

Які знання, навички та досвід працівників і яким чином підлягають формалізації та управлінню у вашій компанії/юрдепартаменті? Які інструменти при цьому використовуються? Де зберігаються знання і яким чином забезпечується обмін ними?



Юлія ПАТІЙ, молодший партнер, керівник департаменту з розвитку AO AVER LEX

Найважливішим активом нашої компанії є наші співробітники, які всі для нас є членами сім'ї AVER LEX. Саме тому ми надзвичайно ґрунтовно підходимо до формування команди, її розвитку та навчання. Вкладаючи багато зусиль у розвиток усіх членів колективу, ми розраховуємо на відповідну віддачу, прихильність до компанії, ініціативність та зворотний зв'язок. Ми займаємося не лише сьогодишньою трансформацією «від реактивності — до проактивності», але й стратегічним плануванням розвитку персоналу. Нам важливо, щоб кожен займався улюбленою справою та був щасливим від цього процесу. У нашій компанії формалізується своєрідний портрет ідеального адвоката — набір компетенцій, навичок, сильних сторін, які є обов'язковими для кожного члена нашого колективу. За

результатами щорічної професійної оцінки кожен член команди отримує карту його компетенцій та навичок, сильних та слабких сторін. На основі цих даних складається план розвитку, і кожен розуміє, над чим потрібно працювати.

Зважаючи на те, що наша компанія перебуває наразі на етапі активного розвитку й укріплення корпоративної культури, для нас важливими є системна комунікація та навчання. Саме тому в нас діє корпоративне навчання в рамках проекту AVER LEX University. Щотижня партнери компанії, провідні адвокати, зовнішні експерти виступають спікерами в процесі обговорення важливих суспільних питань AVER LEX, діляться досвідом, демонструють позитивні та негативні приклади з власної практики тощо.

Також ми використовуємо професійне наставництво. Найважливіше всі вказані інструменти реалізовувати системно, давати зворотний зв'язок, ставити правильні запитання членам колективу, щоб вони самі відчували прогрес у розвитку. Ми приділяємо увагу як інформаційним технологіям, так і організаційній структурі компанії, яка чітко та зручно визначає систему підпорядкування, звітності та контролю.



Андрій НУЖИН, заступник генерального директора «Авіком Бізнес Технології», розробника ProjectMate — спеціалізованої системи автоматизації юридичних компаній, Росія

Сьогодні в юридичних фірмах питання управління знаннями стоїть дуже гостро. У першу чергу йдеться про управління численними документами, з якими працюють юристи, але не тільки — ми також говоримо про історію виконання клієнтських проектів, статистику та аналіз взаємовідносин з клієнтами, співробітниками. Так звані файлові «смітники» і непов'язаність знань породжують величезну кількість проблем, і з кожним роком усе очевидніше, що юридичні фірми зацікавлені в систематизації даних, обміні знан-

нями, заохоченні наставництва і навчанні усередині компанії. Чим правильнішим є обраний інструмент для управління знаннями, тим простіше його застосовувати. Трапляється, що юридичні фірми встановлюють системи, «заточені» під іншу галузь і які абсолютно не підходять для юристів. Як правило, керівництво змушує співробітників користуватися ними з-під палиці і не розуміє, чому ті чинять опір. Найчастіше, «промучившись» з такою програмою рік-другий, фірма повертається до галузевого рішення, наприклад до нашої системи ProjectMate.

Нині спостерігається явна тенденція, що люди рухаються в бік управління знаннями. Думаю, в найближчі декілька років такий рух збережеться. Тим більше, що в юридичній галузі, як в жодній іншій, чудово розуміють цінність і важливість знань. Серед інших тенденцій можна виокремити більш широке застосування «хмарних» технологій та SaaS-послуг (використання програмного забезпечення як сервісу, за підпискою) у найближчій перспективі.

РЕКЛАМА

Які знання, навички та досвід працівників і яким чином підлягають формалізації та управлінню у вашій компанії/юрдепартаменті? Які інструменти при цьому використовуються? Де зберігаються знання і яким чином забезпечується обмін ними?



