

Лекція 6. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ

**Д.е.н., проф. Марченко О. С.,
д.е.н., проф. Шевченко Л. С.,
к.е.н., доц. Овсієнко О.В.**

План

1. Кадрова політика юридичної фірми як інтелектуальної організації. Методи підбору кадрів та забезпечення необхідної кваліфікації.
2. Формування команд.
3. Умови закріплення фахівців у фірмі. Регулювання соціально-психологічного клімату у юридичній фірмі.

1. Кадрова політика юридичної фірми як інтелектуальної організації. Методи підбору кадрів та забезпечення необхідної кваліфікації

Кваліфіковані фахівці – основний ресурс юридичного бізнесу.

Основними напрямками управління персоналом у юридичній фірмі є:

- *підбір кадрів та забезпечення необхідними фахів-*

цями.

Джерела залучення юридичною фірмою працівників поділяються на зовнішні й внутрішні.

До *зовнішніх джерел* відносять: найм працівників за допомогою механізму ринку праці; *лізинг персоналу* – залучення працівників інших юридичних фірм для реалізації тимчасових і неординарних функцій, необхідних для виконання замовлення клієнта.

Основними *внутрішніми джерелами* задоволення потреби юридичної фірми у висококваліфікованих фахівцях з права є:

- додаткові роботи, тобто встановлення для працівника додаткових завдань, і надання йому у зв'язку з цим нових повноважень, необхідних для їх виконання;

- перерозподіл завдань, що забезпечує підвищення результативності їх виконання;

- переміщення працівників по горизонталі (між підрозділами фірми);

- рух працівників по вертикалі – кар'єрне зростання.

Варто підкреслити, що зовнішній ринок праці служить джерелом інтелектуальних трудових ресурсів для транснаціональних юридичних компаній, які мають реальні можливості у залученні висококваліфікованих юристів за допомогою високих окладів, престижу, кар'єри тощо. Для середнього і малого юридичного бізнесу зовнішній ринок праці є джерелом фахівців, навчання яких після прийому на роботу є обов'язковою умовою їх входження у внутрішньофірмову технологію юридичного консалтингу.

Більшість юридичних фірм орієнтована на залучення досвідчених юристів. Однак трапляються і випадки залучення спеціалістів із колишніх студентів: так, фірма «Астерс» проводить стипендіальний конкурс серед студентів юристів Києва, є спонсором національного раунду Telders International Law Moot Court Competition.

Юридичні фірми рідко звертаються до кадрових агентств та ЗМІ, розраховуючи на власні резерви – *банки даних* з інформацією про кандидатів, сформовані на основі надісланих

резюме. Процедура потрапляння у банк даних складна – необхідно пройти низку тестів, стажування або практику на підприємстві;

➤ *підвищення рівня професійної підготовки персоналу (корпоративна освіта та самоосвіта)*. Юридичні фірми зацікавлені не тільки у юридичній, а й економічній освіті, курсах МВА, знанні іноземних мов. Фірма може оплатити участь співробітників у семінарах, конференціях, тренінгах. Витрати на підвищення кваліфікації відносять до валових витрат та не підлягають оподаткуванню;

➤ *створення організаційних, економічних і психологічних умов ефективної реалізації творчого потенціалу юристів* (закріплення фахівців);

➤ *мотивація праці (матеріальна та нематеріальна) та навчання*. Внутрішньофірмова система стимулів, що формує певний рівень мотивації інтелектуальної діяльності юристів, включає оплату праці, різні форми матеріального заохочення, а також нематеріальне стимулювання – можливості підвищення кваліфікації і додаткового навчання, перспективи кар'єрного росту, культуру консалтингового процесу і престижність зайнятості в певній юридичній фірмі та ін.

