

ктивну реалізацію неявних індивідуальних і колективних знань у консультаційному процесі, запобігає втратам знанневих ресурсів;

➤ безпека нематеріальних активів як об'єктів права інтелектуальної власності фірми, до яких належать: майнові і немайнові права, об'єкти промислової власності, створена і накопичена фірмою база знань, що є носіями організаційних знань. Це стан їх захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз, пов'язаних з можливістю їх втрати, несанкціонованого копіювання, використання конкурентами, плагіату та ін.;

➤ безпека інтелектуального капіталу як стан захищеності інвестицій фірми у знаннєві ресурси. У цьому контексті безпека інтелектуального капіталу є однією з форм інвестиційної безпеки юридичної фірми. Захист інтелектуального капіталу фірми – це сукупність заходів щодо його збереження та ефектвної реалізації у консультаційному процесі;

➤ захищеність руху знань у межах фірми;

➤ кібербезпека – захищеність інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Лекція 8. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТА РОЗВИТКОМ ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ

**К.е.н., доцент Вовк І. А.,
к.е.н., доцент Овсієнко О. В.**

План

1. Організаційні зміни і розвиток юридичної фірми.
2. Управління змінами в організації.
3. Сприйняття організаційних змін персоналом юридичної фірми. Подолання опору організаційним змінам.
4. Критерії та показники ефективності управління юридичною фірмою.

1. Організаційні зміни і розвиток юридичної фірми

Зовнішнє середовище, у якому функціонує будь-яка організація, у тому числі й юридична фірма, а також її внутрішнє середовище швидко змінюються. Якщо фірма не готується до змін заздалегідь, не реагує на зміни, не адаптується до них, вона поступово втрачає конкурентні переваги і рано чи пізно буде змушена залишити ринок. Заради успішного функціонування юридична фірма повинна періодично оновлюватися, змінюючи організаційну структуру, перелік послуг, стратегії і форми роботи, кадри, правила тощо.

Під *організаційними змінами* розуміють свідомі, цілеспрямовані дії менеджерів або працівників щодо поліпшення роботи структурних підрозділів організації в цілому або по окремих важливих напрямках.

Зазвичай організаційні зміни плануються заздалегідь як превентивна реакція на можливі зміни у середовищі організації. Наприклад, якщо юридична фірма збирається розширити географію діяльності, у маркетинговому підрозділі виокремлюються групи фахівців, відповідальні за освоєння нових регіонів, або ж призначається менеджер (партнер), відповідальний за цей

ж призначається менеджер (партнер), відповідальний за цей напрямок. Проте іноді організаційні зміни відбуваються *post factum* як відповідь на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі, що вже відбулися. Прикладом може стати поділ великої юридичної фірми на декілька фірм через бажання оптимізувати діяльність і зосередити кожен з таких фірм на окремій ділянці роботи чи на певному виді послуг, або ж конфлікт серед власників (партнерів). Але в обох випадках метою організаційних змін є поліпшення адаптаційних можливостей організації.

Організаційні зміни суттєво відрізняються за напрямками, повнотою охоплення організації, швидкістю, ступенем завершеності.

За напрямками організаційні зміни можуть передбачати:

- **зміну мети організації**: для виживання організації менеджмент періодично повинен оцінювати та переглядати, якщо необхідно, стратегію та цілі відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі (наприклад, економічна криза 2008-2009 рр. змусила багато юридичних фірм шукати нові ринки послуг, переорієнтовуватися з обслуговування корпоративних клієнтів на роботу з фізичними особами та ін.);

- **зміну структури організації**: передбачає новий розподіл повноважень та відповідальності, кадрові перестановки, зміни в управлінській ієрархії, ступені централізації, запровадження нових координаційних та інтеграційних зв'язків між підрозділами та посадовими особами (приміром, може йтися про оптимізацію роботи шляхом виокремлення спеціальних груп юристів, зосереджених на якихось специфічних послугах, наприклад, захист інтелектуальної власності у сфері так званого «шоу-бізнесу»);

- **зміну техніки та технологій**: технологічне оновлення, зміна нормативів, характеру робіт. Зазвичай технологічні зміни проектується так, щоб одночасно сприяти вирішенню як виробничих, так і соціальних завдань. Для юридичної фірми технологічне оновлення зазвичай відбуваються у межах загального оновлення обладнання, яке застаріло, і має другорядне значення. Набагато важливіше для менеджменту фірми вміння керувати

