

АЛЕКСАНДР ЖИКИН

PR

– ПОДДЕРЖКА
ВНУТРЕННИХ
ИЗМЕНЕНИЙ



КЕЙСЫ
СТРАТЕГИИ
КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ

12+

Александр Васильевич Жикин

PR-поддержка внутренних изменений

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=41856917
SelfPub; 2019*

Аннотация

Внутренний PR в коммерческой организации может быть мощным рычагом для собственников и руководителей в деле достижения целей бизнеса. В книге описан уникальный опыт внутреннего PR в крупной международной компании, приводится ряд кейсов по разрешению сложных ситуаций и поддержке непопулярных управленческих решений, предлагается концепция развития системы корпоративного PR. Но главная тематическая линия – возможности внутреннего PR как инструмента поддержки глобальных изменений в компании. Книга на 80% состоит из описания реальных ситуаций и примеров реагирования на них, и может выступить в роли пособия при решении ряда управленческих задач.

Содержание

От автора	4
Внутренний PR – манипуляция или честная игра?	6
Цели и задачи внутреннего PR	8
Как могут решаться задачи внутреннего PR	11
Пример проекта внутреннего корпоративного издания	13
Кто командует внутренним PR	17
Поддержка лояльности сотрудников	20
Кейс «Записки летуна»	22
Кейс «Дружественный юрист»	27
Конец ознакомительного фрагмента.	36

От автора

Внутренний PR в коммерческой организации может быть мощным рычагом для собственников и руководителей компании в деле достижения целей бизнеса. Но чтобы он стал действенным инструментом управления коллективным мнением и способствовал поддержанию лояльности персонала, работа специалиста по внутреннему PR должна строиться технологично и с высоким уровнем творческого подхода к решению задач.

В этой книге описан уникальный опыт внутреннего PR в крупной международной компании холдингового типа, приводится ряд кейсов по разрешению сложных ситуаций и поддержке непопулярных управленческих решений, предлагается концепция развития системы корпоративного PR современными технологичными средствами.

По сути, книга сама представляет собой большой кейс, показывающий, как строился и развивался внутренний PR в компании, какие задачи решал, какие эффекты демонстрировал, каких результатов достиг. (Все имена и названия изменены, совпадения и догадки не комментируются.)

Но главная тематическая линия этого произведения – демонстрация возможностей внутреннего PR как инструмента эффективной поддержки глобальных изменений в компании. Кейс PR-сопровождения процесса внедрения новой

ERP-системы в жестких условиях наглядно продемонстрирует эти возможности.

На ожидаемый в таких случаях вопрос: «Можно ли этот опыт использовать в других компаниях?», ответ: «Можно. И будет полезно». В силу того, что книга на 80% состоит из описания конкретных ситуаций и примеров реагирования на них, она может выступить даже в роли методического пособия при решении ряда управленческих задач. Но подходить к реализации PR-проектов в каждой конкретной компании надо «с головой». («Что русскому хорошо, то немцу смерть».)

В практическом плане книга в первую очередь будет полезна собственникам бизнеса, топ-менеджерам, проект-менеджерам, бизнес-консультантам, PR-специалистам.

Внутренний PR – манипуляция или честная игра?

PR. Public relations. В обиход русскоязычных маркетологов это понятие вошло где-то в начале 90-х годов прошлого века. (Как и слово «маркетолог»). Это новомодное понятие – «пабликрилейшнз» – не сразу воспринималось как что-то свое.

Пабликрилейшнз понадобился для того, чтобы поднимать «имидж» – тоже не «русское» понятие, которое по-простому тогда пояснялось для непонятливых: «Имидж – это когда все хорошее напоказ, а плохое прячешь». «А-а, – говорил неискушенный в тонкостях иезуитской казуистики советский ум, – ну так у людей это называется «показуха».

Да, была еще «агитация» и «пропаганда», но от этих манипулятивных технологий пабликрилейшенз дистанцировался всеми силами.

В итоге, PR все-таки внедрился в наш понятийный аппарат, сменив парадигму мышления, пояснив, что «создание положительного имиджа» у «целевой аудитории» – это правильный, полезный и выгодный для всех сторон процесс.

Ну, в конце концов, согласимся! Все ведь зависит от целей: если «за все хорошее против всего плохого» – то и пиар сгодится.

