

ТЕМА 2
ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМНОГО
ЮРИДИЧНОГО БІЗНЕСУ. ФУНКЦІЇ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ
У ЮРИДИЧНІЙ СФЕРІ

План

1. Планування діяльності юридичної фірми. Місія та цілі організації в юридичній сфері. Планування реалізації стратегії.
2. Делегування повноважень і відповідальності у юридичній фірмі: загальні методологічні підходи.
3. Особливості формування управлінської структури та принципи роботи юридичної консалтингової фірми.
4. Мотивація працівників юридичної фірми. Методи матеріальної і нематеріальної мотивації та особливості їх використання у юридичному бізнесі.
5. Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу юридичної фірми.

Системний юридичний бізнес – це такий вид діяльності, який базується на чіткій організації, плануванні, управлінні та маркетингу юридичних послуг. Системний юридичний бізнес вимагає від юристів не тільки глибоких знань права, але й розуміння особливостей ринку, потреб клієнтів, конкурентних переваг та інноваційних технологій. Системний юридичний бізнес спрямований на створення довгострокових відносин з клієнтами, підвищення якості та ефективності послуг, розвиток репутації та бренду юридичної компанії.

Системний підхід до надання юридичних послуг передбачає, що юридична компанія або юрист має чітку стратегію, цілі, процеси, ресурси та інструменти для виконання своєї діяльності. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність, якість, конкурентоспроможність та репутацію юридичного бізнесу. Існує низка переваг системного підходу до надання юридичних послуг, зокрема оптимізація витрат та ресурсів, що забезпечує більшу прибутковість та рентабельність юридичної діяльності; підвищення задоволеності та лояльності клієнтів, що сприяє формуванню довгострокових відносин; підвищення якості та стандартів надання юридичних послуг,

що покращує імідж та бренд юридичної компанії; розвиток інноваційних технологій та інструментів, що дозволяють підвищити швидкість, точність, доступність та безпеку юридичних послуг; підвищення професійної кваліфікації та мотивації юристів, що покращує їх продуктивність, креативність та відношення до клієнтів.

Елементи системного юридичного бізнесу – це складові частини, які визначають сутність, цілі, принципи, методи та результати діяльності юридичної фірми. Елементи системного юридичного бізнесу можна поділити на дві групи: внутрішні (ті, які фірма може контролювати та управляти, такі як команда, стратегія, портфель послуг, процеси, технології, фінанси та інновації) та зовнішні (ті, які фірма не може контролювати, але повинна враховувати та адаптуватися до них, такі як клієнти, репутація, ринок, конкуренція, законодавство та суспільство).

Щодо взаємодії елементів системного юридичного бізнесу, то варто зазначити, що вони взаємодіють між собою на різних рівнях та в різних напрямках, команда взаємодіє з клієнтами, надаючи їм якісні та професійні юридичні послуги, а також з репутацією, формуючи позитивний імідж фірми на ринку; стратегія взаємодіє з портфелем послуг, визначаючи пріоритетні напрямки розвитку фірми, а також з фінансами, встановлюючи цілі та бюджети для досягнення бажаних результатів і тд.

Клієнтоорієнтованість юридичної фірми – це здатність фірми та її співробітників визначати та задовольняти потреби, вимоги та бажання своїх клієнтів. На клієнтоорієнтованість юридичної фірми впливають різні фактори, такі як:

- якість юридичних послуг, які надає фірма, та їх відповідність очікуванням та інтересам клієнтів;
- ставлення та поведінка співробітників фірми до клієнтів, їх ввічливість, доброзичливість, емпатія, добросовісність, персональний підхід та вміння вирішувати проблеми;
- стратегія та маркетинг фірми, її здатність аналізувати ринок, конкуренцію, сегменти клієнтів, їхні потреби та поведінку, а також формувати привабливий та конкурентний портфель послуг;
- організаційна структура та культура фірми, її гнучкість, інноваційність, відкритість до змін та покращень, а також внутрішня комунікація та співпраця між співробітниками;

- технології та процеси, які використовує фірма, їх ефективність, якість, надійність, зручність та сучасність, а також їх вплив на продуктивність, швидкість, безпеку та задоволення клієнтів.