змінами у нормативах і характері робіт, які здійснюються працівниками фірми (у першу чергу, юристами). Йдеться і про запровадження нових стандартів роботи з клієнтами, і про освоєння інформаційних технологій, що сприяють юридичній діяльності (бази законодавства і супутньої інформації, використання сучасних можливостей всесвітньої мережі Інтернет тощо);

- **зміну поведінки працівників**: надання персоналу нових можливостей, модифікація його поведінки. Охоплюють технічну підготовку, підвищення кваліфікації, створення умов для міжособистісного та групового спілкування, впровадження програм з підвищення якості трудового життя, задоволення працею. Сьогодні в Україні існує чимало організацій, які проводять семінари, тренінги, форуми, присвячені змінам у законодавстві, новим формам правничої роботи і управління юридичною фірмою та ін. Важливо, щоб керівництво фірми приділяло цьому увагу і фінансувало підвищення кваліфікації і загальної обізнаності своїх працівників, що не лише формує у останніх відчуття важливості і актуальності власної роботи у фірмі, але й є запорукою сталого розвитку фірми у світі, що постійно змінюється;

- **зміни організації господарської діяльності** (виробничої, збутової тощо). Не торкаються безпосередньо стратегії організації, а лише спрямовані на удосконалення окремих бізнес-процесів або діяльності окремих підрозділів. Однією з найважливіших ділянок юридичної фірми, що потребує постійної уваги з боку менеджменту, є робота з клієнтами. Підтримка високих корпоративних стандартів у цій сфері, орієнтація на світовий і кращий вітчизняний досвід у цій сфері є важливою складовою збільшення доходу фірми, її ствердження на ринку та отримання конкурентних переваг. Недарма у міжнародному довіднику Legal 500, в якому визначаються кращі фірми Європи, Близького Сходу і Африки, приділену особливу увагу вміню юридичних фірм взаємодіяти з клієнтами.

За повнотою охоплення організаційні зміни поділяють на: локальні (такі, що охоплюють окремий структурний підрозділ або торкаються окремого виробничого процесу або виду послуг); загальні (які стосуються організації у цілому).

За швидкістю здійснення змін виокремлюють: одномо-

ментні (відбуваються одноразово під тиском обставин, приміром, зміна партнерського складу фірми); поетапні (поступові, покрокові зміни, у яких передбачено певний проміжок часу на подолання опору змінам, приміром реформування структури фірми у зв'язку з освоєнням нових сегментів ринку юридичних послуг). Одномоментні зміни можуть бути пов'язані з більш болючими соціальними наслідками для працюючих (наприклад, скорочення штату).

За ступенем завершеності розрізняють:

- **фундаментальні зміни** (передбачають повну перебудову організації і торкаються місії організації та зміни організаційної культури). Впроваджуються, якщо організація змінює сферу діяльності (наприклад, юридична фірма, орієнтована на вузьке коло клієнтів і об'єднана з останніми єдиним власником, перепрофілюється на роботу з клієнтами «зі сторони»);

- **радикальні зміни** (передбачають зміну структури організації). Як правило, здійснюються у випадку злиття, поглинань, реорганізації тощо. Але сфера діяльності організації при цьому залишається незмінною (приміром, приєднання фірми до більш великого гравця на ринку, коли «старі» керівники отримують статус партнерів (але не керуючих партнерів) у новій фірмі, а її персонал повністю або частково вливається у нову структуру);

- **помірні зміни** (охоплюють в основному виробничі та маркетингові процеси). Зазвичай мають місце, коли організація виходить на ринок з новим продуктом (наприклад, юридична фірма намагається впровадити систему абонентського обслуговування серед своїх клієнтів, зацікавлених у систематичному отриманні широкого комплексу послуг);

- **звичайні зміни** (здійснення поточних перетворень, спрямованих на удосконалення вже існуючих структур та процесів). Не передбачають змін у діяльності організації в цілому.

