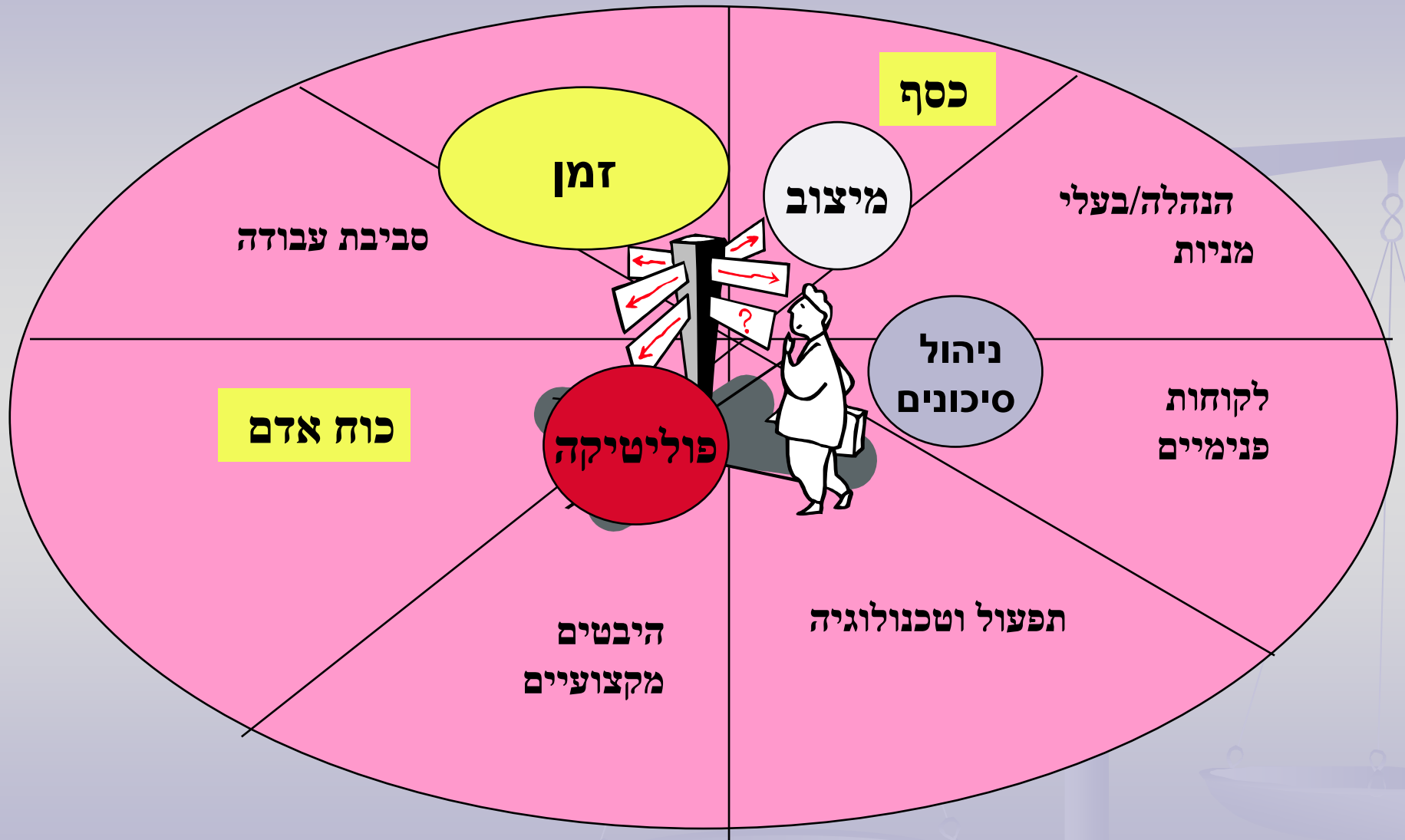


**ניהול זמן וכוח אדם בייעוץ
המשפטי במסגרת
תוכנית עבודה מתוקצבת**

GLawBAL
Enhancing Performance

ZALMANOVITSH DAVID
Attorney at Law - B.A, LL.B, M.B.A

בוקר טוב אדוני היועמ"ש!



זמן



כיצד מתמודדים איתם?

כוח אדם פנימי/חיצוני

כסף

כיצד נטפל בהם?

טיפול בזמן
+
טיפול באנשים
+
טיפול בכסף

נשאף ל...תוכנית עבודה מתוקצבת!