Володимир РАТУШНЯК,
керуючий партнер
ЮФ «Альянс Ратушняк і Партнери»

Юристи мають бути грамотними та досвідченими, а їхні знання — актуальними і цінними для клієнта. Здобуття знань є надзвичайно важливим. Просто знання як абстракція часто не задовольняють і можуть нікого не цікавити, якщо немає можливості їх практичного застосування. Саме практичні знання, які є особливо цінними, набуваються в процесі вивчення певної індустрії чи практичної роботи над реальними проектами. Оскільки ми працюємо над проектами командою, то відповідно певна група юристів набуває експертизи, яка використовується в подальшому, і фактично є тією «маленькою» перевагою, яка високо цінується клієнтом. Експертиза, набута командою, підтримується у випадку залучення нового фахівця. Для заповнення можливих прогалин та по-

➤ **ЕКСПЕРТИЗА, НАБУТА КОМАНДОЮ,** ➤ **ПІДТРИМУЄТЬСЯ У ВИПАДКУ** **ЗАЛУЧЕННЯ НОВОГО ФАХІВЦЯ**

новлення системи знань ми системно вивчаємо індустрію наших клієнтів та відстежуємо зміни в законодавстві. Класичне поглиблення знань доповнюється циклом семінарів, які ми проводимо винятково в наших ключових практиках та індустріях.

У своїй роботі ми використовуємо ІТ-систему Каскад (Kaskad), яка включає певні функції та елементи обробки інформації і системи знань. На жаль, система не виконує всіх функцій, які нам необхідні, є доволі важкою та вимагає значного часу для обробки даних, що є великим мінусом. Однак використання системи дає певні можливості. Виходячи з цього, ми не робимо ставки винятково на ІТ-інструменти, розуміємо, що жодна ІТ-система не може замінити людей, застосовуємо організаційні рішення, обмін досвідом між фахівцями, включаємо в роботу молодших спеціалістів тощо.



Юлія МАЛЯР, начальник відділу
земельного законодавства
юридичного управління компанії
«Астарт-Київ»

У нашому відділі формалізації підлягають знання, що визначають та забезпечують належне оформлення прав на землю, моніторинг такого оформлення, аналіз динаміки оформлення та ведення претензійно-позовної роботи

із земельних спорів.

Формалізація відбувається шляхом розробки порядків, що деталізують описані процеси та містять:

- типові форми угод на набуття прав на землю (містяться у порядках, що регулюють процедуру оформлення договорів на набуття прав оренди, суборенди, інших прав на землю тощо), розробляються відповідно до вимог чинного законодавства та з урахуванням потреб товарного с/г виробництва/діяльності цукрових заводів тощо підлягають перегляду та коригуванню відповідно до змін, які вносяться до законодавства;
- типові форми звітності (містяться у порядках, що забезпечують моніторинг оформлення прав на землю, аналіз динаміки оформлення прав на землю, затверджують стандарти, строки звітності для всіх фахівців земельних служб підприємств агропромхолдингу тощо) містять як поширену, так і зведену інформацію з кількості договорів на право користування землею; види угод; стадії оформлення договорів на право користування землею; строки їх дії; вид орендодавця; розмір орендної плати тощо;
- процедуру взаємодії фахівців, які відповідають за оформлення прав на землю при вирішенні організаційних питань,

ведення претензійно-позовної роботи із земельних питань тощо.

Інструментами при цьому виступає перш за все наставництво — фахівці відділу земельного законодавства центрального офісу агропромхолдингу контролюють роботу землевпорядників/юрисконсультів зі спеціалізацією земельне право на місцях (у регіонах); готують для них роз'яснення, консультації із застосування норм чинного законодавства; беруть участь у розгляді/підготовці звітності, веденні претензійно-позовної роботи тощо. Також це корпоративне навчання за участю, у тому числі, і зовнішніх фахівців та систематизація даних, що забезпечується розробленим єдиним стандартом їх підготовки, отримання/розповсюдження, зберігання.

Накопичені знання/стандарты, які зазнали формалізації (були розроблені стандарти, порядки), зберігаються у відділі земельного законодавства у паперовому вигляді, їхні копії у приймальній керівника підприємства (у паперовому вигляді) та додатково розміщені на сервері компанії. Додатково копії зазначених документів розповсюджуються шляхом організованого розсилання електронною поштою безпосередньо фахівцям підприємств агропромхолдингу, що відповідають за реалізацію напрямів, зазначених у порядках, стандартах. Облікові дані містяться в облікових програмах, наприклад 1С 8.2.