Існує думка про те, що відсутність змін в організації протягом тривалого часу – свідчення сталості і стабільності її роботи. За певних умов незмінне функціонування, дійсно, може дати непогані результати. Однак успішна робота юридичної фірми часто має «ефект присипляння», коли керівництво, пере-

конане у правильності і ефективності обраної стратегії роботи, перестає докладати зусиль до модернізації роботи фірми, що в умовах змінюваності зовнішнього середовища веде до втрати фірмою клієнтської бази, частки на ринку, і навіть зникнення. Історія розвитку юридичного бізнесу в Україні (і зокрема у Харкові) знає чимало прикладів, коли великі і потужні фірми виявлялися не готовими до нових викликів у своїй роботі і залишали ринок на завжди.

Отже, чим сильніше організація намагається «законсервувати» своє стале існування, тим менше залишається можливостей для швидкого реагування на нові виклики. **Стабільність** – це намагання системи залишатися незмінною, постійно повторювати і відновлювати усталений порядок речей. **Розвиток організації** – це, навпаки, прагнення змінюватися під тиском зовнішніх або внутрішніх факторів. Незважаючи на те, що стабільність і розвиток суперечать одне одному, вони є невід’ємними складовими однієї організаційної системи. Їх динамічне чергування забезпечує нормальний розвиток організації.

Організаційні зміни – це безперервний процес оновлення. Вони змушують організацію переходити з одного стану до іншого, більш якісно та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, сприяють постійному розвитку та удосконаленню організації. Змінюючись, організація розвивається. Тому організаційні зміни слід сприймати не як вимушений тягар, а як появу нових можливостей для розвитку. Вони сприяють підвищенню ефективності діяльності юридичної фірми, удосконаленню послуг, підвищенню ступеню задоволення клієнтів, виявленню нових форм взаємодії з елементами зовнішнього середовища.

2. Управління змінами в організації

Ефективне управління змінами – не просте завдання. Для його ефективного реалізації необхідні: правильна оцінка процесів, що відбуваються в організації, усвідомлення проблем, розробка та впровадження необхідних для їх вирішення заходів, подолання вірогідного опору змінам. При здійсненні будь-яких

організаційних змін необхідно чітко усвідомлювати кінцеву мету перетворень, інакше посилюється ризик випадкових, не-послідовних, неконтрольованих дій. Важливим також є залучення персоналу до участі в організаційних перетвореннях. Адже юридична фірма – це, у першу чергу, не якісь обладнання чи технології, а юристи, які працюють у фірмі. Чим більше людей буде усвідомлювати необхідність змін, їх послідовність, терміни, зв'язок з особистим добробутом, положенням в організації та появою нових особистих можливостей (кар'єрне просування, нові стимули тощо), тим вищою буде готовність до перетворень. Організаційні зміни мають сприяти поліпшенню кінцевих результатів діяльності організації, зміцнювати її становище на ринку.

У теорії менеджменту розроблено різні моделі управління організаційними змінами (табл. 8.1).

Таблиця 8.1.

Моделі управління організаційними змінами

Назва моделі	Етапи реалізації організаційних змін	Зміст етапу
Модель Грейнера (США)	1. <i>Тиск і спонукання</i>	Усвідомлення необхідності змін під тиском зовнішнього та внутрішнього середовища
	2. <i>Посередництво і переорієнтація уваги</i>	Залучення сторонніх консультантів або співробітників організації з метою об'єктивної оцінки ситуації
	3. <i>Діагностика і усвідомлення</i>	Збирання необхідної інформації (анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів)
	4. <i>Знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання</i>	Розробка заходів, спрямованих на організаційні зміни. Заручення підтримкою всередині організації.
	5. <i>Експеримент і виявлення</i>	Практичне випробовування змін, що плануються. Визначення їх ефективності

	6. Підкріплення і згода	Мотивування співробітників організації щодо сприйняття змін
Модель К. Левіна (США)	1. «Розморожування»	Вжиття заходів, спрямованих на відмову від існуючої старої практики роботи або деяких застарілих корпоративних норм. Імпульсом змін стають зовнішні та внутрішні фактори
	2. Рух до нового рівня	Здійснення змін, що супроводжується заходами щодо набуття персоналом нових навичок
	3. «Застигання»	Фіксація змін, недопущення повернення організації на старі позиції. Як правило, закріплюються впровадженням нової системи стимулювання
Модель «дослідження – дії»	1. Дослідження	Усвідомлення та сприйняття проблем. Запрошення сторонніх фахівців , які здійснюють збирання та аналіз інформації про організацію
	2. Обернений зв'язок	Ознайомлення з експертними висновками керівництва організації
	3. Обговорення	Сумісне обговорення змісту організаційних змін менеджерами та сторонніми експертами (причому експерти виступають агентами змін). Розроблення плану змін
	4. Дії	Впровадження організаційних змін. Оцінка їх результативності. Повторення усього циклу управління, якщо необхідно