הזמן

- הזמן משאב מתכלה, חד כיווני, סופי ושוויוני.
- חלק מהאירועים על רצף הזמן מתוכננים חלק לא.
- לעולם לא נספיק הכול.
- זה רק יהיה גרוע יותר... דוגמאות:
 - המידע אותו נדרשים לעבד מוכפל כל שנה וחצי.
 - שעה וחצי עד שעתיים ביום מוקדשות לסריקת מידע.
 - כמות המטלות עלינו גדלה משנה לשנה.
 - מצפים מאיתנו לזמינות מלאה וזמן תגובה מיידני.
 - אנחנו טובעים.....

פרדוקס הזמן

- בגלל שאיננו יודעים תמיד מה חשוב באמת הכל נראה חשוב...
- בגלל שהכל נראה חשוב אנו עושים את הכול...
- מכיוון שאנו עושים את הכל מצפים מאיתנו לעשות הכל...
- כשאנו עושים הכל אין לנו זמן לחשוב מה באמת חשוב...

כל הזמן גונבים לנו זמן

- 
- הפרעות לא מתוכננות
 - טלפונים
 - ישיבות
 - דואר אלקטרוני
 - דרישות בלתי סבירות
 - תשובות מאחרים
 - בעיות תקשורת
 - סדרי עדיפויות
 - ציוד לקוי
 - שינויים בארגון
 - שינויים בלו"ז
 - עייפות
 - רכילות
 -

הקשיים בפתרונות המסורתיים לניהול זמן

- "פריים טיים" של כל אחד מאיתנו – איננו מנצלים אותו.
- האצלה – קשה לנו.
- ניצול חלונות בין פגישות – אנו סוגרים אותם.
- גבולות לישיבות עד ___ דקות – נראה אותנו?
- לא לשכוח את החשוב ואינו דחוף – תקועים בתמיד דחוף...
- זמן קשיח וזמן שוטף – אנו "מתכמנים".
- לא להגיב מייד – "היד על העכבר".
- ובכלל ניהול זמן זה דבר אישי ובעיקר לא כל כך מדיד...
מסקנה: אנו גנביי הזמן הגדולים של הזמן שלנו

כמה זמן יש לנו?



עו"ד "סטנדרטי" = סה"כ שעות ייצור 10 שעות יומיות

שעות ל - "עבודה" לחודש
 $(7.5 \text{ (שעות)}) * 21.5 \text{ (ימים)} * 11 \text{ (חודשים)}$