Загальні вимоги до претендентів на працевлаштування такі:

✓ *наявність вищої освіти*. Причому у більшості великих юридичних компаній вищий навчальний заклад, який закінчив претендент, не має вирішального значення. Перевага надається професійним та особистісним якостям. Тим не менше у відомих юрфірмах рідко трапляються випадки прийому на роботу співробітників – випускників маловідомих провінційних навчальних закладів;

✓ *володіння іноземною мовою*. Наприклад, в АК «Коннов и Созановский» однією з умов прийому на роботу для претендентів на юридичні вакансії є знання англійської мови на рівні не нижче Upper-Intermediate. Рівень володіння англійською мовою визначається як усно – під час співбесіди, так і письмово – кандидату надається завдання, яке треба виконати англійською мовою [8];

✓ *досвід приватної практики.* Особам, які мають відповідний досвід, надається перевага, оскільки вважається, що юрист, який працював на підприємстві, набуває вузької спеціалізації. Досвід роботи у правоохоронних органах є антирекламою, оскільки менталітет людини на державній службі змінюється, що може завадити роботі з клієнтом.

Іноді юридичні фірми намагаються виховувати фахівців самостійно: особи з незначним досвідом роботи легше адаптуються. Для цього у фірмі створюється система підготовки й перепідготовки працівників, їх професійного навчання. При цьому фірма орієнтується на власні потреби у фахівцях певної кваліфікації.

Важливу роль у працевлаштуванні виконує грамотне подання інформації про здобувача вакансії у вигляді резюме. На думку Ксенії Генс, виконавчого директору АК «Коннов и Созановский», до найбільш типових помилок при підготовці та розсилці резюме можна віднести [8]:

✓ *спроби «приписати» собі навички, досягнення, яких не існує насправді.* Неправдива інформація все одно з'ясується під час співбесіди;

✓ *професійні якості не відповідають вимогам вакансії.* Це свідчить про неуважність здобувача, а це одна з головних вимог до юриста;

✓ *відсутність чітко сформульованої мети.* Іноді резюме розсилаються на усі відкриті вакансії, що справляє на роботодавця негативне враження;

✓ *масова розсилка шаблонного резюме електронною поштою* цілому списку юридичних фірм;

✓ *неправильне подання особистої інформації*, наприклад, даних зросту та ваги, або доповнення резюме фотографіями неділового стилю. Зайвою є занадто детальна інформація про попередні місця роботи або такі, що не відносяться до юридичної діяльності. Інформація про наявність водійських прав, сертифікатах драйвера та рятівника також для юриста не так важлива;

✓ *занадто коротке або занадто довге резюме;*

✓ *порушення послідовності викладання інформації.* Часто здобувачі порушують послідовність викладення інформації

про свої місця роботи (прийнято починати з поточно-го/попереднього місця роботи, а багато кандидатів починають з першого місця роботи);

✓ *помилки форми*. Оскільки основною формою роботи юриста є складання документів, дуже важливо, щоб документ був акуратним. Якщо кандидат пише, що є експертом у користуванні комп'ютером, а в той же час вирівнює пробілами абзаци або використовує безпричинно різний шрифт, то у рекрутерів виникають сумніви у комп'ютерній грамотності. До помилок форми резюме також можна віднести відсутність єдиного стилю при написанні резюме. Юристам також не варто заглиблюватися в складний дизайн резюме, використовувати складні шрифти, малюнки, оскільки резюме повинне виглядати просто і лаконічно;

✓ *граматичні помилки*. Безграмотність у резюме юристів зустрічається не часто, але не всі перевіряють правопис надрукованого та результати автозаміни деяких слів, а це теж показник дуже важливої якості для юриста – вміння вчитувати документи.

Юридична фірма має бути здатна залучити найкращих фахівців з права, забезпечити їх подальше вдосконалювання через постійне (протягом усієї кар'єри) підвищення кваліфікації і накопичення практичного досвіду, а також створити їм достатні стимули для продовження роботи в організації, навчання та самонавчання.

2. Формування команд

Важливим способом згуртування колективу юридичної фірми, упередження конфліктів і конфліктних ситуацій є формування команд працівників.

Команда – це група з двох та більше працівників, які мають спільні цілі (завдання), регулярно взаємодіють між собою в процесі спільної діяльності, виконують різні обов'язки, але координують свої дії і можуть замінити один одного, розглядають себе як частину єдиного цілого та несуть колективну відповідальність за результати своєї праці.