➤ **НАКОПИЧЕНІ ЗНАННЯ,** ➤ **ЯКІ ЗАЗНАЛИ ФОРМАЛІЗАЦІЇ,** **ЗБЕРІГАЮТЬСЯ У ПАПЕРОВОМУ** **ВИГЛЯДІ ТА РОЗМІЩЕННІ** **НА СЕРВЕРІ КОМПАНІЇ**

Яким чином у компанії реалізується система наставництва? Яких заходів вживає фірма для запобігання втраті набутих навичок та знань при звільненні персоналу? Як простимулювати співробітників ділитися своїми знаннями?



**Тетяна КУДРИЦЬКА, старший юрист
АО «ЮФ «Василь Кісіль і Партнери»**

Маю глибоке переконання, що наставництво в юридичній фірмі та пов'язаний з ним процес управління знаннями це ті види діяльності, які певною мірою перебувають «над» іншими бізнес-процесами. Перебувати у формальному статусі наставника і бути ним — це не тотожні речі. Адже робота з людьми — це найбільш непроста і найбільш відповідальна робота, яка вимагає високої самоорганізації і вміння знаходити компромісні рішення у далеко не компромісних ситуаціях. Тому будь-яка система наставництва може бути ефективно реалізована в тому, що прийнято називати командою, — командою професіоналів, яка складається з людей з різними уподобаннями, характерами і звичками, але принаймні з однією видимою і спільною метою. Очевидно, що знання, уміння, навички і, врешті, досвід кожним набуваються різними шляхами, з індивідуальною динамікою і навіть з різною мотивацією. Безумовно, за таких обставин капіталізувати накопичені знання та досвід співробітників компанії — завдання непросте. А тому бажано створити таку атмосферу в команді, за якої кожен усвідомлюватиме як необхідність

продовжувати здобувати знання, так і необхідність ними ділитися. Іншими словами, важливо заохочувати співробітників до реалізації такої спільної та корисної справи, як передача знань та обмін досвідом.

При цьому, насамперед наставнику потрібно усвідомити одну просту істину: ділитися знаннями — вигідно і корисно. Адже у процесі такої комунікації з іншими колегами і народжується те, що потім можна потенційно перетворити у видимий результат. Таким чином, важливо розвивати і підтримувати культуру проведення спільних нарад, влаштовувати командний брейнстормінг, давати можливість усім колегам висловлювати будь-які ідеї, навіть ті, які на перший погляд здаються неймовірними.

Звісно, процес управління знаннями можна і потрібно (там, де це доречно і реально) автоматизувати, зокрема шляхом збереження систематизованої за певними параметрами інформації у відкритій для всіх базі даних (статті на різну тематику, шаблони типових договорів, добірки цікавої судової практики тощо). Однак, на мою думку, вкрай важливо підтримувати атмосферу в колективі, за якої люди, відчуваючи певний ступінь внутрішньої свободи, будуть самостійно налаштовані на спільну роботу, відкриті комунікацію і взаємодію.

Завершуючи, згадаю Бенджаміна Франкліна, який свого часу сказав, що «інвестиції в знання завжди приносять найбільший прибуток».



**Олександр КОВАЛЬ,
керівник департаменту
АФ «Грамацький і Партнери»**

У західній традиції юридичного менеджменту основний акцент відповідало на це запитання припадав би на додаткове матеріальне стимулювання — виправданий інструмент мотивації у разі застосування системи розподілу прибутку eat-what-you-kill, яка в чистому вигляді на вітчизняному юридичному ринку зустрічається вкрай рідко. З іншого боку, в поширених системах lockstep і merit-based матеріальне стимулювання співпраці вже закладене у самій їх суті.