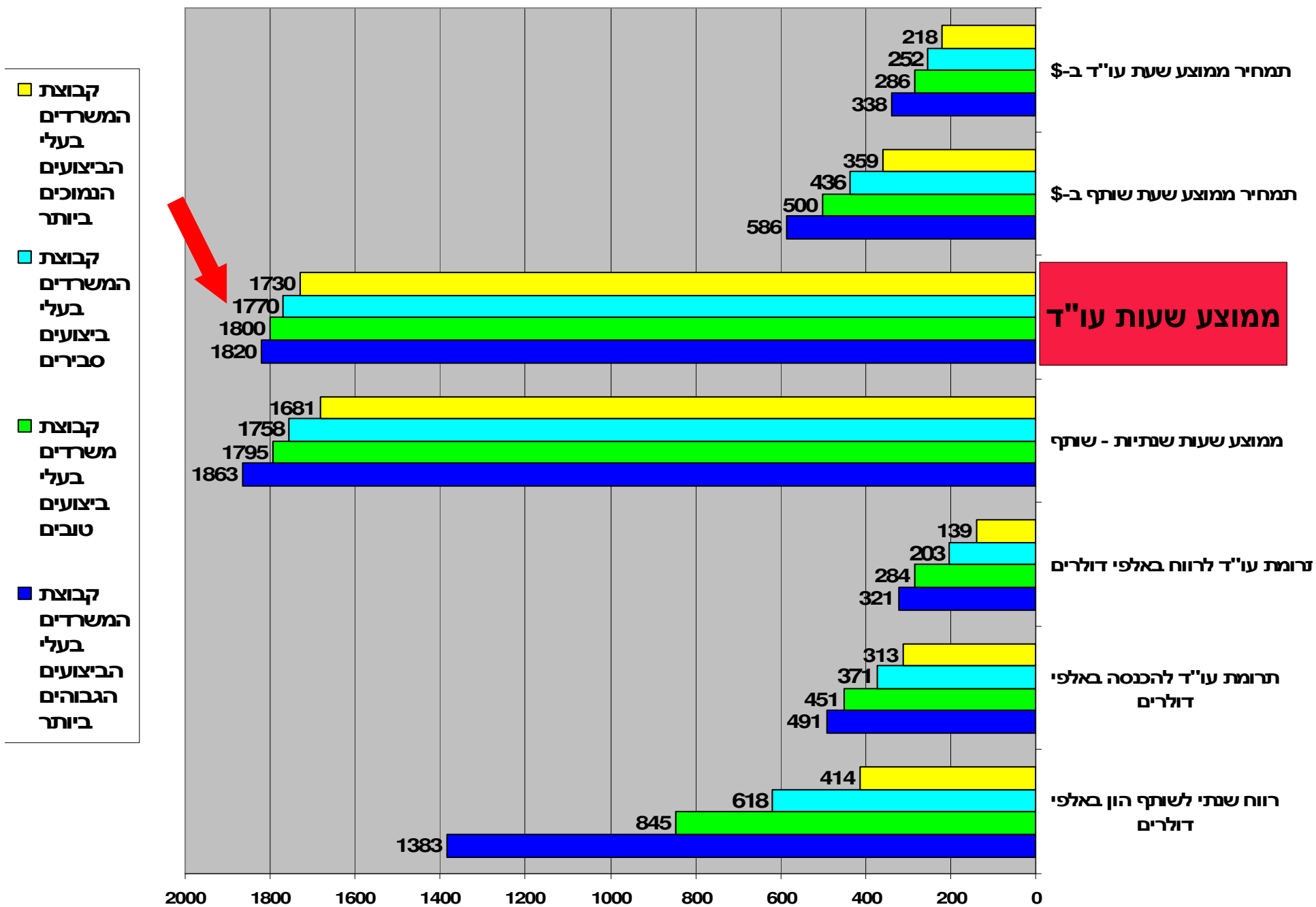
 $\approx 148 =$
12 חודשים

שעות ל - "ניהול" לחודש
 $(1.5 \text{ (שעות)}) * 21.5 \text{ (ימים)} * 