Модель Р. Липпіта – Дж. Уатсо- на – Б. Уес- тлі	1. <i>Пошук</i>	Сторонні експерти та організація сумісно шукають проблеми
	2. <i>Входження у процес</i>	Розвиток партнерських відносин між експертом та клієнтом. Перевірка об'єктивності та незалежності експерта
	3. <i>Діагноз</i>	Виявлення проблем та усвідомлення цілей організаційних змін
	4. <i>Планування</i>	Розробка плану організаційних змін та визначення ступеню готовності організації до змін
	5. <i>Дії</i>	Здійснення змін
	6. <i>Стабілізація та оцінка результатів</i>	Розповсюдження змін по всій організації. Оцінка ефективності змін
	7. <i>Закриття проекту</i>	Завершення відносин «експерт – клієнт». Зменшення впливу експерта на керівництво організації

Варто звернути увагу на те, що у багатьох існуючих моделях управління змінами вважається за доцільне залучення сторонніх експертів з управління розвитком організації. Це пов'язано з двома обставинами. По-перше, хоча керівництво і відчуває необхідність змін, іноді воно або не може об'єктивно оцінити ситуацію, або не усвідомлює, що треба робити, або зустрічає значний опір з боку співробітників. По-друге, якщо до процесу підготовки змін залучаються співробітники організації, вони не завжди можуть неупереджено висловлювати свої думки та не зважати при цьому на керівництво та колег.

Залучення зовнішніх консультантів дозволяє уникнути цих проблем. Організатори змін є експертами у цій сфері. Вони мають досвід здійснення змін в інших організаціях, володіють стандартними методиками збирання та аналізу інформації про

організацію. Як правило, експерти, добре обізнані з труднощами, які виникають під час впровадження змін, та засобами їх подолання. Уособлюючи процес змін, сторонні експерти мають більший авторитет для організації. Крім того, делегування повноважень стороннім консультантам дає можливість вищому керівництву сконцентруватися на розвитку майбутньої стратегії. Тому з метою забезпечення ефективності організаційних фірм або на рівні фірми у цілому, або в її окремих підрозділах часто не буде зайвим запрошувати нових керівників (партнерів), чия діяльність буде зосереджена на впровадженні цих змін. Так само, коли фірма відкриває нові напрямки діяльності чи нові філії доцільним є запрошення менеджерів, чиею сильною стороною є так званий «startup», тобто вміння організувати успішний запуск роботи такого напрямку чи філії.

Водночас відповідальність за зміни несе і менеджмент організації, оскільки краще менеджерів ніхто не знає справжнього стану речей та тих процесів, що відбуваються всередині підрозділів. Консультанти не володіють подібною інформацією, але діють як агенти змін. Тому налагодження конструктивного діалогу та взаєморозуміння між цими групами є надзвичайно важливим для успішного впровадження змін. Якщо не вдається влаштувати ефективний процес комунікації, організаційні зміни можуть так і залишитися нереалізованим проектом керівництва.

3. Сприйняття організаційних змін персоналом юридичної фірми. Подолання опору організаційним змінам

Організаційні зміни часто супроводжуються змінами в системі оплати праці та положенні персоналу: у той час, як одні працюючі отримують підвищення, для інших кар'єрні перспективи погіршуються. Через це сприйняття організаційних змін може бути різним: хтось підтримуватиме їх здійснення, а хтось буде чинити опір. Під **опором змінам** розуміють ті чи інші вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню організаційним змінам.