Ділитися з кимось будь-чим, а тим паче знаннями та практичними здобутками є справою благородною. Та чи можна це робити не з доброї волі? Будь-який стимул є спонуканням до дії, причиною, що зацікавлює будь-яку особу бути серед фаворитів; штучно викликаним інтересом, який необхідно регулярно підтримувати, поступово підвищуючи планку. Це своєрідний компроміс, якого з кожним разом досягти все важче та на який партнери йдуть свідомо, розуміючи, що очікуваний результат є досяжним, якщо колеги чинитимуть так само, перевершивши самих себе. Та, як відомо, компроміс є «гарною парасолькою, але поганим дахом», оскільки кожна сторона в такій ситуації діє вимушено і тимчасово. Можна змусити людину не чинити

погано, але не можна змусити її чинити добре. Це переконливо свідчить на користь закладеного на генетичному рівні кожної людини внутрішнього імперативу в творенні добрих справ — роби добру справу, не очікуючи щось за це отримати, розуміючи, що ти дієш так, як і повинен діяти. Бо ділитися вигідно. Знаннями — особливо.

Кожен адвокат адвокатської фірми «Грамацький і Партнери», яким би не був індивідуалістом, розуміє, що глобально працює на спільну мету. Це означає, що все ним озвучене має сприйматися клієнтами як озвучене фірмою. Ще з першого року роботи було зрозуміло, що кожен наш юрист, навіть найбільший енциклопедист, зможе бути корисним колезі лише в обмеженій кількості галузей. Фахівець, ділячись своїми знаннями, здобутками, практичним досвідом з іншими колегами з певного питання, водночас отримує можливість аналогічним способом запозичити знання, досвід колег з інших питань (такий собі інтелектуальний торрент-трекер). Крім того, щотижня партнерами разом із провідними адвокатами спільно обговорюються актуальні правові питання з метою формування загальної позиції фірми: теоретичні основи, нормативне регулювання, правоположення судової практики щодо них — усе згадане береться до уваги й аналізується. Відтак, обов'язок поширювати знання та практичний досвід кожним адвокатом фірми виконується винятково на засадах взаємності та сприймається, радше, як його особиста зацікавленість бути доброчесним у формуванні колективного інтелектуального надбання фірми.

Яким чином у компанії реалізується система наставництва? Яких заходів вживає фірма для запобігання втраті набутих навичок та знань при звільненні персоналу? Як простимулювати співробітників ділитися своїми знаннями?



Юлія ПАТІЙ, молодший партнер, керівник департаменту із розвитку AO AVER LEX

Професійне наставництво реалізується шляхом закріплення за кожною особою своєрідного тренера — старшого колеги, який усвідомлено та небайдуже допомагає досягати професійних цілей та нарощувати потрібний масив компетенцій і навичок, перевіряє, контролює та підтримує в професійній діяльності інших членів команди.

Звичайно, завжди є ризик втрати кадрів, адже навіть при стратегічному плануванні, яке є надзвичайно ефективним у ризик-менеджменті, залишається загроза професійного вигорання, кардинальної зміни діяльності тощо. І це природно. Найперше ми використовуємо такий попереджувальний захід, як сповідання принципу чесності, відкритих дверей для комунікації серед команди. Це значно спрощує роботу при виникненні подібних ризиків та надає можливість протягом першого «перехідного часу» підготувати або ж підібрати потрібних співробітників на цю позицію та передати всі необхідні знання, документи, особливості.

Професійні навички навіть за своєю суттю формуються шляхом напрацювання системних вправ та їхнього постійного повторення, завдяки чому вони стають автоматичними та відшліфованими. Для їх напрацювання компанія може сприяти спочатку шляхом ознайомлення, усвідомлення їхньої необхідності, контролю за їхнім оволодінням. Тому, якщо лише вона володіє своїми навичками, то запобігти втраті у випадку звільнення персоналу неможливо. Напрацьовані знання та контактні дані повинні зберігатися автоматизованим шляхом і в процесі системної комунікації між співробітниками.

Ми заохочуємо співробітників ділитися своїми знаннями, бо це цікаво, корисно, а також це спосіб ще раз перевірити себе та оновити в пам'яті здобуті знання, досвід, підходи та бути вкладом у молоде покоління.

Шляхом залучення в процес формування команди, демонстрацією небайдужості та найкращих прикладів того, як це працює, кожна особа відчуває себе частиною цілого організму, без якого сторітеллінг компанії неможливий. Таким чином, приходиться розуміння того, що ділитися знаннями — це обов'язок кожного співробітника.



Катерина УГОЛЬКО, старший консультант Legal Marketing Solutions

Хоча є багато різних складних визначень терміна «наставництво», простими словами можна сказати, що це є передача інформації, знань, вмінь та навичок від однієї особи іншій.