11 \text{ (חודשים)}$

 $\approx 30 =$
12 חודשים

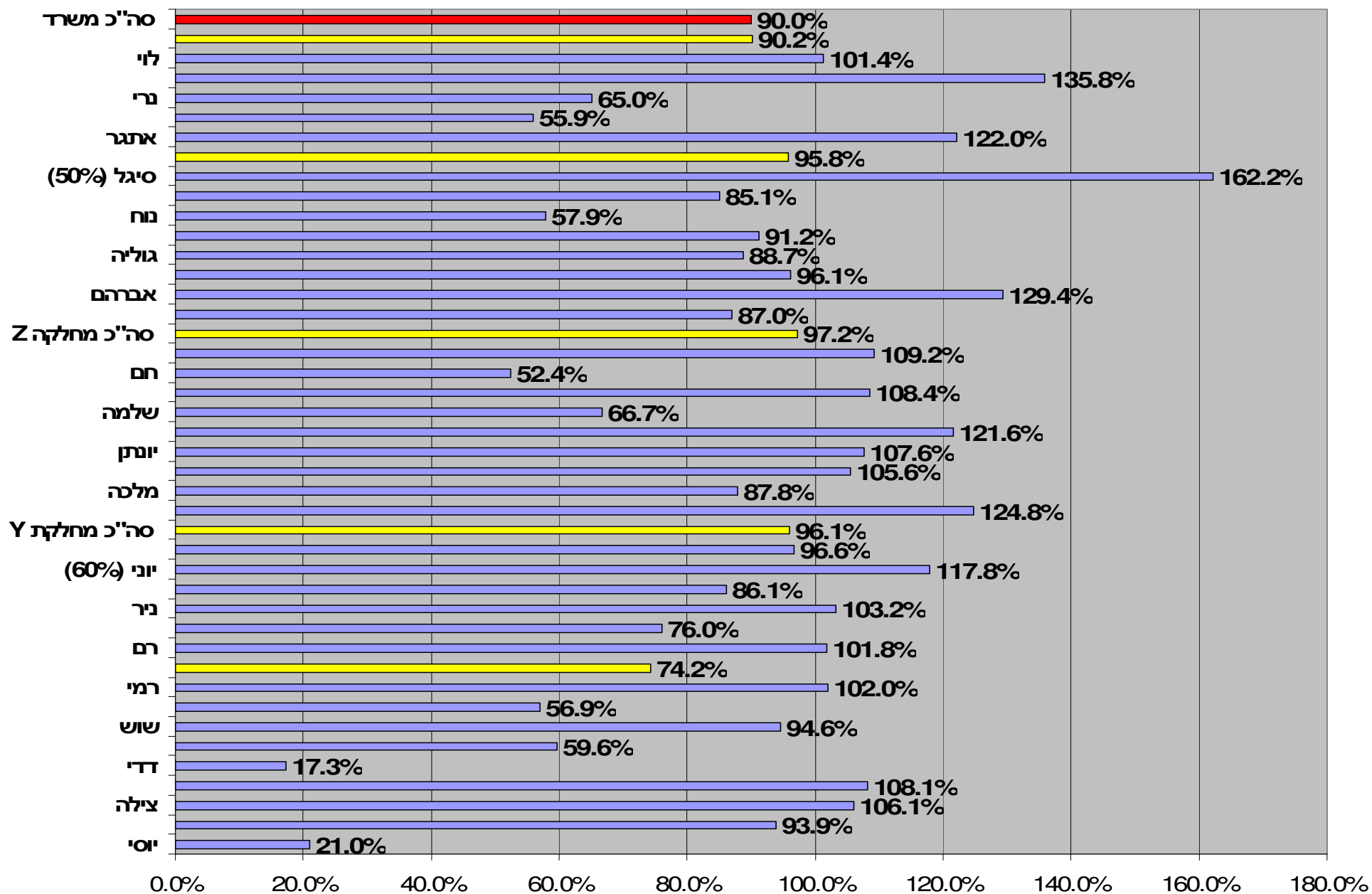
1776 שעות שנתיות לעבודה
360 שעות שנתיות לניהול