Сутність факторів, які впливають на клієнтоорієнтованість юридичної фірми, полягає в тому, що вони визначають рівень задоволеності та лояльності клієнтів, а також конкурентоспроможність та рентабельність фірми. Якщо фірма враховує та оптимізує ці фактори, вона може підвищити свою клієнтоорієнтованість та досягти успіху на ринку.

Функції менеджменту – це основні види діяльності менеджера, які спрямовані на досягнення цілей юридичної фірми. Функції менеджменту можна поділити на загальні та специфічні.

Загальні функції менеджменту – це такі, які характерні для будь-якої організації та виконуються на всіх рівнях управління, наприклад, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Специфічні функції менеджменту – це такі, які відображають особливості юридичної діяльності та вимагають від менеджера спеціальних знань, навичок та компетенцій, зокрема маркетинговий менеджмент, кадровий менеджмент, управління знаннями – процес створення, зберігання, поширення, використання та оновлення знань, які є цінним ресурсом юридичної фірми, забезпечення їх захисту від втрати та несанкціонованого доступу, управління організаційними змінами.

Функції менеджменту в юридичній фірмі є досить складними та вимогливими. Вони вимагають від менеджера не тільки глибоких знань права, але й розуміння особливостей ринку, потреб клієнтів, конкурентних переваг та інноваційних технологій. Вони також вимагають від менеджера володіння навичками лідерства, комунікації, творчості, аналітики, стратегічного мислення та іншими. Тому менеджмент юридичної фірми є важливою та цікавою професійною діяльністю, яка відкриває багато можливостей для розвитку та кар'єри.

1. Планування діяльності юридичної фірми. Місія та цілі організації в юридичній сфері. Планування реалізації стратегії

Першим дослідником, який здійснив класифікацію етапів процесу менеджменту, був французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль. Він вирізняв такі етапи: планування, організація, керівництво і контроль.

Планування в юридичній фірмі – це процес визначення цілей та шляхів їх досягнення. Розрізняють короткострокове та довгострокове планування.

Систематичний процес довгострокового планування, який використовується для визначення цілей організації і засобів їх досягнення, має назву **«стратегічне планування»**. Воно дає відповідь на такі фундаментальні запитання: який напрям у юридичному бізнесі вибирає фірма? Яких клієнтів має обслуговувати фірма? Які послуги фірма може надавати краще порівняно з конкурентами? Стратегічне планування передбачає визначення загальної мети функціонування фірми, тобто місії.

Місія фірми – це публічна заява компанії, що припускає відповіді на два ключових питання: «Яку користь фірма несе клієнтам і суспільству?» і «Для чого вона існує?». Місія задає той напрямок, по якому йде компанія. Місія – головна ідея, що вказує дорогу в разі, коли важко зорієнтуватися. Місія – дороговказ, що веде фірму до успіху й процвітання.

Мета існування юридичної фірми – у користі, що вона несе людям. Тому місія фірми повинна формулюватися з урахуванням клієнтських і суспільних інтересів і запитів, наприклад, «Зниження ризиків, досягнення цілей». Сформульовану місію варто розміщати скрізь, де неї зможуть побачити клієнти, співробітники, перехожі й випадкові відвідувачі. Вона може бути розміщена на сайті, у рекламних буклетах, комерційних пропозиціях, на стінах, візитках тощо. Добре й грамотно сформульована місія – це не тільки гарний маркетинговий хід, але й чудовий управлінський інструмент. Вона позитивно впливає на самих співробітників і партнерів, їхню роботу, ставлення клієнтів й атмосферу в фірмі. Місія допомагає партнерам домовитися про напрями й пріоритети розвитку фірми. Співробітники можуть відчутися частиною загальної ідеї, відчутися своєю значимістю й одержати моральні стимули для роботи.

Розглядаючи місію фірми з точки зору визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення, керівництво фактично створює клієнтів для підтримки організації в майбутньому. Пітер Ф. Друкер стверджував, що існує тільки одне обґрунтоване визначення мети підприємництва – створення клієнта. Якщо організація бере на себе місію створення клієнтів, вона також отримує прибуток, необхідну для свого виживання, якщо виключити погане управління при здійсненні цієї місії.

