

Лекція 3. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МЕНЕДЖЕРАМИ ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ

Д.е.н., проф. Макуха С. М.

План

1. Інформаційне забезпечення діяльності юридичної фірми.
2. Комунікаційний процес у юридичній сфері.
3. Прийняття управлінських рішень менеджерами юридичної фірми. Організація та контроль їх виконання.

1. Інформаційне забезпечення діяльності юридичної фірми

Для досягнення мети юридичної фірми необхідно ефективно організувати сполучні процеси менеджменту: комунікації і прийняття рішень, які з'єднують функції планування, організації, мотивації і контролю в єдину систему. Розглянемо по-спільно роль і значення зазначених складових в процесі управління фірмою.

Термін «*комунікація*» походить від латинського слова «*communicato*», що означає зв'язок, повідомлення, шлях повідомлення. Це процес двостороннього обміну інформацією. Слово «*інформація*» означає пояснення, викладання, повідомлення. Відомо багато визначень цього поняття, які даються за різних підходів до нього в певних наукових галузях.

Зазвичай під інформацією розуміють ті відомості, які зменшують ступінь невизначеності нашого знання про конкретний об'єкт. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем. Отриману людиною або групою людей і перероблену ними інформацію для наступного розповсюдження можна ототожнювати зі знаннями, які, на думку П. Друкера, є єдиним ресурсом, який у наш час має значення.

Своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління і можливі наслідки є стрижнем науково обґрунтованого управління юридичною фірмою. Занадто часто за інформацію приймається просто великий обсяг даних. Різниця між більшим обсягом даних та інформацією приблизно така ж, як між телефонною книгою, у якій мільйони прізвищ, і прізвищем, місцем роботи й адресою потрібної вам людини.

Менеджмент юридичної фірми зобов'язаний засвоїти два уроки: по-перше, необхідно усувати дані, які не мають відношення до потрібної теми; по-друге, дані треба організувати, проаналізувати, інтерпретувати й тільки потім використати для ухвалення рішення про дії. Ми збираємо інформацію не для того, щоб накопичувати знання, а для того, щоб правильно діяти в певній ситуації, яка постійно змінюється.

Інформацію класифікують за різними ознаками.

За видами діагностичних інструментів це:

1. *Базова фінансова інформація.* Наприклад, розмір дивідендів за випущеними акціями; співвідношення між доходами та витратами фірми.

2. *Інформація про продуктивність праці.* Показником може служити додана вартість. За допомогою економічного аналізу доданої вартості можна виявити найбільш продуктивні послуги.

3. *Інформація про виняткову компетенцію.* Лідерство юридичної фірми ґрунтується на здатності робити щось непосильне або неможливе для інших. Воно опирається на виняткову компетенцію, що підвищують ринкову або споживчу цінність продуктів фірми за рахунок унікальної спроможності виробника послуг.

4. *Інформація про розподіл ресурсів.* Найважливішим і найкоштовнішим ресурсом для юридичної фірми є її персонал. Тому керівникам організації необхідно відповідально поставитися до розподілу працівників по проектах. Складний характер виконання юридичної роботи вимагає налагодженого механізму взаємодії фахівців різного рівня кваліфікації, починаючи від молодших юристів і закінчуючи партнерами. Ці чотири види

інформації створюють картину тільки поточного становища компанії. Вони визначають тактику. Що ж стосується стратегії, то тут необхідна систематизована інформація про зовнішнє середовище.

За повнотою охоплення явища розрізняють:

- повну інформацію – всебічно та повною мірою розкриває сутність явища;
- часткову – відображає лише певний аспект явища, не даючи його цілісної характеристики;
- надлишкову – містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації.

За періодом дії:

- разову – використовується лише один раз у специфічній ситуації;
- періодичну – застосовується та формується систематично, залежно від потреб;
- довгострокову – використовується протягом тривалого терміну.

За змістом:

- планово-економічну – містить дані про заплановані обсяги реалізації послуг, ціни тощо;
- фінансову – відображає рух грошових коштів у фірмі, залучення інвестицій, структуру витрат;
- облікову – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності фірми;
- бухгалтерську – охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;
- довідкову – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;
- адміністративну – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в фірмі.