משרדי עו"ד בארה"ב ממוצע ביצועים 1999-2004



אחוז דיווח שעות לתקי לקוחות 2003
PATENT PENDING

ישראל:
השוואה ל-1776
שעות שנתיות



האנשים

- המשאב האנושי בכל סביבה משפטית הינו המשאב המרכזי.
- לנו אין מלאי מוצרים או פס ייצור תעשייתי, כל אשר יש לנו הוא כוח אדם ושעות אותן הוא יודע לייצר.
- הטיפול בעורכי הדין בארגונים ובייעוץ המשפטי שונה בהיבטים רבים מסקטורים אחרים:
 - התרבות המקצועית
 - הדין
 - אופק מקצועי
 - אחריות מקצועית

האם לגייס כוח אדם פנימי? או שירותי משרד עורכי דין?

!! OVERHEAD לא נעים אך בשני המקרים:

■ עבודה מתמחה מול עבודה שוטפת...

■ עבודה מתוכננת מול "בלת"ם...

■ עבודת "מאסה" ...

■ ניגוד עניינים מובנה...

■ עניין של גיאוגרפיה...

■ עניין של דמוגרפיה...

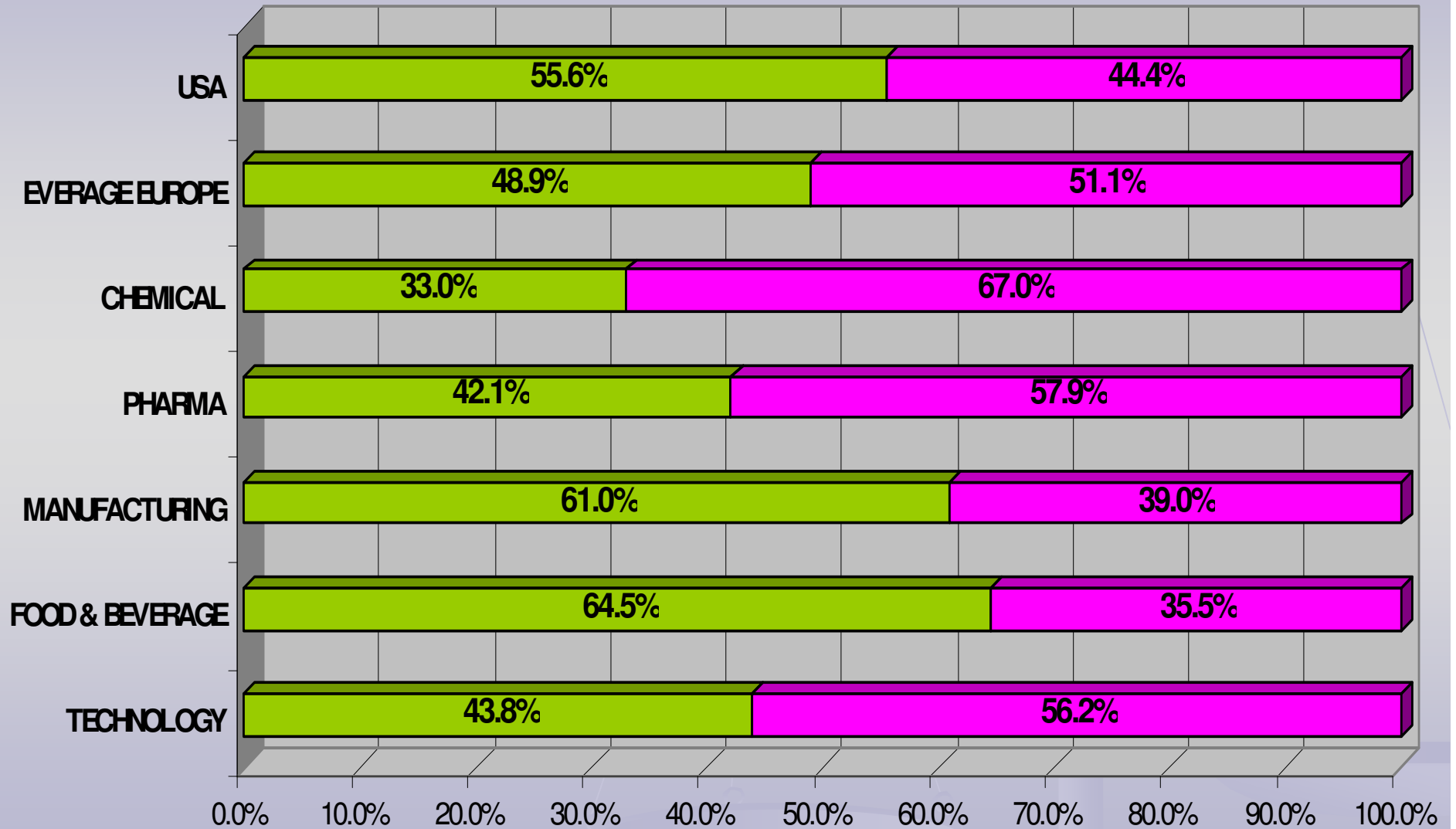
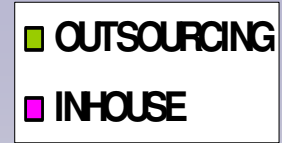
■ עניין של מקצועיות...