Чем отличается внешний и внутренний PR? Не сильно задумываясь, грамотный пиарщик вам скажет: «Внешний PR направлен на формирование положительного имиджа компании в глазах общественности, внутренний – на укрепление имиджа работодателя внутри компании». Тут же пойдут уточнения, что внутренний PR более сложен, поскольку сотрудники видят компанию изнутри, и нужна более разнообразная и целенаправленная работа по убеждению персонала, что работает он в лучшей компании.

Выскажу оппонирующее мнение: «имидж работодателя» – очень узкая и практически бессмысленная постановка задачи. Сотрудник должен отождествить себя с компанией – вот сверхзадача, вряд ли достижимая, как любой идеал, но она есть главный ориентир. А ради этого, кстати, имидж работодателя допустимо иногда и расчесать против шерсти, снять глянец и одеть в спецовку. Впрочем, хороший работодатель (собственник, руководитель) в царскую мантию себя и не рядит, отождествляет себя со своей командой.

Но... закончим с лирикой, перейдем к практике поденно-творческой работы внутреннего пиарщика, слегка, чуть-чуть, манипулятора с благими целями ради общего процветания компании и ее сотрудников.

Цели и задачи внутреннего PR

Перед началом любого более-менее серьезного разговора полезно договориться о едином понимании употребляемых терминов. И поскольку до сего дня в природе не существует некоего общепризнанного «академизированного» определения внутреннего PR, возьму на себя смелость предложить свои определения и формулировки.

В чем смысл и цель внутреннего PR в бизнесе?

Главный смысл внутреннего PR – это управление коллективным мнением сотрудников с целью поддержания высокой работоспособности персонала и повышения его эффективности для достижения целей бизнеса.

Определение точное по сути, но... чувствуете, как у читающего его «объекта» PR-воздействия (сотрудника) закрадываются нехорошие подозрения о том, что им собираются манипулировать («управлять его мнением»). Поэтому в такой формулировке определение целей внутреннего PR вряд ли пригодно для использования в официальных документах компании.

В положениях и регламентах о внутреннем PR лучше использовать более узкие и «корпоративные» формулировки. Например:

Цель внутреннего PR компании «Красава» – повышение стандартов обслуживания и безупречного имиджа компа-

нии на рынке за счет высокой корпоративной культуры сотрудников, их лояльности и ответственности за общий результат работы.

Так более корпоративно: бизнес-цели на первом месте, корпоративную культуру упомянули и про лояльность не забыли.

Задачи внутреннего PR

Задачи внутреннего PR можно расписывать до мельчайших подробностей, но в итоге они сводятся вот к таким «очищенным» определениям:

- создание общей команды собственников, руководителей и сотрудников с едиными целями и ответственностью за результат (это если собственники сами работают);*
- повышение авторитета руководителей и информационная поддержка проводимых ими решений;*
- развитие эффективных коммуникаций между сотрудниками, обмен положительным опытом.*

А чтобы эффективно решать вышеупомянутые задачи, на поденном уровне работа специалиста по внутреннему PR опускается до такой конкретики:

- мониторинг преобладающих коллективных суждений персонала о происходящем в компании;*
- определение негативных и позитивных тенденций, рисков и возможностей;*

– влияние на тенденции путем соответствующих информационных мероприятий, информационная работа с рисками.

Как могут решаться задачи внутреннего PR

Чтобы управлять коллективным мнением, нужно, как минимум:

- 1) эти мнения знать;
- 2) иметь инструмент влияния на эти мнения;
- 3) иметь возможность отслеживать изменения в настроениях коллектива и своевременно реагировать на них.

Каналов для коммуникации пиарщика с внутренней целевой аудиторией не так уж и много. Одним из действенных каналов внутреннего PR может быть встроенный в корпоративный портал отдельный информационный ресурс блогового типа, где публикуются новости и статьи с возможностью их открытого обсуждения в комментариях.

Это внутреннее СМИ становится площадкой, где:

- собственники транслируют свое видение целей и перспектив, демонстрируют понимание интересов сотрудников и нацеленность на удовлетворение их запросов, получают обратную связь от сотрудников;
- руководители имеют прямой информационный канал ко всем сотрудникам, делятся своими знаниями и опытом, обсуждают решение вопросов и задач, получают обратную связь.
- сотрудники получают подтверждение о работе в достой-

ной компании с прозрачной политикой в отношении персонала, находятся в курсе достижений компании, делятся личным опытом, общаются.