За рівнем достовірності:

- достовірну – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;
- недостовірну – має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

Оскільки *обмін інформацією* вбудований у всі управ-

лінські функції, його якість має прямий вплив на ефективність рішень і ступінь їх реалізації. Обмін інформацією в юридичній фірмі може відбуватися *між організацією і зовнішнім середовищем*. Організації користуються різноманітними засобами для встановлення двостороннього зв'язку із зовнішнім оточенням, застосовуючи рекламу послуг, звітуючи перед державними органами і засобами масової інформації щодо параметрів і результатів юридичного бізнесу. Під впливом зовнішнього оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, звіти тощо.

Усередині юридичної фірми обмін інформацією здійснюється *між рівнями, підрозділами та працівниками організації*. Наприклад, директор фірми інформує керівників проєктів щодо переходу до надання нових юридичних послуг і поточні завдання персоналу. Отримана інформація передається на нижчий рівень.

Організація потребує також інформації, яка має протилежне спрямування – по висхідній. Таким чином вище керівництво може довідатись про певні проблеми, які виникають на робочих місцях і вжити заходи для покращення ситуації. Інформація про інновації може суттєво збільшити продуктивність праці, сприяти підвищенню конкурентоспроможності юридичної фірми.

Крім зазначених різнорівневих обмінів інформацією юридична фірма користується й *горизонтальними обмінами*. Наприклад, маркетологи і керівники різних проєктів можуть зустрічатися для обміну інформацією щодо потреб ринку юридичних послуг у певних інноваціях. Результатом таких обмінів інформацією може бути підвищення конкурентоспроможності фірми на ринку юридичних послуг.

Інформація в юридичних фірмах незвичайно відкрита й застосовуються як метод єдності фірми. Всі організації зосереджують увагу на використанні меморандумів для постійного інформування про те, що відбувається в інших частинах професійної організації. Проводяться часті загальні зустрічі з акцентом на міжфіліальні й міждепартаментні комунікації. Такі зустрічі необхідні не тільки для розгляду бізнес-завдань, але й для

соціальної взаємодії, тому люди охоче беруть участь у них. У більшості юридичних фірм відкриті комунікації поширюються також і на фінансові питання. Уважається, що кожний має право знати про фірму все, крім того, що стосується особистих справ іншого співробітника. На річних зборах за участю всього молодшого персоналу (включаючи секретарів й інших допоміжних працівників), керівник доповідає про фінансові результати й відповідає на будь-які питання аудиторії.

Успіх професійної організації в досягненні її мети значною мірою залежить і від обміну інформацією між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом). У ході обговорення нагальних завдань і проблем фірми представники групи можуть вільно висловлювати конструктивні думки стосовно стратегії розвитку певного відділу, про переваги командної роботи і підвищення колективної відповідальності і мотивації до праці.

Поряд із зазначеними вище формальними обмінами інформацією існують і *неформальні*. Каналом розповсюдження останніх є чутки. Вони розповсюджуються в будь-якому місці, де збираються люди. Іноді керівники фірм свідомо використовують витік інформації для встановлення зворотного зв'язку при прийнятті важливих рішень щодо діяльності фірм. Таким чином керівники виявляють можливу реакцію працівників фірми перш ніж здійснити певні зміни в роботі фірми.

2. Комунікаційний процес у юридичній сфері

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів юридичної фірми, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо. Обмін інформацією відбувається тільки в тому випадку, коли одна сторона пропонує інформацію, а інша її сприймає, тобто розуміє. Тільки таким чином спілкуванні людей може дозволить розв'язати конкретні проблеми. Для забезпечення ефективності обміну інформацією слід приділяти особливу увагу комунікаційному процесу.

Невід'ємними елементами *процесу комунікації* в юридичній фірмі є:

1. *Відправник* – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію й передає її.

2. *Повідомлення* – власне інформація, закодована за допомогою символів.

3. *Канал* – засіб передачі інформації (лист, радіо, телефон, телевізор, Інтернет тощо).