Відомий американський юрист, автор книги «Управління фірмою, яка надає професійні послуги» Девід Майстер говорить: «Одним із найцікавіших відкриттів у моїй консультативній роботі став той факт, що майже всі фірми, що надають професійні послуги, мають однакове формулювання місії незалежно від розміру, галузі, або країни. З невеликими варіаціями формулювань, місія фірми, що надає професійні послуги, зву-

чить так: надавати найкращий сервіс для клієнтів; давати можливість кар'єрного росту й професійного задоволення нашим людям; і досягати фінансового успіху для нашої винагороди й росту». Отже, кожна професійна фірма повинна прагнути до цих трьох цілей: «сервіс, задоволення і успіх», якщо вона збирається вижити. Керування професійною фірмою вимагає тонкого балансування між вимогами клієнтів, реальностями ринку людських ресурсів, і економічними амбіціями фірми.

Особливість стратегічного планування юридичної фірми полягає в урахуванні не тільки нових напрямів її діяльності, але й базових внутрішніх процесів у їх єдності. Розробка стратегії – це не вправа щодо прогнозування, а скоріше спроба створити адаптивну організацію, у якій існуючі процедури змушують слухати свій ринок постійно, а не задовольнятися один раз проведеним маркетинговим дослідженням. Періодично перевіряти існуючі методи роботи, критично оцінюючи їх й, відшуковуючи шляхи поліпшення.

Такий процес розробки стратегії абсолютно відрізняється від того, як це відбувається в промислових компаніях. Керівник промислової компанії, на відміну від лідера юридичної фірми, має достатньо влади для того, щоб реалізувати один раз вироблений план дій. У виробництві випускаються однакові або дуже схожі продукти й можна впевнено стверджувати який продукт або спосіб виробництва найкращий. У випадку із юридичними послугами кожен партнер, що діє автономно, сам вирішує, який шлях оптимальний, а тому вироблення стратегії знизу нагору – єдиний шлях при розробці загальної стратегії фірми.

Оскільки місія – магістральний напрямок на 50-100 років вперед, вона формулюється в якісних, етичних категоріях. А ось цілі, які впливають з місії, мають дуже конкретний, кількісний характер. У цьому контексті надзвичайно важливим є і **поточне планування**, яке існує в різноманітних формах. Одна з форм – це розбивка довгострокових планів на короткострокові та їх деталізація. Інша форма поточного планування – розробка політики та механізмів можливих ситуацій у майбутньому, наприклад, визначення поведінки фірми в умовах економічної кризи. Третя форма поточного планування – бюджетне плану-

вання.

Кожного року всі юридичні фірми приймають єдину стратегію, в якій відображається абсолютно вся інформація про фірму. Саму стратегію можна поділити на декілька частин:

- політика відносин з клієнтами;
- фінансова стратегія;
- організаційна побудова компанії;
- позиціонування на ринку або просування бренда на ринку юридичних послуг.

Окрім вищезазначених елементів, на стиль та сутність стратегії впливають ще й інші фактори. Серед головних є фінансова та політична ситуація на ринку та в країні, де перебуває компанія, поведінка конкурентів та особиста самореалізація і задоволення роботою юристів, що працюють у компанії. Звичайно, існує і багато форс-мажорних обставин, наприклад, абсолютна зміна основних сегментів ринку, як це відбулося, коли настала криза, неочікуваний перехід партнера, який забирає з собою цілий департамент, агресивне переманювання клієнтів іншими компаніями на ринку.

Надзвичайно важливе значення для створення й подальшої успішної роботи юридичної фірми має обґрунтований **бізнес-план**. Основні розділи бізнес-плану:

- описова частина (організаційно-правова форма, уточнення виду послуг, соціальна користь підприємства, місце розташування, площа офісу, робочі місця, режим роботи);
- аналіз ринку юридичних послуг і конкуренції;
- маркетинговий план (незважаючи на те, що фірма невелика, потрібно серйозно підійти до питання реклами);
- фінансовий план;
- ризики (зниження ставок на послуги в конкурентів).

2. Делегування повноважень і відповідальності у юридичній фірмі: загальні методологічні підходи

Функціонування управлінської структури юридичної фірми потребує **проектування робіт**, завдяки якому відбува-

ється специфікація робіт, формуються посадові інструкції та виокремлюються кваліфікаційні характеристики робітників.