Внутренний PR

Цель: постоянное повышение стандартов обслуживания и безупречного имиджа компании на рынке за счет высокой корпоративной культуры сотрудников, их лояльности к компании и ответственности за общий результат работы.

Субъекты и объекты внутреннего PR

Собственники компании	Руководители	Сотрудники
Задачи PR: связь собственников и сотрудников компании, создание общей команды с едиными целями и общей ответственностью за результат.	Задачи PR: эффективные коммуникации между сотрудниками, повышение авторитета руководителей, обмен опытом	Задачи PR: совершенствование корпоративной культуры, повышение лояльности и личной ответственности за общий результат.

Информационные каналы внутреннего PR

Собственники	Руководители	Сотрудники
Внутренний сайт Общее рабочее информационное пространство, где собственники, руководители и сотрудники предприятия объединены в общей деятельности для достижения общих целей		
Транслируют свое видение целей и перспектив, демонстрируют понимание интересов сотрудников и нацеленность на удовлетворение их запросов, получают обратную связь от сотрудников.	Имеют прямой информационный канал ко всем сотрудникам, делятся своими знаниями и опытом, обсуждают решение вопросов и задач, получают обратную связь от сотрудников.	Получают подтверждение о работе в достойной компании и прозрачной политике в отношении персонала, находятся в курсе результатов работ и достижений компании, делятся личным опытом, общаются.
Инструментарий: ежеквартальный анализ достижений, итоги работы за месяц, неформальное интервьюирование собственников и сотрудников, создание сервисов и информационных поводов для неформального общения и др.		

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, обратитесь к своему поставщику компьютера.

Пример проекта внутреннего корпоративного издания

ВНУТРЕННЕЕ КОРПОРАТИВНОЕ ИЗДАНИЕ КОМПАНИИ «КРАСАВА»

Цели и задачи проекта

PR-проект компании «Красава» – «Внутреннее электронное корпоративное издание «Красавец» – разработан как один из инструментов достижения общих целей внутренней PR: постоянное повышение стандартов обслуживания и безупречного имиджа компании на рынке [названных] услуг за счет высокой корпоративной культуры сотрудников и ответственности за общий результат работы.

Основными целями PR-проекта являются:

- повышение лояльности сотрудников компании;*
- развитие делового и профессионального уровня персонала компании;*
- рост соответствия персонала стратегическим целям компании.*

Для достижения поставленных целей определены следующие задачи:

- развитие коммуникации между собственниками, руководителями и сотрудниками компании, доведение до со-*

трудников и разъяснение информации о принятых руководящих решениях, внедряемых проектах, развиваемых направлениях, краткосрочных и долгосрочных планах;

– информирование собственников и топ-менеджеров компании о происходящих внутренних процессах, тенденциях, инициативах и ожиданиях персонала;

– информирование сотрудников о профессиональных достижениях подразделений компании, успешном решении новых задач, расширении спектра услуг;

– информирование сотрудников о преимуществах работы в компании, сравнение объективных данных и личных оценок условий работы на разных предприятиях;

– создание общего информационного пространства для обмена опытом, нематериального поощрения сотрудников, повышения их инициативности, ответственности и профессионализма как основных ценных качеств сотрудника компании «Красава».

Целевая аудитория PR-проекта – сотрудники всех уровней, собственники компании.

Сроки PR-проекта – проект постоянный, без установленного срока окончания.

Проект реализуется за счет собственных ресурсов.

Реализация проекта

За первый год работы проекта было разработано несколько циклов тематических статей.

Цикл «Записки летуна»: новый сотрудник, имеющий до прихода в компанию «Красава» богатый опыт работы на других предприятиях, делится впечатлениями о новом месте работы.

Цикл «По результатам собраний руководителей»: в публицистическом стиле представлена развернутая информация об обсуждаемых на планерках руководителей вопросах, результатах работы за прошедший период, принятых решениях и планах.

Цикл «Актуальная тема»: информирование о планируемых и реализуемых в компании проектах, разъяснение их целей, отчеты о результатах.