Як інструмент обміну корпоративними знаннями (knowledge sharing) наставництво більш застосовується пред-

ставництвами іноземних юридичних фірм під час адаптації нового персоналу і залишається недооціненим українськими юридичними фірмами.

Найчастіше наставництво сприймається власниками української юридичної фірми як безпосередній обов'язок HR-менеджера. Саме він має ознайомити нового співробітника з основними правилами, політиками та внутрішньою корпоративною культурою. На жаль, після цього, як правило, стандартного та короткого «екскурсу», новий співробітник залишається напризволяще — один серед нових колег, які не відкриті до спілкування та надання порад щодо організаційних питань роботи фірми. Дуже яскраво цей факт був проілюстрований плакатом в офісі однієї з фірм, де був намальований новий співробітник серед акул і великими літерами написано: «Нові співробітники — друзі, а не їжа».

В іноземних юридичних фірмах дуже багато часу приділяється саме наставництву в рамках адаптаційної системи нового співробітника, яка реалізується всередині фірми за допомогою багатьох цікавих та ефективних інструментів.

Наприклад, обов'язково кожному співробітнику буде показана презентація про фірму, її історію та досягнення, представники різних відділів прочитають міні-тренінги з адміністративних питань робочого процесу, буде призначений індивідуальний наставник, який піде з вами на обідню перерву, ближче познайомить з колегами, надасть поради та відповість на всі ваші запитання, пов'язані з корпоративними та адміністративними аспектами роботи офісу. Таким чином, створюються всі умови для того, щоб співробітник швидше адаптувався до нових умов праці та почав ефективно взаємодіяти в новому колективі, а фірма швидше отримала від нього очікувані результати роботи.

Як би не намагалися юридичні фірми стандартизувати робочі процеси та документацію в рамках політики з управління знаннями, дещо залишається на рівні «неписаних правил», — знання, які передаються із вуст в уста, переважно, від «старих» співробітників новим. На жаль, зі звільненням кожного співробітника, який працював у компанії два-три роки, юридична фірма втрачає, так або інакше, унікальні знання та навички, якими володів та які використовував саме цей співробітник. Тому для управління знаннями юридичної фірми є дуже необхідним налагодження системи наставництва серед юристів різного рівня, щоб унікальна інформація або вдалі «знахідки» співробітника були інтегровані у повсякденну роботу фірми і могли надалі позитивно впливати на її імідж та якість послуг, навіть після звільнення цього співробітника.

І, справді, наставництво потребує значних інвестицій часу та зусиль, але згодом ви отримуєте щедрі дивіденди на користь фірми в цілому.

Які IT-рішення є найоптимальнішими для юрфірм/юрдепартаментів?
Які налаштування повинні містити автоматизовані CRM та білінгові системи?
Яким чином система управління знаннями може допомогти у маркетингу юридичних послуг?



**Андрій НУЖИН, заступник
генерального директора
«Авіком Бізнес Технології», Росія**

Юридичні компанії українського і російського ринків найчастіше вибирають для автоматизації роботи зі знаннями один із трьох підходів: використання стандартних програм і засобів; робота в готових або «дописаних» блоках CRM і білінгових систем; застосування галузевих спеціалізованих систем.

Перший і, на мій погляд, найпоширеніший — використання стандартних офісних програм та засобів. Зазвичай це має такий вигляд: документи (договори, угоди, накази, акти, рахунки тощо) зберігаються у файлах MS Word, розкладені в тому чи іншому порядку по папках. Облік, списки клієнтів та інформація про взаємини з ними, в тому числі й фінансові, ведеться в декількох файлах MS Excel. І за потреби знайти щось у цій структурі допомагає стандартний або розширений пошук по папках.

Плюси такого підходу очевидні: всі засоби стандартні, вже встановлені на робочих комп'ютерах, їх не потрібно додатково купувати. Основний мінус полягає в розрізненості, неінтегрованості стандартних систем. Через це перед юристами постає низка обмежень — ви не можете переглянути всі пов'язані з клієнтом документи, якщо вони знаходяться в різних папках, не можете клацнути на рядок у списку клієнтів у MS Excel і побачити ви-

ставлені рахунки або ставки, які застосовували при роботі з ним у минулому. Другий мінус — серйозна залежність від людського чинника. Кожен співробітник володіє унікальними знаннями про те, де який файл знаходиться і як названий. Через це будь-яке найпростіше завдання може перетворитися в аврал, коли потрібно телефонувати Васі, який у даний момент гріється на пляжі і залишив телефон у номері, щоб з'ясувати, куди він подів той чи інший файл, який потрібен, звичайно, терміново.