Процес проектування починається з аналізу робіт, в процесі якого визначаються *зміст робіт* (конкретні задачі та види діяльності, які мають виконуватися в її межах); *вимоги до роботи* (освіта, досвід, стаж роботи, здібностей, наявність необхідних документів – ліцензій, сертифікатів, свідоцтв), *середовище діяльності* (умови праці, ступінь відповідальності, характер контролю з боку керівника, можливість припустимої помилки тощо).

На основі проектування робіт виявляється *обсяг роботи* (кількість, характер операцій або завдань задач, які виконуються одним працівником), *змістовність роботи* (ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище, можливість самостійно планувати виконання роботи, приймати рішення, визначати умови праці), встановлення *міжособистих зв'язків* між виконавцем роботи та іншими співробітниками.

Ефективність проектування визначається надійністю процесу *делегування повноважень*. Це процес передачі керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості об'єктивних можливостей масштабу управління та суб'єктивних здібностей керівника, що породжує необхідність спеціалізації в управлінні.

Елементами делегування повноважень в юридичній фірмі є:

- передавання повноважень (надання підлеглому права приймати рішення);
- прийняття відповідальності (обов'язок підлеглого виконувати певну роботу та відповідати за її результати);
- підзвітність (вимога до підлеглого інформувати про наслідки своїх дій безпосередньому керівнику).

Існують три типи повноважень, що передаються підлеглим:

лінійні – це повноваження, які безпосередньо передаються підлеглому від начальника і далі іншим підлеглим по прямому ланцюгу команд. Делегування лінійних повноважень

створює ієрархію рівнів управління в організації;

штабні (апаратні, адміністративні) повноваження – це повноваження, які передаються особам, які здійснюють консультативні, дорадчі, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників;

функціональні – це повноваження, що визначають межі компетенції керівників щодо визначення та контролю окремих видів діяльності певних підрозділів організації. Ці повноваження можуть порушувати принцип єдиноначальності, оскільки діяльність підлеглих може визначатися одразу двома керівниками – лінійним та функціональним, що часто спричиняє конфлікти між ними та потребує особливих механізмів узгодженості.

У більшості випадків необхідно поставити мету – розвиток навичок у максимальній кількості молодих співробітників юридичної фірми; тільки тоді організація може акумулювати й підтримувати знання й навички, які вона продає на ринку. Тому юридичні фірми повинні приділяти більше увагу роботі з кадрами й відділами, що визначають кадрові співвідношення на проектах, для того, щоб урахувати вимоги клієнтів до якості роботи, розробити ефективну вартісну політику, а також брати до уваги швидкість роботи й переваги працівників організації.

Управляти системою розподілу співробітників на проекти не просто: буває складно здійснити розподіл, діючи звичними способами. Більше того, пріоритети швидкого одержання прибутку можуть взяти гору над довгостроковими цілями. Для того, щоб змусити систему працювати, юридична фірма повинна повністю визнати необхідність її існування, а також загальний настрій на її успішне функціонування.

Управлінська структура залежить від сфери діяльності, масштабу та розміру фірми. Найпростіша управлінська структура – це **лінійна організація**, за якої кожен працівник підпорядкований та підзвітний тільки одному керівнику. Лінійна структура може бути застосована в невеликих за розміром фірмах, де недоцільна вузька спеціалізація управлінських функцій та необхідна жорстка централізація функцій контролю. Недоліком такої організаційної структури є складність у здійсненні компетентного професійного керівництва при різномірних ви-

дах діяльності та появі нових завдань.

У сучасних організаційних структурах управлінська робота має великий обсяг, тому необхідний її розподіл на деякі частини. Якщо в процесі управління визначаються окремі напрями роботи (функції), то складається **функціональна організація**. В цьому випадку виникає необхідність розподілу праці управлінців, тобто їх функції спеціалізуються на виконанні певних видів діяльності та відбувається розмежування їх повноважень, прав і відповідальності. У цій структурі кожен підрозділ має чітко визначені завдання (функціональні сфери). Наприклад, керівник фірми має заступників по роботі з персоналом (менеджер із персоналу), фінансовому забезпеченню (фінансовий менеджер), здійсненню інвестицій (інвестиційний менеджер) і т.д.