Цикл «Наши достижения»: информация о достижениях в работе подразделений компании, расширении их возможностей и спектра услуг.

Цикл «Герои компании»: публикации о сотрудниках компании по различным поводам – лучшие результаты работы за период, многолетняя плодотворная работа, успешное решение новых нестандартных задач и т.п.

Цикл «Корпоративная жизнь»: публикации о проведенных корпоративных мероприятиях.

Помимо тематических циклов публиковались различные новостные статьи.

К каждой публикации читатели могли оставлять свои

комментарии и организовывать диспуты.

Результаты проекта

В результате реализации проекта в течение первого года создано общее информационное пространство для собственников и сотрудников, где представлена информация по истории компании, ее развитию, текущих и планируемых процессах, демонстрируются достижения подразделений и успехи сотрудников, преимущества работы в компании, проекты в области работы с персоналом.

Результаты ежегодного анкетирования персонала показали, что за год реализации данного PR-проекта существенно выросла информированность сотрудников о происходящих в компании процессах, повысилась их удовлетворенность. Отмечается высокий интерес сотрудников к дальнейшему развитию внутреннего информационного пространства, расширению его функциональности и интерактивности.

Рост компании «Красава» и ее уверенное продвижение на рынке [названных] услуг также может считаться подтверждением успешности проекта.

Кто командует внутренним PR

Очевидно, что управление мнением коллектива не достигается просто набором публикаций с целью «подсказать» сотрудникам, как им надо думать о том или ином явлении в компании, хотя именно так многие видят формат деятельности специалиста по внутреннему PR. Такой подход не только не состоятелен и не ведет к результату, он просто вреден – сотрудники быстро почувствуют, что ими пытаются манипулировать и начнут сопротивляться.

Чтобы доверять PR-специалисту и быть открытым для его влияния, сотрудник должен видеть в нем самостоятельную единицу, не зависимую от прямых указаний «сверху» (как бы парадоксально это ни прозвучало для директивных руководителей).

Чтобы сотрудник начинал думать так, как это нужно для пользы дела, проводимая мысль должна формироваться в его голове, а не спускаться сверху, пусть даже в безупречно выстроенной логической цепочке. Но редкий руководитель позволит пиарщику «растекаться мыслию по дереву» и «ходить вокруг да около», высказывать спорные суждения или сомнения, призывать подумать вместе...

Именно поэтому рискованно и малоэффективно поручать управление деятельностью специалиста по внутреннему PR руководителю какого-то подразделения – ведомственные ин-

тересы будут всегда «фонить» и ограничивать потенциал PR-специалиста (если, конечно, этот потенциал в принципе присутствует).

При этом, ради справедливости, стоит отметить, что автор этих строк видел примеры, когда вертикальный руководитель не только не цензурировал спорные с его точки зрения публикации специалиста по PR, но и долго держал оборону при попытке других ведомственных ТОПов взять под контроль деятельность этого специалиста. Но такое явление будет крайне редким и все равно в какой-то момент закончится.

Так или иначе, главными выгодополучателями от эффективного внутреннего PR являются собственники предприятия. Именно они и должны быть главными заказчиками и «покупателями» этой «услуги». Также это может быть ТОП-менеджер высшего звена, отвечающий за бизнес в целом.

Поэтому (внимание!):

самое эффективное позиционирование специалиста по внутреннему PR в структуре компании – это прямое недирективное подчинение собственникам или высшему менеджеру.

То есть, с одной стороны, специалист должен понимать, на кого он работает и кто ему платит зарплату; с другой стороны, руководитель не должен цензурировать работу специалиста – это станет сразу заметно и сведет на нет все усилия.

Специалист по PR должен быть лицом процессуально

независимым, слышать и озвучивать мнение коллектива, защищать его интересы перед «вышестоящими» во благо собственников компании, проводя при этом «вниз» решения руководящего звена, разъясняя и защищая их.

Далее, на примере реальных кейсов (имена и названия изменены) рассмотрим варианты решения различных проблем и задач компании с использованием средств внутреннего PR.

Поддержка лояльности сотрудников

Укрепление лояльности сотрудников – важная и актуальная тема для любой компании на любой стадии ее развития. Потому что лояльность – это не только закрытые позиции по штатному расписанию, но и надежность работника, качество исполнения им своих обязанностей и, в конечном счете, успех бизнеса.