У юридичному консалтингу команди утворюються для об'єднання зусиль фахівців різних галузей права, для вирішення складних завдань міжгалузевого характеру.

На думку Е. Уесменна, фірми, які пропонують вузько-спеціалізовані послуги, повинні дотримуватися правила: у кожній практиці повинно бути зайнято 10-20 юристів. Це може привести до зростання оптимального розміру фірми, оскільки у юристів може виникнути необхідність делегувати роботу кільком спеціалізованим внутрішнім практикам [9].

Утворення і принципи роботи команди мають такі особливості:

1) команду можна віднести до малої групи: оптимальна чисельність команди – 5-10 чоловік. Це забезпечує безпосередність контактів, комунікаційних зв'язків між членами команди. Відбувається взаємна оцінка працівників, наслідування способів діяльності інших людей;

2) на відміну від інших груп, у команді відсутня виражена підлеглість одних людей іншим, тут взагалі ніхто не має владних повноважень. Лідером у кожний конкретний момент часу стає той, хто в даній ситуації може краще керувати командою;

3) команду формують працівники з аналогічними установками щодо розуміння справедливості та довіри. Учасники команди повинні бути впевнені, що кожний з них докладе максимум зусиль для досягнення спільної мети. Як тільки хоча б у одного члена команди виникає відчуття порушення справедливості – команда припиняє своє існування;

4) поки людей втримує лише матеріальний інтерес, повноцінної команди немає. Після задоволення фінансових інтересів група працівників або припинить своє існування, або продовжить працювати з цією ж метою, ніколи не забезпечуючи якісного розвитку фірми. Проте якщо керівник фірми ставитиметься до персоналу як до компетентних, прагнучих високих досягнень працівників, буде заохочувати розвиток кожного співробітника, він отримає можливість управляти продуктивністю спільної праці;

5) в умовах командоутворення має місце особливий характер попиту на працю: члени команди повинні взаємодіювати

нювати один одного як працівники з конкретними трудовими функціями, а головне – виконувати певні, унікальні ролі у спільній праці.

Одне з найбільш відомих досліджень у даній області було проведено під керівництвом Меридіта Белбіна. Вчений виділив дев'ять командних ролей, тобто схожих типів поведінки членів команд (табл. 6.1). Особливо високих показників досягають команди, в яких є: здібний «координатор»; сильний «генератор» як творче джерело необхідних ідей; принаймні ще один працівник, стимулюючий генератора ідей; «математик» – співробітник, здатний своєчасно «прорахувати» недоліки обговорюваних пропозицій.

Таблиця 6.1

Ролі членів команди за М. Белбіним

Ролі	Типові характеристики
Виконавець	Дисциплінований, надійний, консервативний і ефективний. Вміє реалізовувати ідеї у практичних діях
Координатор	Зрілий, упевнений, хороший голова. Вміє чітко формулювати цілі, просувати рішення, делегувати повноваження
Організатор	Динамічний, кидає виклик, впливає. Його мужність та енергія дозволяють долати будь-які труднощі, не навидить програші
Генератор	Винахідливий, має багату уяву, вміє вирішувати нестандартні проблеми
Шукач	Екстраверт, ентузіаст, товариська людина. Досліджує можливості, встановлює контакти, за своєю природою – сітковий працівник
Математик	Розсудливий, проникливий, володіє стратегічним мисленням. Бачить всі альтернативи, все виважує – інспектор
Командний «гравець»	М'який, сприйнятливий, дипломатичний. Уміє слухати, попереджує непорозуміння членів команди – чутливий по відношенню і до індивідів, і до ситуацій
Фінішер	Старанний і сумлінний. Шукає помилки і недоліки. Контролює строки виконання доручень

Утім командоутворення вирішує далеко не всі проблеми, які стоять перед юридичною фірмою. Воно не виключає можливості виникнення «ефекту безбілетника», коли член команди користується всіма перевагами роботи в команді (отримання нових знань, навичок), але його внесок у спільні результати занадто низький, не відповідає середньому рівню для даної команди; домінування в команді окремих її членів; формування «одностайного» образу мислення, яке не сприяє реалістичній оцінці альтернативних дій та способів економічної поведінки. Крім того, спільна праця людей може генерувати не тільки позитивну енергію колективу, а й негативну, породжуючи суто особистісні конфлікти між працівниками. Тому треба бути готовими й до звільнення і заміни окремих членів команди. Це — нормальне явище для кожної організації.