Якщо в кожній функціональній сфері виділити підрозділи, які залежать від вертикального розподілу управління, то виникає **лінійно-функціональна структура**.

3. Особливості формування управлінської структури та принципи роботи юридичної консалтингової фірми

Особливості юридичного консалтингу як інтелектуального бізнесу знаходять свій прояв у його організаційних формах, серед яких найпоширенішими є одноособове володіння і партнерство.

Одноособове володіння є ефективним у сфері оперативного юридичного консалтингу, пов'язаного з наданням професійних порад, рекомендацій, висновків, спрямованих на розв'язання поточних проблем підприємців у сфері права. Юрист може також приймати на себе виконання певних функцій працівників клієнта (**аутсорсинг**), здійснювати навчання персоналу.

Стратегічний юридичний консалтинг, який потребує від фахівця з права різногалузевих знань, значних витрат ресурсів і часу, спроможні ефективно здійснювати об'єднання професіональних юристів, насамперед, у формі **партнерств**. Традиційно достоїнствами партнерств вважають відносну легкість ство-

рення і управління, можливість контролю з боку учасників (партнерів). Крім того, порівняно з одноособовим володінням у партнерства більше фінансових та і в цілому ресурсних можливостей ведіння юридичного бізнесу. Специфічною перевагою партнерства в сфері юридичного консалтингу є можливість об'єднати майно і діяльність професіональних юристів на договірних засадах з метою закріплення у партнерстві глибоко специфічних інтелектуальних трудових ресурсів засновників (учасників), які набувають статусу консультантів-партнерів. По-перше, професіональний юрист, приймаючи рішення про організаційну форму юридичного бізнесу, обирає партнерство з іншим фахівцем з права, розраховуючи саме на збільшення інтелектуальних ресурсів юридичного консалтингу. По-друге, фірма, яка розвиває юридичний консалтинг як один з напрямів діяльності, залучає професіонального юриста статусом консультанта-партнера, а не найманого працівника. Завдяки зазначеному статусу інтелектуальні трудові ресурси юридичного консалтингу залучаються для роботи в юридичній фірмі і водночас – закріплюються (монополізуються) фірмою за допомогою мотивації власника (співвласника) юридичного бізнесу.

Партнерствам у сфері юридичного консалтингу властиві також і специфічні недоліки, які важливо враховувати при виборі організаційної форми бізнесу. Оскільки знання і досвід невіддільні від юриста-партнера, його вихід з партнерства означає для останнього не тільки фінансові втрати, які можливо компенсувати залученням нового учасника, а й втрати головної конкурентної переваги – висококваліфікованого фахівця з права, що може представляти реальну загрозу бізнесу в сфері юридичного консалтингу в цілому або одному з його напрямків. Крім того, наслідком виходу юриста-партнера з партнерства може бути або поява в недалекому майбутньому на ринку юридичного консалтингу нової конкуруючої підприємницької одиниці, або зміцнення конкурентоспроможності юридичної фірми, до якої перейшов колишній партнер.

Юридична фірма становить собою, з одного боку, об'єднання професіоналів у галузі права, з іншого – організаційну одиницю бізнесу з надання юридичних послуг, інтелектуальну

підприємницьку організацію, метою якої є одержання прибутку. Найважливіше завдання менеджменту юридичної фірми полягає у забезпеченні оптимального поєднання інтелектуального (професіонального) і підприємницького векторів юридичного консалтингу. Це вимагає пошуків такої її організаційної структури, яка б забезпечила оптимальне сполучення управлінської ієрархії і культури творчої інтелектуальної діяльності. Складність розв'язання такого завдання зумовлена протиріччям між управлінською ієрархією, що забезпечує порядок, але обмежує творчість, і культурою, яка базується на самоорганізації, стимулює творчість, але може порушувати сформований порядок.