Другий підхід — використання стандартних або «дописаних» блоків CRM чи білінгових систем. У таких системах є тільки невеликі частини функціоналу для роботи зі знаннями, але багато компаній користуються ним, бо він уже впроваджений. Системи такого класу призначені для вирішення інших завдань — CRM для взаємодії з клієнтами, TT&B (timetracking&billing) для обліку часу і білінгу. Використовуючи їх, ви серйозно обмежені в інструментах — з їхньою допомогою буває складно або неможливо знайти всі документи з того чи іншого проекту або схожі документи, порахувати трудомісткість і спрогнозувати вартість і терміни виконання роботи, правильно оцінити ризики та фінансову складову на основі історії роботи з клієнтом.

Звичайно, найзручніше для юридичних компаній користуватися спеціалізованими галузевими системами. У таких системах використовується досвід багатьох компаній ринку, вони розроблені з урахуванням вимог юристів і дають змогу структурувати, накопичувати знання, ефективно працювати з ними щодня. На мій погляд, основна вимога до таких систем — вони повинні враховувати специфіку роботи юридичної галузі.



**Олександр МОСКОВКІН,
заступник генерального директора
Lexpro (Росія)**

Про технологічні напрацювання та IT-рішення, які покликані допомогти впровадженню процедур Knowledge Management, написано безліч літератури. Я не переказуватиму її, а спробую звернути увагу на очевидну, просту річ, впровадження якої допоможе виділити-

ся на ринку, привернути увагу аудиторії, підвищити лояльність працівників і в підсумку збільшити виручку, не несучи додаткових витрат на освоєння новітніх методик.

Управління знаннями — це перш за все управління людьми та інвестиції в їхній розвиток. Особисто я завжди намагався підбадьорити, надихнути своїх працівників не тільки на трудові подвиги (власне кажучи, це їхній безпосередній обов'язок; працювати добре вони повинні без примусу керівництва і без впровадження новітніх методик), але й на те, що їхнє життя поза роботою має бути цікаве і різноманітне. Різнорізно розвинений, що цікавиться читанням, подорожами, вишиванням хрестиком або спортивною стрільбою співробітник, зазвичай є куди ціннішим для компанії, аніж сухар-професіонал, якому нецікаво нічого, крім його робо-

ти. Цікавим людям завжди добре один з одним, а компанії, в якій склався колектив з різноманітними інтересами, пощастило. Я багато разів переконувався, що різнобічно розвинені люди працюють ефективніше і продають більше, ніж ті, хто замкнутий на чомусь одному. Більше того, якщо йдеться про продаж юридичних послуг, то багато угод узагалі укладається на полі для гольфу, на футбольному матчі, на велотреку: коротше кажучи, де завгодно, тільки не в офісі. Тому, створюючи для своїх співробітників можливості для правильних хобі і захоплень, ви допомагаєте бізнесу. Чи треба говорити, що, об'єднавши в своїй команді однодумців, ви розв'яжете проблеми мотивації та тимбілдингу?

Щоб заохотити такий підхід до життя, в компаніях, де я працював, завжди відзначали і заохочували захоплення співробітників. Добре фотографуєш? Зроби фотовиставку, нехай і інші розширять горизонти. З'їздив до екзотичної країни? Привези сувеніри, страви місцевої кухні і розкажи про те, чим запам'яталася поїздка, щоб і інші збагатилися новими знаннями. Виступаєш на змаганнях? Створимо групу підтримки з колег і долучимося до невідомого досі виду спорту.

Тільки не перетворюйте таку практику на «зобов'язалівку»: для цього потрібне почуття міри, такт і делікатність. Однак якщо впровадити подібний підхід системно, ви здивуєтеся результатам і тим, наскільки сильно підвищиться ефективність вашої роботи та рівень прийнятих до компанії співробітників.