Но это и самая безнадежная задача, если сама политика компании по отношению к персоналу не способствует лояльности. Лояльность формируется именно отношением работодателей к работникам, и, если эти отношения плохие, словами лояльность не культивируешь. (Честный пиарщик за такую работу и не возьмется.)

Тогда, следуя формальной логике, возникает вопрос: зачем PR-поддержка лояльности, если от PR мало что зависит, если главное – отношения?

Безусловно, отношение работодателя к сотрудникам – это главное, но внутренний пиар может помочь:

– эти хорошие отношения ярко высветить для тех, кто их не замечает в силу разных причин (такое бывает, и очень часто);

– объяснить какую-то позицию работодателя, которую со-

трудники могут воспринимать неверно;

– нейтрализовать подрывную деятельность внутренних «дестабилизаторов» – нелояльных критиков, которые периодически появляются даже в очень хороших компаниях.

В принципе, любой своей информационной акцией на любую тему грамотный специалист по PR поддерживает лояльность – это фоновая задача, идущая через всю его деятельность. Но могут быть и специальные проекты по поддержанию лояльности. При разработке таких проектов особенно важно проявить творческий подход, иначе акции превратятся в бесполезную пропаганду и скорее сыграют в «минус», провоцируя негатив.

Управлять мнением – это не управлять трактором. Здесь надо действовать тонко и нелинейно.

Кейс «Записки летуна»

Исходные данные для этого тематического проекта были весьма хорошие: высокая порядочность по отношению к персоналу транслировалась от собственников и по всей вертикали, в компании была собрана высокопрофессиональная команда, обученная в собственном Центре корпоративного обучения, стандарты работы в компании практически на всех участках действительно стремились к европейскому уровню.

Но при этом достаточно ярко прослеживался эффект, который условно назовем «переадаптированностью». В среднем, молодой коллектив, у большинства сотрудников это было второе, может, третье место работы – они «не видели жизнь» и не знают, как бывает. По словам одного из руководителей: «Принимаешь нового человека – первые месяцы он ходит счастливый, через полгода-год ему все здесь уже кажется само собой разумеющимся, через полтора года он начинает выражать претензии по всяким мелочам и сеять негатив».

Как отработать с этой проблемой?

Был разработан цикл статей «Записки летуна» (в советские времена «летуном» называли человека, часто меняющего место работы). Идея этой серии статей: недавно пришедший в компанию сотрудник с большим количеством

предыдущих мест работы делится впечатлениями о новой работе. Каждая статья рассказывает о какой-то стороне внутренней жизнедеятельности компании, сравниваются условия работы, отношения работодателей и пр.

Написанные в легком стиле, с юмором, статьи вызывали большой интерес у аудитории – сотрудники подключались к обсуждению, кто-то делился своими воспоминаниями о предыдущих местах работы или известной ему информацией о работе своих знакомых. Эффект от этого проекта был заметен даже «невооруженным» глазом, без проведения измерений.

Но что еще было неожиданно и никак не запланировано изначально – то, что этот новый сотрудник через год работы из-за внешних жизненных обстоятельств должен был уволиться из компании, но через 9 месяцев вернулся. И вот тогда этот цикл статей получил свою ударную «коду»:

ЗАПИСКИ ЛЕТУНА FIN. НИКУДА НЕ ДЕТЬСЯ!

В феврале 2010-го, когда я подписывал обходной лист у Ольги Н., этот процесс затянулся минут на десять. Мы разговаривали. Когда же, наконец, ручка коснулась обходного листа, оказалось, что в ней вдруг закончились чернила. Это дало нам еще несколько минут для разговора. Разговор шел, в том числе, и о том, что в [городе] не так много хороших специалистов с нужным набором умений, а таких

компаний, как «Красава», вообще по пальцам пересчитать – нам никуда не деться друг от друга.

Время подтвердило это предположение. Сходив «за линию фронта», расставив по местам некоторые жизненные составляющие, решив некоторые важные на тот момент вопросы, я вернулся в «Красаву», как возвращаются «на базу» – место, где тебя окружают свои, где не надо прятаться от снайперов и бояться наступить на мину.

Самое время подытожить впечатления. Только теперь уже глобальные – о компании в целом.