Управління юридичною фірмою повинно спиратися і на ієрархію, і на культуру. Ієрархія як внутрішньофірмова система вертикальних комунікацій, влади і відповідальності, наказів-команд і розпоряджень забезпечує спрямованість діяльності працівників і підрозділів юридичної фірми на досягнення цілей бізнесу. Без управлінської ієрархії неможливо забезпечити ефективне функціонування юридичної фірми як підприємницької організації. Культура, яка спирається на горизонтальні комунікації, самоорганізацію, самостійність і інноваційність працівників, сприяє творчості.

Забезпечення рівноваги керованості, впорядкованості, творчості і самоорганізації – найважливіше завдання менеджменту юридичної фірми, базовий принцип побудови її структури. Сучасною моделлю юридичної фірми є гіпертекстова професіональна організація (рис. 4.1). За цією моделлю структура юридичної фірми, по-перше, характеризується взаємозалежними контекстами:

- система бізнесу, пов'язана з виконанням рутинних операцій, що потребує створення ієрархічної структури;
- проектні команди, основу координації діяльності яких становить організаційна культура;
- база знань, що виконує функції їх накопичення та передавання в межах юридичної фірми.

По-друге, основу *організаційної моделі юридичної фірми* складає мережевий принцип управління її внутрішнім середовищем (back-office) та її взаємодією з зовнішнім середови-

щем (зовнішнім доповненням –front-office), реалізація якого забезпечує досягнення позитивного синергетичного ефекту використання ресурсів юридичного консалтингу.



Рис. 4.1. Модель юридичної фірми як гіпертекстової організації

Однією з сучасних організаційних форм гіпертекстової організації є *віртуальна фірма*, яка характеризується використанням інформаційних технологій, тісними взаємозв'язками на базі інтерактивного обміну з постачальниками і клієнтами, гнучкою організаційною структурою, що спирається на автономні робочі групи, плоску ієрархію, розвиток горизонтальних зв'язків і координації у межах фірми.

Внутрішньофірмова мережева організація надання юридичних послуг заснована на групових формах праці юристів та інших фахівців, об'єднаних для розв'язання ключових завдань, що виникають перед юридичною фірмою. Центральною ланкою цієї мережі є робоча (проектна) команда фахівців з права, діяльність яких спрямована на досягнення загальної мети. При цьому надання оперативних юридичних послуг – завдання робочих команд, які, як правило, є постійними організаційними одиницями юридичної фірми. Стратегічний юридичний консалтинг здійснюють проектні команди, створені на пе-

ріод реалізації певного проекту. У робочих і проектних командах належить поєднувати фахівців різних галузей права, а також, економістів, соціологів, психологів та ін., результатом діяльності яких є не проста сума їх індивідуальних внесків у розв'язання проблеми, а позитивний синергетичний ефект інтеграції інтелектуальних ресурсів юридичного консалтингу.

Важливою функцією менеджменту юридичної фірми є створення і розвиток *зовнішньої мережі*, яка є організаційною формою її відносин із зовнішнім середовищем бізнесу. Зовнішніми мережами є:

- клієнтська, ядро якої становлять замовники та споживачі послуг юридичної фірми, відносини з якими мають постійний або періодично повторюваний характер, тобто базові клієнти;

- партнерська – юридичні фірми і незалежні юристи, фірми, що надають інші види ділових послуг, різні форми співпраці з якими (консультації, обмін досвідом, участь у сумісних проектах тощо) необхідні для ефективного здійснення юридичного консалтингу;

- ресурсна – постачальники інформації, знань, рекрутингові фірми та ін.;

- соціальна – сукупність державних установ і громадських організацій та об'єднань, відносини з якими безпосередньо впливають на практичну юридичну діяльність (національні і регіональні асоціації юристів та консультантів з права, державні органи, завданням яких є регулювання різних аспектів бізнесу в сфері юридичного консалтингу тощо).

Зовнішня мережа юридичної фірми, по-перше, є відкритою, динамічною – склад її незалежних учасників і форми їх взаємозв'язків змінюються залежно від змісту юридичної послуги, що надається. По-друге, вона заснована на довірі і репутації учасників, зв'язки між якими і юридичною фірмою регулюються переважно відносницькими контрактами, як формальними, так і неформальними. По-третє, інтегруючим чинником є нове замовлення, що вимагає від юридичної фірми здійснення певних змін у зовнішній мережі, спрямованих на забезпечення його виконання. По-четверте, ядром зовнішньої мережі є інтелектуальна мережа, що включає постачальників знань і інфор-

мації, необхідних для ефективної юридичної діяльності. У її складі учасники клієнтської, партнерської, ресурсної, соціальної мереж: різноманітні інформаційні фірми, агентства, клієнти, партнери, державні установи, громадські організації, професійні об'єднання юристів, освітні заклади, засоби масової інформації тощо. Розбудова інтелектуальної мережі – важливе завдання менеджменту юридичної фірми, оскільки її головними ресурсами є саме знання і інформація.