■ עניין של שליטה...

■ עניין של תרבות ארגונית...

■ **וכן גם עניין של כסף.... טיפ....**

RATIO IN-HOUSE/OUTSOURCING



Base on:
Laurence Simons survey

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

הכסף

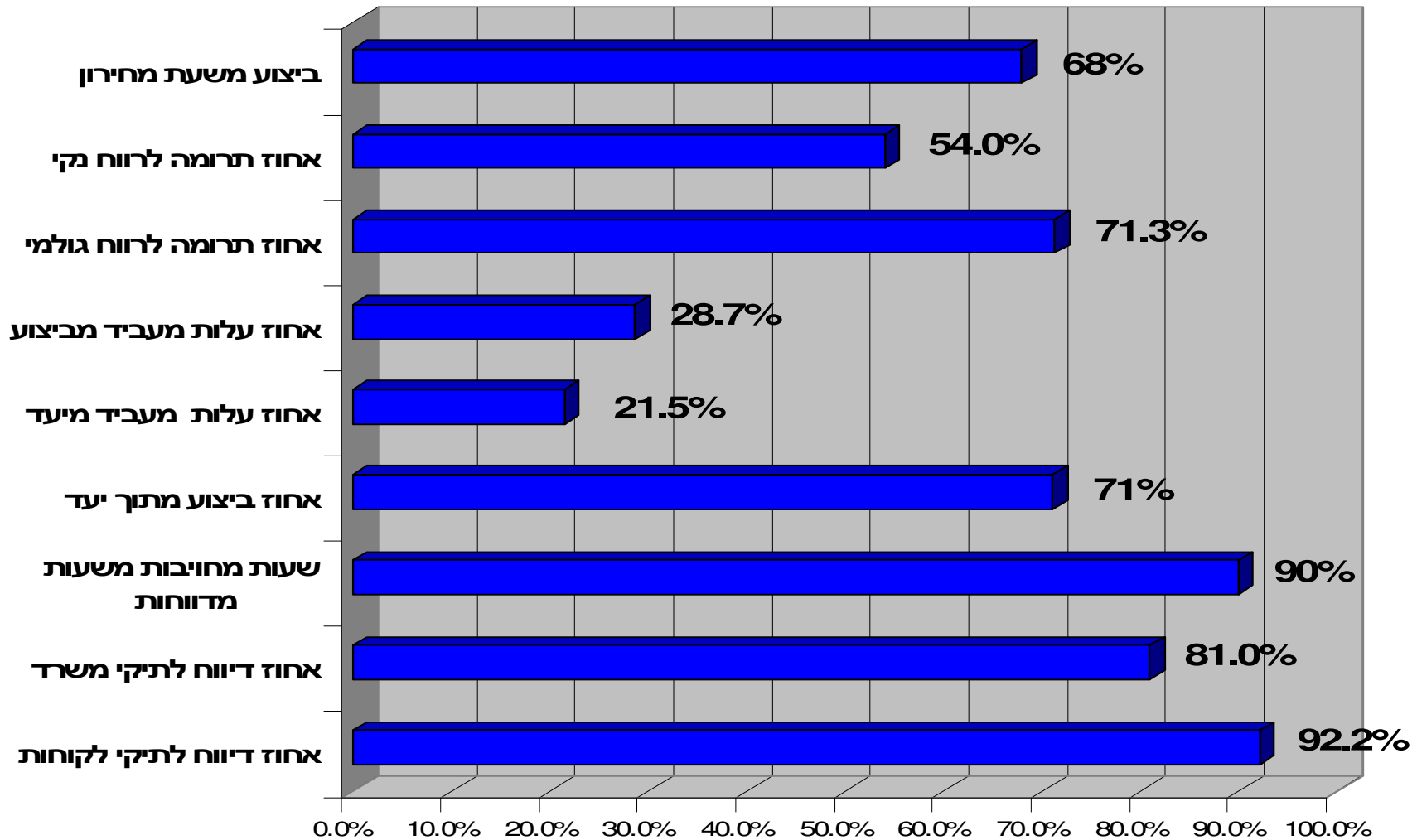
- בניית תקציב ייעוץ משפטי.
- בקרה תקציבית בייעוץ המשפטי הפנימי.
- מכרזים למשרדי עורכי דין.
- מודלים של שכ"ט ותמחיר מול משרדי עורכי דין.
- דגימת משרדי עורכי דין.
- חשבונות שכ"ט ממשרדי עורכי דין.
- תשלומי העברה ביחידה לייעוץ משפטי פנימי.
- כיצד לענות/לתמחר מכרז לייעוץ משפטי?