3. Умови закріплення фахівців у фірмі. Регулювання соціально-психологічного клімату у юридичній фірмі

Висококваліфіковані юристи є і головною конкурентною перевагою юридичного консалтингу, і його основним обмежувальним ресурсом. Тому їх закріплення (збереження) — найважливіше завдання менеджменту юридичної фірми.

Умови закріплення фахівців у фірмі такі:

➤ **належний рівень оплати праці.** Оплата праці, поряд з відтворювальною і стимулюючою функціями, виконує функцію закріплення (збереження) глибоко спеціалізованих інтелектуальних трудових ресурсів, їх монополізації юридичною фірмою і капіталоутворюючу функцію стосовно фірмово-специфічного людського капіталу юридичного консалтингу. Оплата праці для юридичної фірми є інструментом конкурентної боротьби за інтелектуальні трудові ресурси оскільки її конкуренти, а в певних випадках і клієнти зацікавлені у залученні висококваліфікованих юристів у власний бізнес;

➤ **розширення професійних можливостей працівни-**

ків (тренінги, стажування, робота у команді). Наприклад, у зарубіжних юридичних фірмах широко використовується такий вид внутрішньофірмового стажування як *secondment* – тимчасове переведення працівника на іншу роботу в межах тієї самої організації. У контексті юридичного бізнесу під *secondment* розуміється зазвичай довгострокове (від декількох днів до декількох тижнів і більше) відрядження юриста до офісу клієнта для виконання певного проекту. Недоліками *secondment* є незручність залучати відкомандированого юриста до проектів інших клієнтів (зокрема, з огляду на обов'язок нерозголошення конфіденційної інформації), а також ризик «переманювання» клієнтом такого юриста на постійну роботу в своїй компанії [3];

➤ **організація систематичного навчання персоналу.**

Чим глибше специфічність інтелектуального трудового ресурсу, тим складніше юридичній фірмі залучити його за допомогою зовнішнього ринку праці, тим вища роль внутрішньофірмової системи додаткового навчання і підвищення кваліфікації фахівців у забезпеченні юридичної фірми працівниками знань.

Витрати на підвищення кваліфікації для юридичної фірми – зона ризику, оскільки фірма може не втримати працівника (вихід – укладення громадсько-правової угоди про позику коштів на освіту).

У зарубіжних фірмах однією з поширених форм навчання молодих співробітників є *наставництво* – підтримка, підбадьорення і контроль молодших співробітників старшими. За кожним молодшим співробітником закріплюється старший колега, але не як безпосередній начальник, а як людина, до якої можна звернутися за професійною порадою. В основі практики менторства лежить принцип Tell-Show-Do (говори, показуй, роби). Як правило, формально ментора (наставника) та молодшого співробітника пов'язує ланцюг з декількох зустрічей на рік, під час яких у останнього з'являється можливість задати найбільш нагальні питання [2];

➤ **перспективи кар'єрного просування** (переведення на більш високу посаду з відповідним обсягом повноважень, надання статусу партнера, керуючого партнера тощо). Особливо важливим цей спосіб закріплення стає для молодих фахівців;

➤ **формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі** (адаптація до фірмових технологій, створення внутрішньої мережі робочих і проектних команд, своєчасне реагування на конфліктні ситуації, мінімізація організаційного опору, залучення працівників до управління окремими проектами, розробки стратегії фірми);

➤ **забезпечення належних умов праці** (організація робочих місць, зручний графік роботи, виконання законодавчих вимог у частині надання соціальних гарантій працюючим).