1.

Нигде еще я не встречал такого количества профессионалов, собранных на одной рабочей площадке. Еще во время моего «первого этапа интеграции» в «Красаве», когда меня спрашивали знакомые: «Ну, как тебе на новом месте?», первое, что я отвечал: «Представляешь, собралось сто пятьдесят человек в одном месте – и все профессионалы!» Ценность этой ситуации можно понять только на контрасте. Побывав в ситуациях, когда ты вынужден ежедневно общаться с людьми высокого мнения о своих компетенциях, в реальности находящихся на уровне плинтуса, когда ты их слушаешь (вынужден слушать) только для того, чтобы потом на понятном им языке переубедить... Сначала это тешит твое самолюбие (ты самый крутой!), затем начинает напрягать (сколько можно?), и, в конце концов, вгоняет в тоску (безнадега!). Вот тогда по-настоящему впечатляет

ситуация, когда тебя окружают одни профессионалы, чье мнение, даже если оно расходится с твоим, – весомо, конструктивно и компетентно. Обратись к любому – и получишь качественную консультацию, подсказку, прикрытие...

2.

Нигде еще я не видел таких объемов интересной работы. «Правило Парето» (20/80) обычно распространяется и на соотношение «интересная-неинтересная работа». 20% – это удовольствие от работы, креатив и т.п., 80% – это неинтересная рутина по реализации всего задуманного. В «Красаве» – почти зеркально наоборот. Мощная налаженная бизнес-система снимает с тебя огромный объем организационной рутины, которой ты обычно вынужден был заниматься в других местах (и там это считалось нормальным). Здесь реализация по наиболее сильным функциям, наверное, максимальная. Эффект от работы и удовлетворенность – соответствующие.

3.

В нынешней экономической обстановке «Красава» ассоциируется с «островом стабильности» или мощным кораблем, которому нипочем все бури. Рядом «шматает» шлюпки, мелкие суденышки, а «Красава» плывет, почти не шелохнувшись. Мощная система. И, находясь в этой системе, ты защищен. Но часто в такой ситуации тянет расслабиться и забыть о том, что крепость системы (как крепость цепи) измеряется по самому слабому звену. Не стань таким

звеном!

4.

Безопасность «Красавы» выражается еще и в том, что отсюда изнутри такие явления как минторг, мнс, дфр, кжк и т.п. воспринимаются как что-то из параллельного мира. От этих дестабилизирующих сил ты защищен стеной из собственников, руководителей, юристов, финансистов... Эта Великая Китайская стена защищает тебя от любой орды, желающей в силу своей природы «раструщить» твоё благосостояние. А ты можешь спокойно работать и спокойно спать – товарищи сделают все, как надо. Важно только самому не потерять бдительность и не создавать им дополнительных проблем.

5.

И самое главное, «Красава» всегда хочет быть лучшей. Иногда декларируемые мечты опережают реальность, как мысль опережает действие. Но – все по-честному: что говорится, то и есть или, как минимум, к этому искренне стремятся. А это значит – компания еще на подъеме, до пика жизненного цикла еще далеко, энергии хватит надолго.

FIN

Кейс «Дружественный юрист»

Лояльность коллектива формируется не только на вертикальном, но и на горизонтальном уровне. Взаимоотношения между сотрудниками разных подразделений могут быть хорошими и не очень. Часто одно подразделение не понимает всех сложностей работы другого и постоянно транслирует несправедливые претензии. Это тоже важная тема для внутреннего PR – освещение работы коллег из других подразделений и формирование к ним заслуженного уважения.

Работу юристов в любой компании не назовешь легкой – очень часто их столы завалены документами на согласовании, с которыми нужно было отработать еще вчера. Но юристы работают по-разному: одни стараются в первую очередь «прикрыть» себя от любых рисков, отказываются от поиска компромиссов, стремятся сократить себе текущую и будущую работу; другие выполняют внутренний заказ как можно быстрее, готовы искать варианты условий и формулировок для скорейшего согласования договоров.

Чтобы для сотрудников других подразделений, да и собственников, стала более прозрачна и понятна работа юристов компании, чтобы все увидели объективно сложности в решении тех или иных задач, поняли позицию юрисконсультов в разных ситуациях, был реализован информационный

проект по освещению работы юридической службы компании. Другой целью этого проекта было поддержание высоких стандартов работы юрисконсультов по всей сети представительств компании.