מדידה כלכלית של עורכי דין

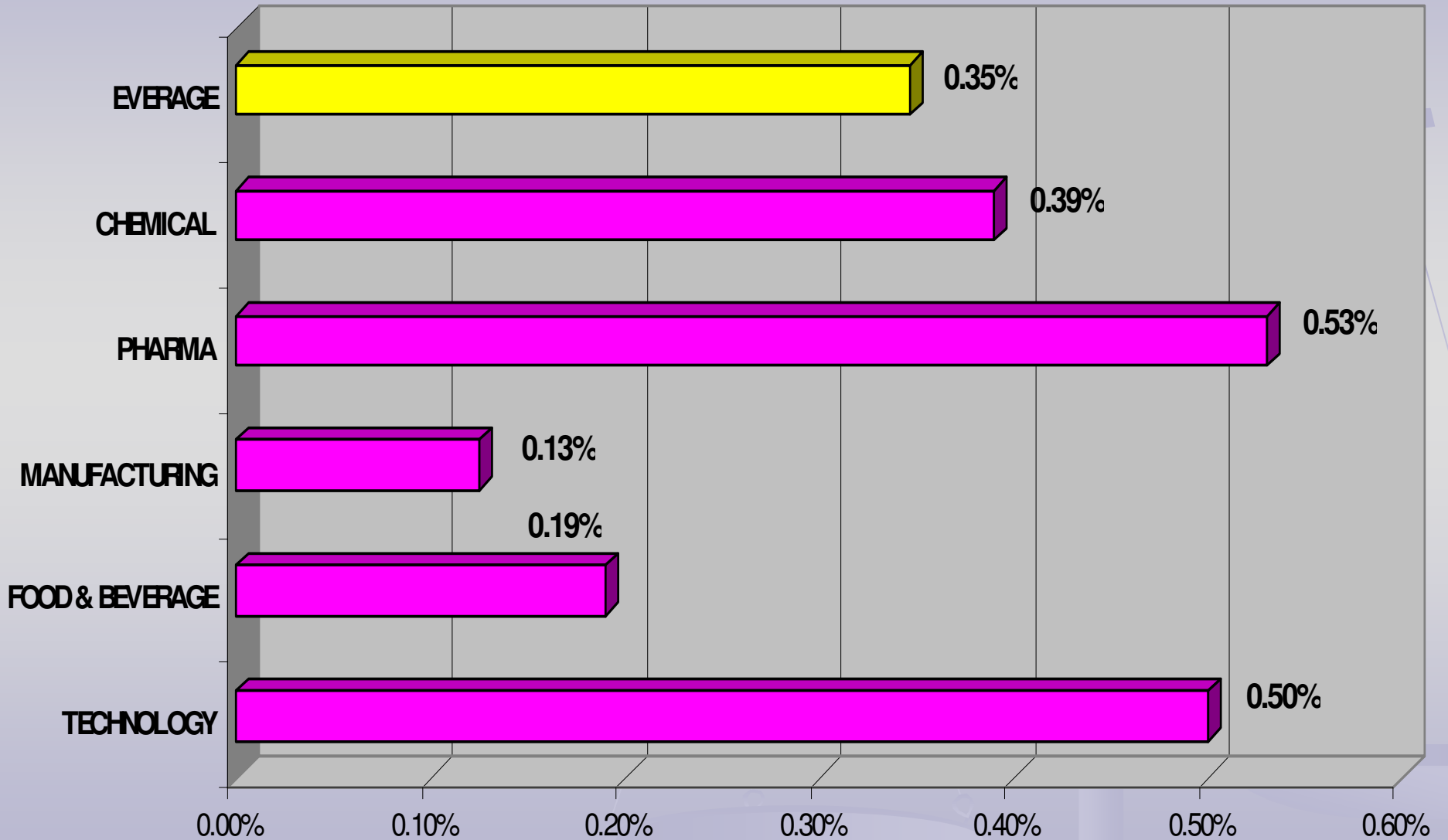
- לשם מה מודדים עורכי דין?
יעילות, עלות השוואה...
- מה ניתן למדוד אצל עורכי דין?
שעות, יעילות, עלות...
- מתי מודדים עורכי דין?
שבוע, חודש, רבעון, שנה..
- כיצד ועל מה ניישם את תוצאות המדידה?
תוכנית עבודה מתוקצבת, כ"א חיצוני, ניהול סיכונים...

