouTube видео с Кови про планирование времени «Большие камни». Когда вы пытаетесь успеть сделать все и сразу, то упускаете самое важное. Важно правильно расставлять приоритеты, отделять главное от незначительного.

Одним из глобальных принципов поведения в компании «Хейнекен» является принцип: «Учись, чтобы быть эффективнее» (Learn to improve). Он мне очень близок по духу. Я сама постоянно учусь. У меня есть не только юридическое, экономическое образование, повышение квалификации «Налоговые поверенные», но и диплом «Бизнес юриспруденция» Университета Лондона. Когда у нас появились проекты, я прошла обучение по управлению проектами. Мечтаю получить MBA в Стокгольмской школе экономики.

Legal4U На рабочем столе каждого сотрудника «Хейнекен» есть ярлык Legal4U. При нажатии на него открываются все интерактивные базы юридического отдела.

Единая судебная база позволяет создавать заявки на новые судебные дела, просматривать текущие/завершенные дела компании, обосновывающие требования документы, а также формировать различные отчеты (по регионам, статусам, категориям дел и т. п.).

База данных недвижимости содержит информацию, документы, интерактивную карту с указанием местоположения по каждому объекту недвижимости компании «Хейнекен».

База по доверенностям позволяет создавать, конструировать доверенности без участия юристов. Юрист участвует только в проверке специальных нестандартных доверенностей (при этом юрист лично не печатает текст и не вносит паспортные данные представителей). Заявка на доверенность подступает к юристу только после ее одобрения в системе руководителем инициатора. База по доверенностям хранит все сканы оригиналов

доверенностей, позволяет формировать любые отчеты, связанные с доверенностями.

База по печатям позволяет внутренним клиентам заказывать печати, согласовывать с руководством их изготовление, хранить оттиски всех печатей.

База по договорам (юридический портал) — это рабочая база, через которую к юристам обращаются внутренние клиенты с целью проверить нестандартный договор/претензию, банковскую гарантию, дизайны, согласовать промоакцию, разработать стандартный договор/претензию и т. д. База является хранилищем всех заключенных договоров в компании с возможностью формировать отчеты.

Юридическая академия — это курсы электронного обучения сотрудников, обзоры законодательства, а также стандартные формы договоров и претензий.

Конституция — это единая платформа для всех политик, процедур, положений компании, направленных на стандартизацию работы компании. Позволяет хранить все локальные акты компании в одном месте и контролировать процесс согласования указанных документов и ставить задачи для групп сотрудников, которые должны ознакомиться с новым документом.

Не забудьте принять участие в Форуме руководителей юридических департаментов 17 ноября, где Татьяна Одабашян расскажет о привнесении юристами ценности для бизнеса.

Татьяна Одабашян руководитель юридического отдела «Хейнекен»

ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