Цикл публикаций этого кейса состоял из нескольких интервью с сотрудниками юридической службы по разным поводам и два репортажа с их периодического мероприятия – Круглого стола Юридического департамента, на который собирались сотрудники юридических отделов всех офисов. Сама по себе готовность допустить в «свою епархию» человека из другого департамента уже демонстрировала открытость юридической службы и доказывала их честность перед своими коллегами. Содержание репортажей только подтверждало это положение вещей.

Фрагменты статьи-репортажа с «Круглого стола»:

«Совершенно не секретно»

Хранить вечно

КРУГЛЫЙ СТОЛ ЮРИДИЧЕСКОГО ДЕПАРТАМЕНТА КОМПАНИИ «КРАСАВА»

15 октября 2013 года прошел Круглый стол Юридического департамента компании «Красава». В этом году это мероприятие имело целый ряд принципиальных отличий от

прошлогоднего собрания. (Хотя что-то осталось неизменным...)

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ

Круглый стол Юридического департамента образца осени 2013 года показал принципиально более высокий профессиональный уровень как самого мероприятия, так и его участников. Это выразалось в следующих признаках:

Во-первых, доклады носили более тематически-локальный и практически-прикладной характер. Темы докладов имели более узкую и глубокую направленность, детально рассматривали отдельные стороны юридического обслуживания, сопровождались большим количеством примеров из практики.

Во-вторых, действующее законодательство подвергалось более серьезному анализу с точки зрения его практической реализации. Было видно, что наши юристы не только владеют знанием регулирующих законодательных актов, но и имеют неплохой опыт, как это законодательство применяется в реальных условиях. Выступления содержали практические рекомендации, как поступать в тех или иных обстоятельствах для обеспечения защиты интересов компании, конкретизировали требования международных и национальных юридических документов.

В-третьих, были серьезные профессиональные споры по

некоторым ситуациям, что может быть только в случаях, когда участники владеют предметом достаточно глубоко и имеют собственный опыт работы в схожих обстоятельствах...

Участников Круглого стола в этом году было заметно больше, поэтому и количество рассмотренных вопросов увеличилось. Юридическая служба компании выросла и усложнилась, профессиональный уровень сотрудников также растет на глазах...

ЧТО ОСТАЛОСЬ ПО-СТАРОМУ

Очень порадовало, что многие положительные качества нашего юридического департамента остались неизменными.

Несмотря на большую специализацию докладов, я, непрофессионал в юридических вопросах, понимал практически все, о чем шла речь. Разговор шел на нормальном «человеческом» языке, что явно свидетельствует о полной открытости наших юристов, ясности мышления и отсутствии попыток «надуть» свою значимость.

По-прежнему была ярко выражена установка на решение любых вопросов по возможности самостоятельно, без привлечения сотрудников других подразделений. Не было никаких признаков «облегчить» себе жизнь за счет усложнения ее другим. Наблюдалось лояльное и доброжелательное

отношение к оперативным сотрудникам – тем, кто больше всего доставляет им всякой непредвиденной работы.

В процессе Круглого стола был собран и систематизирован материал, который полезен не только для обмена опытом внутри юридической службы, но и для трансляции оперативным сотрудникам с целью предупредить и сократить количество неприятных инцидентов в деятельности каждого сотрудника и компании в целом. В итоге, это все будет играть и на сохранение хороших отношений с Заказчиками в долгосрочной перспективе: всегда приятнее и выгоднее работать с теми подрядчиками, кто умеет предупреждать негативные последствия, а в случае их возникновения быстро и с минимальными потерями из них выходить...

Фрагменты интервью с руководителем Юридического департамента:

«ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМАНДА, ОБЪЕДИНЕННАЯ ОДНОЙ ЦЕЛЬЮ – ЗАЩИЩАТЬ ИНТЕРЕСЫ КОМПАНИИ»

Дружественный юрисконсульт в компании? Раньше я думал, что это вообще нереальное явление, несуществующий идеал. В лучшем случае бывают – «незлые». Поработав в разных компаниях с разными юристами, готов засвидетельствовать – здесь юрисконсульты в разы более оперативные

и надежные, чем в лучшей компании до «Красавы». И эта заслуга, в первую очередь, руководителя юридической службы, интервью с которой по случаю 3-летия ее работы в компании мы и публикуем.