Опір може здійснюватися у різних формах: відмова від

виконання дій; відкладання дій у часі; повне або часткове приховування інформації; саботаж; свідоме зниження продуктивності; масові звільнення кваліфікованих працівників, страйки, так звані «італійські страйки», коли працівники працюють з суворим формальним бюрократичним дотриманням усіх встановлених правил і процедур, що фактично призводить до сповільнення чи навіть зупинення виробничого процесу (у нашому випадку – надання послуг), тощо. Суб'єктами опору стають не тільки окремі співробітники і їх групи, причому груповий опір набуває організованих форм та через це є більш небезпечним. Менеджери також чинять опір змінам, якщо їх владні позиції в організації опиняються під загрозою (наприклад, звужується контроль над ресурсами, зменшується вплив на прийняття рішень тощо).

Високий рівень помилок у роботі, спізнення та прогули, втрата мотивації – ось далеко не повний перелік можливих наслідків опору організаційним змінам. Тому перед менеджментом організації стоїть завдання не просто подолати опір, а заручитися підтримкою колективу при здійсненні змін. Для цього необхідно визначити причини опору, своєчасно вжити заходів щодо уникнення опору, вірно обрати у випадку необхідності методи подолання опору.

Серед найбільш розповсюджених причин опору організаційним змінам виділяють:

- *економічні причини*. Працівники бояться, що через зміни може відбутися зниження їхнього доходу, або система стимулювання трансформується таким чином, що забезпечити колишній рівень заробітку буде неможливо. Наприклад, коли стабільний рівень зарплати замінюється на плаваючу ставку (за рахунок преміювання) залежно від рівня доходу, отриманого фірмою у поточному місяці і вкладу кожного юриста у справу, рядові працівники можуть побоюватися, що у підсумку це призведе до зниження їх заробітної плати;

- *страх невідомого та невизначеність*. Будь-які зміни порушують сталі стереотипи організаційної поведінки. Це викликає настороженість у працюючих, які бояться, що не зможуть упоратися з новою роботою. Приміром, юристи, які зосе-

реджені на певному виді послуг, можуть опиратися переведенню чи приєднанню їх до інших підрозділів (навіть суміжних), через згадані побоювання, очікування додаткового навантаження (приміром, відряджень, яких раніше не було) тощо. Особливо це стосується юристів, до обов'язків яких віднесено практику у достатньо вузькій чи специфічній сфері (земельне право, антимонопольне законодавство тощо). Як правило, невизначеність посилює опір змінам у тому випадку, коли бракує інформації про зміст змін та їх наслідки;

- *низька терпимість до змін.* Для деяких категорій працюючих (догматично налаштовані співробітники, конформісти, працівники літнього віку) властивою є думка про те, що зміни нічого не дадуть. Тому вони всіляко опираються будь-яким нововведенням, будучи переконаними, що зміни не є необхідними або бажаними;

- *очікування втрат.* Організаційні зміни супроводжуються перерозподілом влади та впливу, тому окремі групи всередині організації (зокрема, старші партнери, партнери, старші юристи, які очолюють певні підрозділи чи групи юристів) ризикують втратити контроль над фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами, що змушує їх чинити активний опір змінам.

Інтенсивність та тривалість опору змінам значною мірою залежить від того, як вони здійснюються. Більш сильний опір зустрічають несподівані, радикальні, одномоментні зміни. Опір може посилитися і через недостатню поінформованість працівників про характер, тривалість змін, їх очікувані результати. Взагалі чим більшої кількості людей стосуються зміни, тим активніший опір буде чинитися. Звісно, повністю уникнути опору неможливо. Але можна значно пом'якшити його, з'ясувавши, на якому рівні виникає опір та що стає його причиною.

«Ядром» опору змінам в юридичній фірмі частіше за все стають юристи. Справа, звичайно, не у відомому з анекдотів про юристів усього світу «склочному» характері останніх, а у ролі юристів у роботі фірми. Розуміючи, що вони є основним ресурсом фірми, юристи схильні більш ініціативно проявляти свою волю у випадку нав'язування ним небажаних організацій-

них змін. Якщо говорити про адвокатські фірми, то вагому роль також має можливість адвоката звернутися до органів адвокатського самоврядування за захистом своїх прав, що були порушені фірмою.