4. *Одержувач* – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

Рух інформації від відправника до адресата складається з кількох етапів. До них належать:

– *Формування або вибір ідеї* (зародження ідеї). Це формулювання ідеї та відбір інформації. Лейтмотив етапу «Не починайте говорити, поки не почали думати», інакше обмін на цьому може закінчитися. Керівник має розуміти, що ідея полягає в повідомленні підлеглим докладної інформації про їх сильні й слабкі сторони та про напрями покращення їх роботи.

– *Кодування* (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації). Якщо ідею не упакувати за допомогою символів привабливо та не вкласти у вагомий канал, вона не буде мати збуту. Кодування ідеї за допомогою символів (з використанням слів, інтонацій, жестів) перетворює ідею на повідомлення. Канал повинен відповідати ідеї та символам кодування.

– *Вибір каналу* (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо).

– *Передавання ідеї* (повідомлення). Передавання – відправник використовує канал для доставки повідомлення адресату;

– *Декодування, розшифровка та перетворення символів відправника в думки одержувача*. Якщо реакція на повідомлення не передбачається, процес обміну інформацією можна вважати завершеним.

– *Оцінювання та уточнення повідомлення*.

– *Здійснення зворотного зв'язку*. Часто обмін інформацією потребує встановлення зворотного зв'язку (відправник і

одержувач міняються комунікаційними ролями), який дозволяє упевнитися, що повідомлення було сприйнято належним чином, і ліквідувати *шуми* (все, що спотворює зміст інформації, спричиняє відхилення та помилки). Тому обов'язково слід враховувати можливі неточності під час передавання інформації, пам'ятаючи водночас, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів в юридичній фірмі слід орієнтуватися на два види комунікацій: міжособистісні та організаційні.

Міжособистісні комунікації традиційно виникають між конкретними особами (працівниками). У процесі міжособистісних комунікацій можливі такі перепони:

- неповне сприйняття працівником інформації;
- несприйняття інформації;
- семантичні бар'єри (труднощі, зумовлені нерозумінням значення слів і -словесних знаків);
- невербальні перепони, виникають у процесі використання несловесних (невербальних) знаків: погляд, вираз обличчя, посмішка тощо;
- слабкий зворотний зв'язок.

Усунути їх можна шляхом вдосконалення спілкування. Для цього необхідно:

- 1) пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання;
- 2) бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем;
- 3) стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;
- 4) бути уважним до почуттів інших працівників;
- 5) враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- 6) встановлювати якісний зворотний зв'язок;
- 7) допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.

Організаційні комунікації виникають між підрозділами, рівнями, ланками організації та між організаціями. Їх особливості залежать від характеру діяльності організації, її ролі й місця

в галузі, структури управління тощо. На якість організаційних комунікацій можуть впливати:

- деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- інформаційні перевантаження в системі комунікацій;
- незадовільна структура управління організації;
- громіздка структура комунікаційного процесу.

Удосконаленню комунікацій і ліквідації перепон в юридичних фірмах сприяють:

- 1) раціоналізація структури комунікаційного процесу; удосконалення документообігу;
- 2) ефективне застосування графічних засобів; удосконалення функцій менеджменту;
- 3) поліпшення зворотного зв'язку;
- 4) запровадження системи вивчення пропозицій працівників (наприклад, з допомогою встановлених скриньок пропозицій);
- 5) використання інформаційних бюлетенів;
- 6) застосування сучасних інформаційних технологій.

3. Прийняття управлінських рішень менеджерами юридичної фірми. Організація та контроль їх виконання

Прийняття рішень менеджментом юридичної фірми є одним із найважливіших елементів організаційного управління. У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні. У *розширеному розумінні* прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. У *вузькому розумінні* прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. Зважаючи на це, можна запропонувати таке визначення: **прийняття управлінського рішення** – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямо-

вана на усунення проблемної ситуації.

Процес прийняття управлінського рішення в юридичній фірмі складається з трьох основних етапів:

- оцінювання обставин з метою визначення умов, які потрібно знати для прийняття рішень;
- пошук, розроблення і аналіз можливих варіантів дій;
- вибір одного якогось напрямку дій із можливих альтернатив у такий спосіб, щоб була досягнута деяка важлива, бажана мета.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших із них належать такі:

1. Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує ймовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію.

2. Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відносин управління в юридичній фірмі; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

У теорії управління виділяють три **основні моделі прийняття рішень**: класична, поведінкова та ірраціональна моделі.

Основні характеристики *класичної моделі* такі: особа, яка приймає рішення має чітку мету прийняття рішення; повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення; повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації; раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості; мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Поведінкова модель, на відміну від класичної, має такі основні характеристики: особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення; не має по-

вної інформації щодо всіх можливих альтернатив; не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- а) для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

У теорії прийняття рішень розрізняють два основних **методи прийняття рішень**: інтуїтивний і раціональний.

Інтуїтивний метод – це вибір рішення, що здійснюється на основі відчуття його правильності. Особа, яка приймає рішення свідомо не переймається аналізом альтернатив і не заглиблюється в існуючу ситуацію. Людина використовує інформацію про події в діяльності організації, які відбувались у минулому, з метою прогнозувати результат альтернативного вибору в теперішній ситуації. Спираючись на здоровий глузд, керівник вибирає рішення, яке принесло успіх у минулому.

Раціональний метод передбачає наявність економічного аналізу, обґрунтуванні та оптимізації. Застосування цього методу включає такі етапи:

1. Діагностування проблеми.
2. Накопичення інформації про проблему.
3. Визначення альтернатив.
4. Оцінка альтернатив.
5. Прийняття рішення.

Успіх юридичної фірми залежить не тільки від прийняття ефективних рішень щодо її діяльності, але й від організації **контролю їх виконання**. Оскільки основний ресурс юридичної фірми – людський капітал, особливого значення набуває контроль поведінки працівників в організації. Розглянемо ґрунтовніше складові процесу контролю.

1. *Стандарти діяльності працівників*. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою

певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки робітників, полягає в тому, аби пояснити, що саме очікується від робітника в процесі його діяльності.

2. *Вимірювання реального виконання.* В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

Виділяють 3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців в організації: 1) оцінка за абсолютними стандартами; 2) оцінка за відносними стандартами; 3) оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінка за абсолютними стандартами. Діяльність працівника оцінюється шляхом порівняння отриманих ним реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). При використанні абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного робітника визначеному критерію.

Оцінка за відносними стандартами означає, що діяльність одного працівника оцінюється порівняно з результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати (вишукувати один за одним) працівників в організації. При цьому дехто має бути кращим, а дехто – гіршим. Такий метод оцінки не рекомендується використовувати: при незначній кількості робітників, діяльність яких оцінюється; при незначних відмінностях у результатах роботи підлеглих; за ситуації, коли працівник, який високо оцінений за абсолютним стандартом, може бути «найгіршим» за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями, тоді оцінку діяльності робітників краще здійснювати за критерієм *ступеня досягнення цілей*.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, аби зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі виділити так званих «видатних» (найкращих), середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими. Якщо оцінка діяль-

ності використовується як механізм контролю, тоді зворотній зв'язок (повідомлення робітникам про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки. (Проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

3. *Прямий управлінський контроль поведінки працівників* в юридичній фірмі. Складовими прямого управлінського контролю поведінки робітників є: винагородження; підвищення кваліфікації підлеглих; підсилення мотивації; дисциплінарний вплив.

Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Але це лише «верхівка айсбергу». Інструментами винагородження можуть також виступати: похвала; підвищення у посаді; спеціальні винагороди (премія, пільги); надання бажаного робочого завдання; символи статусу тощо.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, менеджер підбирає дисциплінарні заходи. Дисциплінарний процес включає 4 послідовних кроки:

- 1) усне попередження;
- 2) письмове попередження;
- 3) тимчасове призупинення діяльності;
- 4) звільнення з роботи.

4. *Непрямий управлінський контроль поведінки працівників* в організації (замінники прямого управлінського контролю). В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки робітників до яких, зокрема, належать:

- 1) ефективна селекція (підбір кадрів);
- 2) сприйняття та використання феномену організаційної культури;
- 3) формалізація процедури прийому на роботу;
- 4) навчання робітників (тренінг).