Наталья, чем юридическая работа в «Красаве» отличается от вашей предыдущей юридической практики?

Отличия есть. «Красава» – это международная компания, которая осваивает новые рынки, дополнительные составляющие услуг. Наши юрисконсульты – «универсальные солдаты». Помимо базовых знаний наш юрисконсульт обладает знаниями не только в различных отраслях права национального сектора (налоговое, финансовое, таможенное, хозяйственное, гражданское, трудовое), но и ориентирован в данных отраслях законодательства стран присутствия. Благодаря такой универсальности все юристы компании взаимозаменяемы...

Помимо профессиональных знаний, какими качествами должен обладать юрист в нашей компании?

Юрисконсульту каждый день приходится решать спектр важнейших для деятельности компании вопросов. Юрисконсульт должен быть коммуникабельным и стрессоустойчивым, чтобы работать с теми объемами информа-

ции и в том режиме, которым живет компания. Необходимо в любой ситуации быть спокойным, холодным и расчетливым, без эмоций оценивать ситуацию и предлагать вариант решения.

Специфика работы юрисконсульта «Красавы» – это оперативное реагирование на поставленные задачи. Учитывая скорость работы оперативных специалистов, юрисконсульту приходится включать ту же скорость, а порой быть еще быстрее, ведь юрисконсульт должен не только подготовить и оформить необходимые документы по сделке, но и заранее проанализировать сделку с точки зрения правовой защищенности и предугадать потенциальные проблемные места при ее исполнении.

Например, при поступлении в адрес компании претензии важно оценить степень виновности одной из сторон и достаточность имеющихся доказательств, дать компетентное заключение о перспективах урегулирования, а также сделать все, чтобы минимизировать финансовые потери компании...

Главная цель юрисконсульта компании при урегулировании претензий – это урегулирование разногласий в досудебном порядке.

А если в досудебном не получается, всегда идем в суд?

В таких случаях в первую очередь оцениваются имеющие-

ся документы и шансы взыскания в досудебном порядке. Если наши позиции сильны, но договориться с оппонентом не получается по тем или иным причинам, идем в суд. В случае, если шансы невысоки, решение об обращении в судебные инстанции принимается совместно с руководством компании.

Исход судебного разбирательства зависит от множества обстоятельств. В разных странах по-разному. Судебные системы множества европейских стран базируются на понятии прецедента – случая, рассматривавшегося в судебной практике ранее, с вынесением решения по нему. В странах СНГ все менее предсказуемо, многое зависит от личности судьи, его заинтересованности...

Кто чаще создает проблемы – наши сотрудники или заказчики?

Проблем, конечно, больше со стороны заказчиков. Но и наши сотрудники не дают нам расслабиться. Когда по незнанию, а иногда и сознательно идут на риски. Когда же мы со своей стороны пытаемся эти риски минимизировать (это наша обязанность), некоторые обижаются, заявляют: «Юристы нам ставят палки в колеса!». Однако юрист-консульт ставит так называемые «палки в колеса» для защиты компании от финансовых потерь.

Наша задача – не «завернуть» договор, а сократить риски по нему. В случае высокого риска по заключаемому до-

говору окончательное решение о его подписании принимается совместно с руководством компании на основании представленного заключения юридического отдела, а также оценки важности для компании данного заказчика.

И насколько глубока проблематика конфликта интересов юридического и оперативных отделов?

Когда я только пришла в «Красаву», отношение к юристам со стороны оперативных сотрудников было выражено негативным. К юристам старались обращаться как можно меньше, предпочитали решать вопросы самостоятельно. Общение складывалось очень натянутое. Моей целью стало изменить это отношение, сначала на своем участке работы, потом, с назначением руководителем, к отделу в целом. Сейчас ситуация, с моей точки зрения, кардинально отличается. Мы работаем конструктивно, с учетом интересов всех участников процесса.

Сегодня у нас сложилась амбициозная профессиональная команда, объединенная одной целью – защищать интересы компании и минимизировать финансовые риски, а также оказывать профессиональную юридическую помощь всем сотрудникам при возникновении разных ситуаций.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.