До факторів, які здатні суттєво полегшити процес організаційних змін, відносять:

- *ефективну комунікацію*. Працюючі активно чинять опір, коли погано усвідомлюють зміст та наслідки організаційних змін. Своєчасне розповсюдження необхідної інформації позбавляє людей страху невизначеності, знижує їх невпевненість у своєму становищі в організації. Слід також пам'ятати, що інформація, яка стосується групи співробітників, сприймається як об'єктивніша та має більший вплив, ніж інформація про окремих осіб. Тому важливо, щоб трудовий колектив юридичної фірми був повно і, за можливістю, заздалегідь повідомлений про зміни, що очікуються. Навіть коли йдеться про зміну керівного складу фірми (наприклад, прихід нового партнера), доцільно, щоб цей партнер був офіційно представлений фірмі, було пояснено мету його приходу, очікувані зміни у зв'язку з цим тощо;

- *авторитет керівництва*. Чим вище авторитет керівництва, тим більше довіри до ініційованих ним змін, тим менший опір вони зустрічають. Лідерство у юридичній фірмі часто має харизматичний характер, коли фірмою управляє керівник чи група керівників, з якими фірма по суті ототожнюється (недарма у назвах юридичної фірми часто містить прізвище керуючого та старших партнерів, наприклад, ЮФ «Іванов і партнери», ЮФ «Іванов, Петров, Смирнов» тощо). Авторитет лідера позитивно впливає на відносну «безболісність» організаційних змін у фірмі, однак може породжувати і зворотній ефект. Зменшення довіри до лідера, втрата останнім зв'язку з трудовим колективом породжує процеси ентропії (хаосу) у середині фірми, які можуть закінчитися реорганізацією чи навіть розпадом останньої;

- *залучення до змін*. Якщо працівники залучаються до процесу планування та здійснення змін (беруть участь в обговореннях, консультаціях, розробці заходів), вони приймають на

себе частку відповідальності за успішні організаційні перетворення, що посилює їх мотивацію до змін;

- *мотивація*. Співробітники, яких торкаються зміни, повинні чітко усвідомлювати нові можливості, які з'являються в результаті організаційних перетворень (отримання додаткового доходу, поява перспектив кар'єрного просування, навчання, підвищення кваліфікації тощо), що знову повертає на до необхідності пояснення трудовому колективу тих змін, що очікують фірму. Тоді вони (принаймні найбільш активні і корисні для фірми співробітники) не тільки не вчинятимуть опір, а й охоче підтримують зміни;

- *увага та підтримка* (зворотний зв'язок). Якщо агенти змін (керівництво, сторонні експерти) систематично цікавляться сприйняттям змін у колективі, співробітники охочіше діляться інформацією. Відкритість, увага та підтримка дозволяють налагодити партнерські стосунки та подолати протистояння незацікавлених у змінах співробітників або груп;

- *робота з групами, у тому числі неформальними*. Сила опору значно знижується, якщо ініціатива змін надходить з середини групи. Зовнішні ініціативи сприймаються групою вороже, особливо якщо агенти змін не належать до групи. Авторитет групи для її членів теж є одним з чинників, що послаблюють опір змінам.

Універсальної практики подолання пору змін не має. Однак існують різні підходи до подолання опору змінам. Їх сутність, умови використання, переваги та недоліки наведено у табл. 8.2.

Таблиця 8.2.

**Основні підходи до подолання опору змінам
(за І. Ансоффом)**

Сутність підходу	Умови використання	Переваги	Недоліки
Примусове подолання опору (опір долається за допомогою влади вищого менеджменту)	Застосовується у ситуаціях, які потребують швидкої реакції, а також тоді, коли ініціатори змін мають значну владу	Швидке подолання будь-якого виду опору	Формує негативне ставлення персоналу до ініціаторів змін та викликає ще більший опір змінам. Ігнорування людського фактору
Адаптивні зміни (опір долається шляхом поступових перетворень, розтягнутих у часі)	Застосовується, коли влада ініціаторів перетворень обмежена	Подолання конфліктів шляхів знаходження компромісу, укладення угод	Повільне здійснення перетворень
Кризове управління (опір змінюється на підтримку змін під час кризи)	Застосовується під час кризи, коли персонал відчуває необхідність перетворень	Попередження паніки. Створення умов для згуртування колективу	Вірогідність невірних рішень через брак часу та недостатньо критичне ставлення до перетворень. Швидке відродження опору після виходу з кризи
Керований опір (поєднання примусового та адаптивного подолання опору)	Застосовується в умовах, коли часу достатньо для того, щоб не вдаватися до примусу,	Знаходження компромісу між зменшенням опору та вико-	Вірогідність застосування. Необхідність постійної уваги з боку вищого