Принципи роботи юридичних консалтингових фірм:

- децентралізація управління;
- розвиток горизонтальних комунікацій;
- групові форми праці (за проектним принципом);
- ретельна організація клієнтської та партнерської мережі;
- використання принципів соціального обміну для закріплення кадрів (обмін дарами, коли одна зі сторін відчуває необхідність зробити щось для іншої в обмін на люб'язність, допомогу).

4. Мотивація працівників юридичної фірми.

Методи матеріальної і нематеріальної мотивації та особливості їх використання у юридичному бізнесі

Мотивація у менеджменті юридичної фірми розглядається як: а) складова психологічного стану людини: готовність докласти зусиль для задоволення власних потреб або досягнення завдань організації; б) процес спонукання себе та інших до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Сучасні теорії мотивації поділяються на змістовні та процесуальні. *Змістовні теорії мотивації* спрямовані на ідентифікацію потреб, які примушують людей діяти певним чином. Прихильники *процесуальних теорій мотивації* головну увагу приділяють не потребам, а конкретним процесам та явищам, що впливають на поведінку людей.

Мотивація є особливо важливим фактором забезпечення ефективної роботи юридичних фірм. У таких професійних організаціях практично не можливо досягнути належного рівня

продуктивності та якості, використовуючи засоби, які застосовуються в промислових компаніях з метою контролю темпу праці та її якості. Працівники юридичних фірм хочуть певних, недвозначних цілей. Бажаючи досягти самоповаги, одержуючи повагу інших, професіонали цінують як автономію, так і залучення до процесу прийняття масштабних для організації рішень, беручи участь як у виконанні проектів, так й у керуванні організацією.

Рішення проблеми ослабленої мотивації в юридичній фірмі вимагає ретельного вивчення всіх управлінських систем і практики, починаючи від первинного набору персоналу й закінчуючи призначеннями на проекти, оцінкою продуктивності, підвищенням по службі й наступному працевлаштуванні звільнених працівників. Але відповідальність за досягнення високого мотиваційного рівня лежить не тільки на менеджерах: зміна цих систем – це тільки частина вирішення проблеми в цілому. Більше того, виховання належного мотиваційного настрою у виконавців нижчої ланки за допомогою розвитку певних навичок має стати відповідальністю кожного партнера. Умови, що забезпечують мотивацію в юридичній фірмі такі:

1. Чітка постановка цілей.
2. Швидка оцінка результатів.
3. Швидка винагорода результатів.
4. Поводження як з переможцями.
5. Залучення в процес прийняття рішень.
6. Прояв інтересу до їхньої думки.
7. Забезпечення автономності в роботі.
8. Забезпечення відповідальності за результати.
9. Терпимість до нетерпимості.
10. Забезпечення розмаїтості в роботі.

Наведені фактори можуть стати наймогутнішим інструментом для заохочення командної роботи. Однією з найважливіших умов функціонування команди є матеріальне стимулювання спільної роботи. Бонуси, які нараховуються за результатами реалізації всього проекту, будуть заохочувати співробітників іти на компроміс у процесі роботи й прислухатися до думки колег. Крім того, найважливішим елементом у мотивуванні

співробітників є характер самого проекту – він повинен викликати інтерес і бажання працювати над ним. Тут дуже велика роль менеджера проекту. Йому, крім постійного нагадування учасникам команди про фінальний результат їхньої роботи, варто підтримувати інтерес до проекту, підкреслюючи успіхи на проміжних етапах, а також не забуваючи про емоційну підтримку всіх членів групи. Це допоможе створити в команді максимально комфортні умови роботи, що також є найважливішим мотиваційним фактором.

5. Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу юридичної фірми. Сутність і зміст контролю

Забезпечення нормального функціонування юридичної фірми та досягнення нею поставлених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в оперативній діяльності завжди передбачає постійні, систематичні спостереження за ходом виконання поставленої мети. Управлінська діяльність, спрямована на постійну перевірку того, як певна організація здійснює свої цілі, і коректування її дій, якщо виконання завдань і досягнення цілей не відбувається, називається *контролем*.

Головна мета контролю – максимальне забезпечення відповідності фактичних результатів очікуваням. Контроль дозволяє своєчасно виявити проблеми, які перешкоджають успішній роботі організації, визначити причини збоїв, недоліків господарської діяльності, розробити заходи щодо їх усунення. Контроль виконання завдань починається з моменту його доведення до виконавця та передбачає зіставлення отриманих результатів з поставленою метою, а також проведення коригувань, якщо намічені результати не будуть досягнуті. Контроль здійснюється у декілька етапів:

- постановка чітких завдань для виконавців;
- перевірка реального виконання завдань;
- вирішення проблем, якщо виконання не відповідає поставленим завданням.

Ефективність контролю юридичної фірми залежить від об'єктивності формування критеріїв контролю, своєчасного та

якісного доведення їх до працівників, забезпечення двобічного спілкування між працівниками органів контролю та особами, діяльність яких контролюється, мобільності, надійності та гнучкості контрольних операцій. Окрім того, контроль має відображати пріоритети юридичної фірми, її стратегічного спрямування, бути простим, зрозумілим, економічним, гласним, прозорим, систематичним та всеохоплюючим.

Контроль здійснюється такими **методами**:

- *перевірка* (передбачає аналіз документів та вивчення стану справ безпосередньо на місці);
- *спостереження* (спрямоване на виявлення недоліків, прихованих резервів, найбільш значних тенденцій розвитку об'єкту контролю).
- *підготовка та обговорення звітів*;
- *проведення нарад* (з обговорення проблем, що виникають під час діяльності організації).

Види контролю класифікують за такими ознаками:

1. За змістом: фінансовий, виробничий, маркетинговий та ін.
2. За етапами діяльності фірми: попередній, поточний та завершальний.

Попередній контроль здійснюють на вході в систему організації, до фактичного початку робіт. Дозволяє з'ясувати, чи достатньо ресурсів відповідної якості має організація для здійснення поставлених завдань. Наприклад, попередній контроль трудових ресурсів юридичної фірми передбачає аналіз професійних знань та умінь працівників, підбір кваліфікованих кадрів.

Поточний контроль передбачає ознайомлення працівників з результатами контролю, що дозволяє оперативно скоригувати їх діяльність та забезпечити ефективне просування організації до виконання поставлених завдань.

Завершальний контроль здійснюється після виконання робіт та полягає у зіставленні отриманих результатів з очікуваними. За його результатами здійснюється винагорода працівників, окреслюється коло проблем, які в майбутньому можуть завадити ефективній роботі фірми.

3. За рівнем централізації: централізований та децентра-

лізований.

Централізований контроль – цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, особливістю якої є послідовний, спрямований на суб'єкт вплив «зверху до низу». Централізований контроль базується на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів, здебільшого йому властива закритість інформації.

Децентралізований контроль ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Орієнтований на самоконтроль та внутрішньогруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю.

4. За періодичністю: регулярний та разовий.

Регулярний контроль здійснюється систематично, зазвичай він є плановим. Строки його проведення та періодичність повторювання визначаються нормативними актами, спеціальними інструкціями, правилами внутрішнього розпорядку. *Разовий контроль* здійснюється при необхідності.

5. За функціональним призначенням: діагностичний, терапевтичний.

Діагностичний контроль проводиться при виявленні відхилень від запланованих показників з метою встановлення їх причин та розробки подальших корегуючих заходів. *Терапевтичний контроль* передбачає спостереження за реакцією підсистем організації на вжиті заходи.

6. За ступенем відкритості: гласний та негласний.

Гласний контроль є відкритим та передбачає ознайомлення працівників з процедурою контролю. *Негласний контроль* проводиться таємно, без повідомлення робітників. Найчастіше його метою є аналіз ефективності побудови організаційних структур.