

## ЮРИДИЧНА ФІРМА ЯК ОРГАНІЗАЦІЯ, ЩО НАВЧАЄТЬСЯ

*Шевченко Л. С., д.е.н., професор,  
зав. кафедри економічної теорії*

*Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,  
м. Харків, Україна*

Сучасна юридична фірма є організацією, що навчається: вона здатна створювати, набувати і управляти знаннями, поповнюватися оригінальними ідеями і сучасними системами мислення. Таку організацію відзначають високий рівень кваліфікації та професійної відповідальності персоналу, когнітивізація діяльності і нові підходи до управління.

Більшість українських ЮФ орієнтовані на залучення досвідчених юристів. Нерідко це відбувається шляхом «латерального», «горизонтального» найму, пов'язаного з тим, що людина переходить з однієї фірми до іншої на ту ж саму позицію. Наприклад, партнер із однієї фірми переходить відразу на позицію партнера до іншої фірми, не витрачаючи час на те, аби дістатися в ній до такої позиції. Але дозволити собі це можуть лише ті гравці ринку, які є найбільш гнучкими та динамічними у своєму розвитку. У решті випадків до управління знаннями юристів ЮФ має спонукати вся система менеджменту.

По-перше, йдеться про навчання й оновлення знань юристів усередині самої ЮФ. За оцінками британського журналу *The Lawyer*, юридична освіта глобалізується. Скажімо, у США та Великій Британії буде можливість здобути юридичний ступінь відразу в двох основних юрисдикціях – британський LLB (*Legum Baccalaureus*) і американський JD (*Juris Doctor*). Разом із цим прогнозується зростання популярності навчання саме на робочому місці, як це поширене в бухгалтерських фірмах, які наймають студентів, яким ще 18 років, а через п'ять років одержують не просто кваліфікованого фахівця, а й людину, яка знає специфіку роботи фірми і перевіреного члена команди. Таку практику вважають реальною для великих юридичних компаній [1]. В Україні ЮФ роблять ставку на роботу з майбутніми працівниками безпосередньо в навчальних аудиторіях юридичних факультетів і ВНЗ, де провідні фахівці фірми викладають юридичні дисципліни та проводять професійні тренінги з випускниками. Або організують постійне підвищення рівня професійної підготовки і кваліфікації своїх юристів.

По-друге, важливим чинником формування потреб у знаннях має стати мотивація праці. У Європі та США широко використовуються дисконтовані та усереднені погодинні ставки, фіксовані та граничні тарифи, гонорари успіху. В українських ЮФ найбільш популярною є система «оклад + премії». При цьому намагаються, аби система

преміювання була прозорою і зрозумілою всім працівникам, а критерії преміювання універсальними. Проте такий критерій, як «дохідність» юриста, призводить до несправедливості в оплаті адміністративного персоналу і тих юристів, які залучені до внутрішніх проектів pro bono. Встановлення премій за реалізацію окремих специфічних проектів не дає можливості їх отримувати тим, хто виконує рутинну роботу. Вирівняти ситуацію і зорієнтувати юристів на опанування новими знаннями намагаються через використання різних бонусів у межах «компенсаційних пакетів»: ЮФ бере участь у навчанні або підвищенні кваліфікації юриста, відшкодовує повністю або частково витрати, пов'язані з одержанням свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю, посвідчення водія тощо [2].

По-третє, вкрай важливим мотиватором до знань, особливо для молоді, є перспектива кар'єрного зростання в ЮФ. Для цього кадрову роботу ЮФ доцільно будувати навколо систем білінгу та грейдингу, які вже тривалий час застосовуються у США.

Білінг – це спеціальна, як правило, автоматизована система обліку наданих послуг, їх тарифікації і виставлення рахунків для оплати. У більшості юридичних фірм США обов'язком кожного працівника – від асистента юриста до управляючого партнера – є щоденний звіт про затрачений час. Облік ведеться як стосовно клієнтських проектів, так і тих видів діяльності, які безпосередньо не пов'язані з дорученнями клієнтів (ділові зустрічі, дослідницька робота, навчання молодшого персоналу тощо). Це забезпечує прозорість роботи кожного співробітника і партнерів, можливість зробити висновки про ефективність їх роботи, враховувати при нарахуванні премій та кар'єрному зростанні [3].