	але на адаптивний підхід часу бракує	ристанням влади	керівництва
--	--------------------------------------	-----------------	-------------

У межах кожного підходу можуть застосовуватися різні методи подолання опору організаційним змінам. Їх зміст та наповнення визначаються, виходячи з конкретної ситуації. До основних методів подолання опору персоналу змінам Дж. Коттер і Л. Шлезінгер відносять:

- *утворення та передачу інформації* (переконання співробітників у необхідності змін). Здійснюється шляхом проведення бесід, виступів перед персоналом, доповідей, розповсюдження меморандумів;
- *залучення персоналу до прийняття рішень* (надання можливості вільно висловлювати свою думку щодо організаційних нововведень та пов'язаних з ними проблем). Як правило, ці заходи забирають багато часу та можуть виявитися неефективними, оскільки неможливо врахувати думку абсолютно всіх співробітників;
- *полегшення і підтримку* (засоби, за допомогою яких персонал легше сприймає зміни – уважне ставлення керівництва, професійна підготовка співробітників, підвищення їх кваліфікації);
- *матеріальне і моральне стимулювання* (здобуття згоди на зміни шляхом підвищення оплати праці, зобов'язань не звільняти співробітників тощо). Слід зазначити, що використання цього методу пов'язано зі значними витратами, а також може налаштувати окремі групи всередині організації вчиняти додатковий опір, доки їх згода на зміни не буде «обмінена» на конкретний набір благ;
- *кооптацію* (надання особі, що чинить опір, провідної ролі у прийнятті рішень щодо здійснення організаційних змін);
- *маневрування* (вибіркове надання персоналу інформації, складання чіткого графіку заходів та доведення його до персоналу). На певному етапі перетворень може призвести до втрати довіри до агентів змін;
- *поетапність перетворень* (створення умов для поступового звикання до змін). Забирає багато часу, але дозволяє мінімізувати опір на початковому етапі організаційних пере-

творень;

- *примус* (загроза позбавити роботи, просування по службі, підвищення кваліфікації, заробітної плати тощо). Цей метод використовується обмежено та потребує критичного ставлення, оскільки його вживання стає безпосереднім чинником конфронтації у колективі, поширення страхів, причиною невдоволення персоналу, масових звільнень.

Окремо слід зазначити, що при здійсненні змін існує чимало проблем морально-етичного характеру. Так, виникає необхідність повідомити персонал про скорочення штатів, скасування деяких пільг та бонусів, зменшення заробітної плати, а деяких працівників – про пониження у посаді, професійну непридатність, майбутнє звільнення. У цих випадках найбільш адекватною лінією поведінки менеджменту є відкрите визнання проблем, що виникли, їх широке обговорення, роз'яснення необхідності змін, уважне ставлення та організація допомоги тим, чиє становище в результаті змін суттєво погіршиться. Так, наприклад, здійснюється додаткове навчання, перекваліфікація тощо. Співробітникам, що підпадають під скорочення штатів, може надаватися декілька вільних оплачуваних годин на тиждень для пошуку роботи, сплачується вихідна допомога, рекомендації, які можуть бути використані для працевлаштування тощо.

4. Критерії та показники ефективності управління юридичною фірмою

Ефективність управління – комплексне поняття, яке характеризує здатність менеджменту організації швидко, повно та з мінімальними витратами забезпечувати досягнення поставлених цілей в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Існують різні підходи до визначення ефективності управлінської праці:

- **цільовий підхід**. Ефективність управління визначається як досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності найбільш раціональним (економічним) способом.

Показниками ефективності за таких умов є ті показники, що характеризують головні цілі діяльності організації (наприклад, положення на ринку юридичних послуг, наявність великих клієнтів тощо);

- **функціональний підхід**. Ефективність управління оцінюється з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто порівнюються результати і витрати безпосередньо управлінської системи. Показниками ефективності за таких умов є: продуктивність управлінської праці; трудомісткість управлінських робіт; терміни обробки інформації; втрати робочого часу менеджерів; плинність управлінських кадрів;

- **композиційний підхід**. Ефективність управління вимірюється ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Показниками ефективності тоді є: продуктивність праці в організації (дохід у перерахунку на кожного юриста); обсяги приросту прибутку тощо;

- **множинний підхід**. Ефективність управління вимірюється за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють різні аспекти управлінської діяльності. Прикладом таких показників є рейтинги конкурентоспроможності (наприклад, низка національних і міжнародних організацій щороку публікують рейтинги провідних юридичних фірм України). Проте слід пам'ятати, що подекуди вони носять суб'єктивний характер і тому клієнти, звертаючись до цих рейтингів, надають перевагу відомим організаціям, чия репутація підтверджена протягом часу;

- **поведінковий підхід**. Ефективність управління вимірюється ступенем задоволення потреб всіх груп, що зацікавлені в результатах діяльності організації. Ці групи можуть бути зовнішніми по відношенню до організації (клієнти, акціонери - якщо йдеться про юридичні фірми, засновані на акціонерному капіталі; галузеві асоціації, органи державної влади тощо) та внутрішніми (наймані працівники, профспілки, підрозділи організації, керівництво). Як правило, кожна з них має своє власне уявлення і про ефективність управління, і про критерії її оцінки. Вважається, що менеджмент працює ефективно, якщо вдається

знайти баланс між інтересами всіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Ефективність прийнято оцінювати як співвідношення результатів і витрат. Проте ефективність управління юридичною фірмою – значно ширше поняття, яке неможливо ототожнювати зі скороченням витрат або підвищенням результатів будь-якою ціною. Так, наприклад, якщо менеджмент схильний збільшувати прибуток фірми шляхом зменшення рівня оплати праці юристів, то врешті-решт це призведе до втрати провідних кадрів, погіршенню якості надаваних послуг, втрати клієнтів і у підсумку – до зменшення прибутку. Тому *ефективність управління має оцінюватися насамперед як здатність компанії створювати та використовувати нові можливості для її розвитку.*

Виміряти ступінь впливу управлінської праці на результати діяльності організації у цілому надзвичайно важко. Однак зважаючи на те, що метою менеджменту є досягнення цілей організації, ефективність управлінської праці іноді оцінюється за допомогою загальних показників ефективності: продуктивності праці в організації; фондо- та капіталоввіддачі; рентабельності; матеріало- та ресурсоемності; темпів приросту прибутку; обсягів реалізації продукції; показників плинності кадрів тощо. При цьому слід враховувати, що:

по-перше, загальні показники ефективності відображують результат господарської діяльності та управління в цілому, але не в повній мірі характеризують ефективність саме управлінської праці. Наприклад, важко визначити, у якій мірі зростання продуктивності праці пов'язано з оновленням обладнання, а у якій – з ефективною роботою менеджменту. Крім того, потрібно розуміти, що управлінські витрати в юридичній фірмі часто важко виокремити серед інших витрат, адже менеджери юридичної фірми часто (особливо коли йдеться про старших партнерів, партнерів) крім функції керівництва займаються ще й юридичною практикою, тобто залучені до процесу надання юридичних послуг;

по-друге, специфіка управлінської праці полягає в тому,

що характеризується результатами всього колективу, а не окремого працівника управління. Тому її оцінювати необхідно за впливом на результати роботи всього колективу юридичної фірми або окремого підрозділу.

На ефективність управлінської діяльності впливає чимало факторів, а саме: рівень підготовки менеджерів; досвід практичної роботи; раціональна організація праці менеджерів; добре налагоджені комунікації у фірмі; структура управління, розподіл повноважень, мотивація, особисті якості менеджерів тощо. Відповідно, існують можливості вплинути на ефективність роботи управлінських кадрів шляхом підвищення кваліфікації працівників управління, провадження періодичної атестації, удосконалення організаційної структури, форм і методів керування; комунікаційних процесів, мотиваційних заходів (виплата бонусів залежно від результатів діяльності підрозділу, участь у прибутках) тощо. Важливим стимулом для партнерів у юридичній фірмі є укладення партнерського договору, який фіксує права і обов'язки партнерів, їх участь у розподілі прибутків фірми, соціальні гарантії на випадок втрати роботи тощо.