В Україні, як зазначають самі юристи, ЮФ не мають єдиного розуміння стандарту професійної білінгової системи. Так, у ЮФ «ILF» використовується вже четверте покоління власної білінгової програми, яка повністю забезпечує юристів та менеджерів необхідною обліково-управлінською інформацією та підтримкою документообігу, обслуговується незалежно від зовнішніх провайдерів ІТ-послуг. АК «Кравець, Новак і Партнери» використовує у своїй роботі систему Terrasoft, яка включає базові модулі «Управління клієнтською базою», «Облік робочого часу», «Управління проектами» та «Управління фінансами». ЮК «Альянс Ратушняк і Партнери» впроваджує систему «Каскад білінг», адаптовану для вимог юридичного бізнесу. Ті ж ЮФ, які поки що не використовують білінгові системи, посилаються на ризик залежності від розробників, ризик витоку інформації, потреби в значних ресурсах часу та фінансів на запровадження системи [4].

Грейдинг посад означає їх ранжирування за певними критеріями (потрібним рівнем кваліфікації працівників, ступенем відповідальності,

самостійності, умовами роботи тощо) з метою порівняння їх внутрішньої цінності для організації із зовнішньою цінністю на ринку, незалежно від того, який саме працівник обіймає ту чи іншу посаду. В результаті створюються матриці грейдерів (професійних профілів) з детальним описом компетенцій по кожному грейду для обґрунтування кількісних і якісних параметрів персоналу та перспектив переміщень працівників. Найчастіше градація відбувається за такими ступенями: молодший юрист, юрист, старший юрист, молодший партнер, партнер, старший партнер. Тобто персонал може самостійно прогнозувати перспективи свого професійного розвитку і кар'єрного зростання. Важливо, що якісний стрибок залежить не від тривалості роботи, а від особистих ділових якостей, оволодіння відповідним набором професійних знань і навичок, виконання службових вимог і досягнутих результатів [5; 6, с. 121-123]. Грейдинг працівників ураховує і цінність виконуваної роботи, і цінність самого працівника залежно від рівня його особистих професійних якостей та результатів роботи.

В українських ЮФ існують аналоги грейдингових систем. Так, в ЮФ «Integrites» для оцінки ефективності роботи розроблено уніфікований документ «Шлях до партнерства», у якому чітко прописано основні рівні кваліфікації, а також вимоги і досягнення для кожного кар'єрного ступеня. Використовують систему KPI (Key Performance Indicators), набір яких варіюється залежно від рівня кваліфікації юриста: за досягнення кожного *KPI* нараховуються певні бонуси. Враховуються: якість роботи; рівень ініціації проекту – залучення юриста до комунікацій із клієнтом та його роль у веденні проекту; PR–активність юристів [2].

Для молодих фахівців важливе значення має розроблення індивідуального плану розвитку. У західних компаніях такий план виконує кілька функцій: 1) є інструментом визначення перспективи юриста в ЮФ: він повинен бути націлений на удосконалення своєї професійної компетенції, а в довгостроковій перспективі – стати професіоналом у своїй практиці; 2) дає можливість фірмі бути конкурентоспроможною на ринку праці, оскільки вона виявляє юристів, які своїми професійними і особистісними якостями найбільш відповідають цілям організації; 3) обґрунтовує напрями розвитку самої юридичної фірми [7].

Отже, якщо ЮФ хоче розвиватися, навчання і професійне зростання працівників повинно бути стрижнем її політики, а партнери створювати для цього всі необхідні умови.

#### Література:

1. Лахути Н. Прогноз юридической отрасли по версии The Lawyer [Електронний ресурс] / Н. Лахути. – Режим доступу : <http://www.lawfirmmanagement.ru/publications/articles/241-legal-branch-the-lawyer.html>.

2. Мотивируй и побеждай [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lawfirmmanagement.ru/publications/articles/157-motivation-in-lawfirms.html>.
3. Махнева А. Юристы в поиске технологий [Электронный ресурс] / А. Махнева. – Режим доступа : [http://www.intellectpro.ru/press/works/yurist\\_v\\_poiske\\_tehnologiy](http://www.intellectpro.ru/press/works/yurist_v_poiske_tehnologiy).
4. Руженцева Є. Юристи зводять рахунки [Электронный ресурс] / Є. Руженцева // Український юрист. – 2012. - № 10. – Режим доступа : <http://www.ukrjurist.com/?article/252>.
5. Лушечкина М. Управление персоналом юридической фирмы [Электронный ресурс] / М. Лушечкина // Legal Success. – 2011. – Сентябрь. – Режим доступа : [http://www.intellectpro.ru/press/works/upravlenie\\_personalom\\_yuridicheskoy\\_firmy](http://www.intellectpro.ru/press/works/upravlenie_personalom_yuridicheskoy_firmy).
6. Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту : наук.-практ. вид. / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко, О. В. Овсієнко та ін. – Х. : Право, 2014. – 204 с.
7. Михальская Н. Развитие персонала юридической фирмы в комплексе мероприятий по развитию компании [Электронный ресурс] / Н. Михальская. – Режим доступа : <http://www.lawfirmmanagement.ru/publications/articles/86-personnel-development>.