זהירות מעודף מדידה!!

PATENT PENDING 2004 יוסי - ריכוז ביצועים



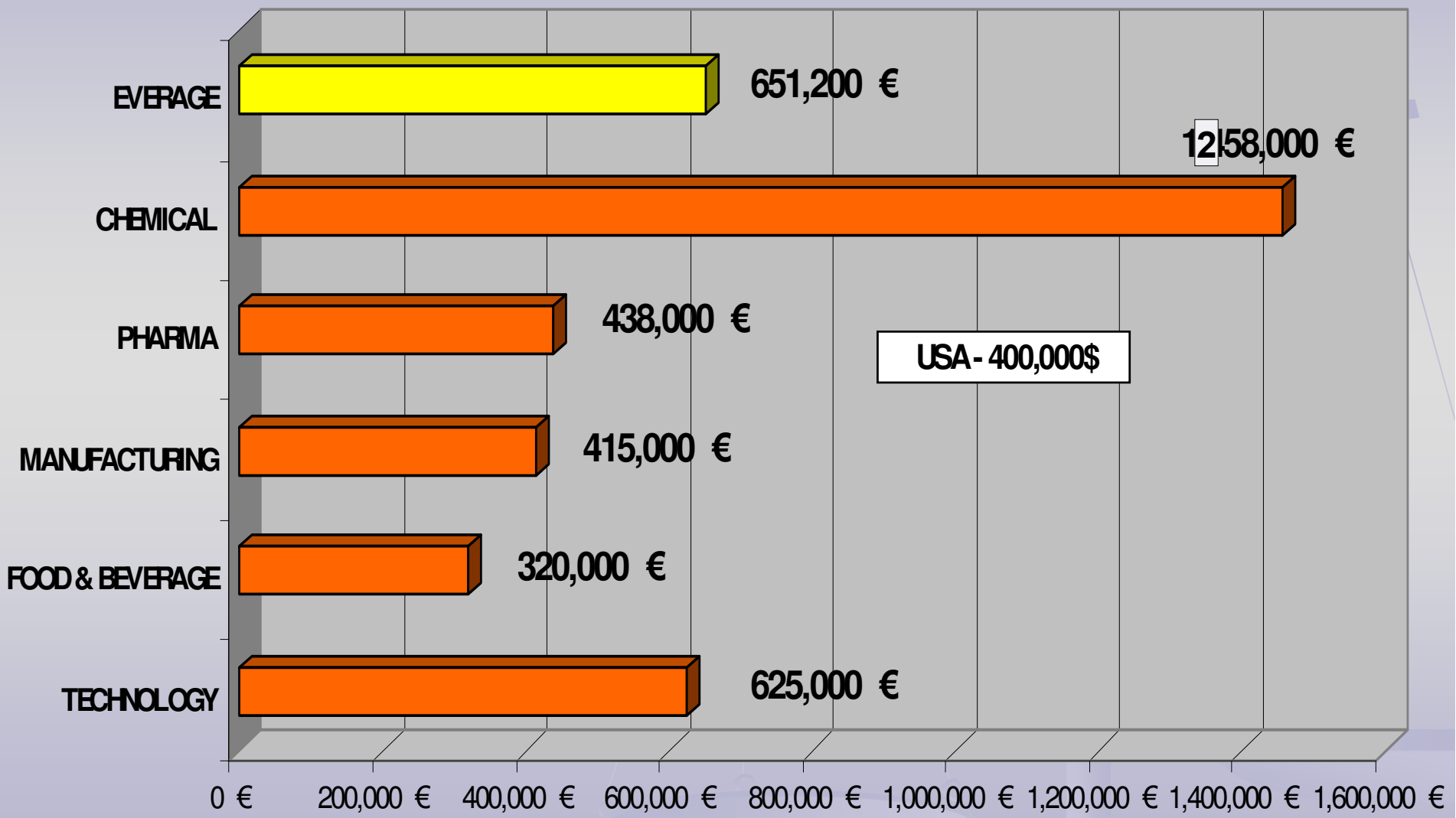
הוצאה לייעוץ משפטי באחוזים
מדגם אירופאי



Base on:
Laurence Simons survey

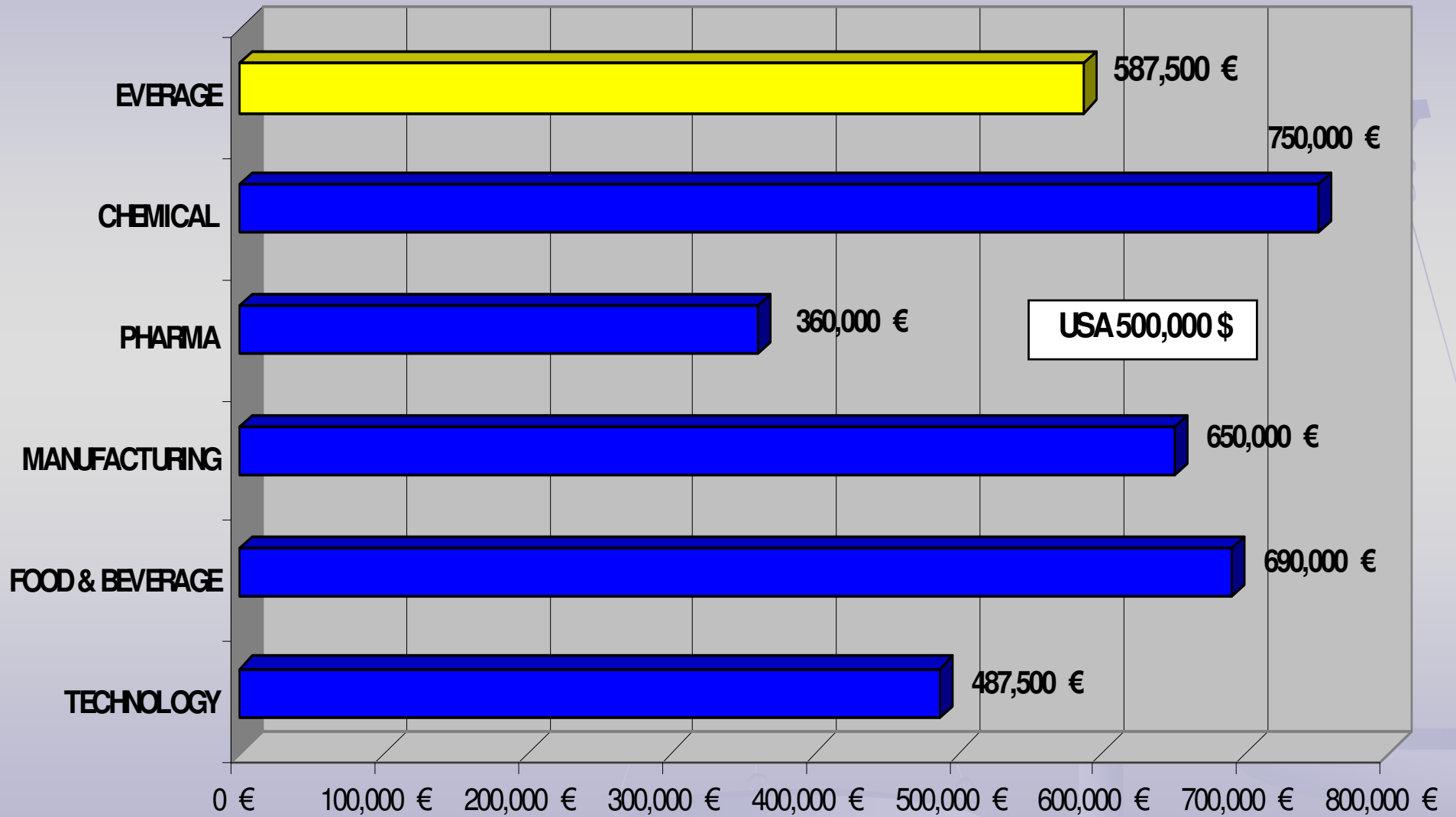
כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

EUROPE - INHOUSE SPEND PER LAWYER



Base on:
Laurence Simons survey

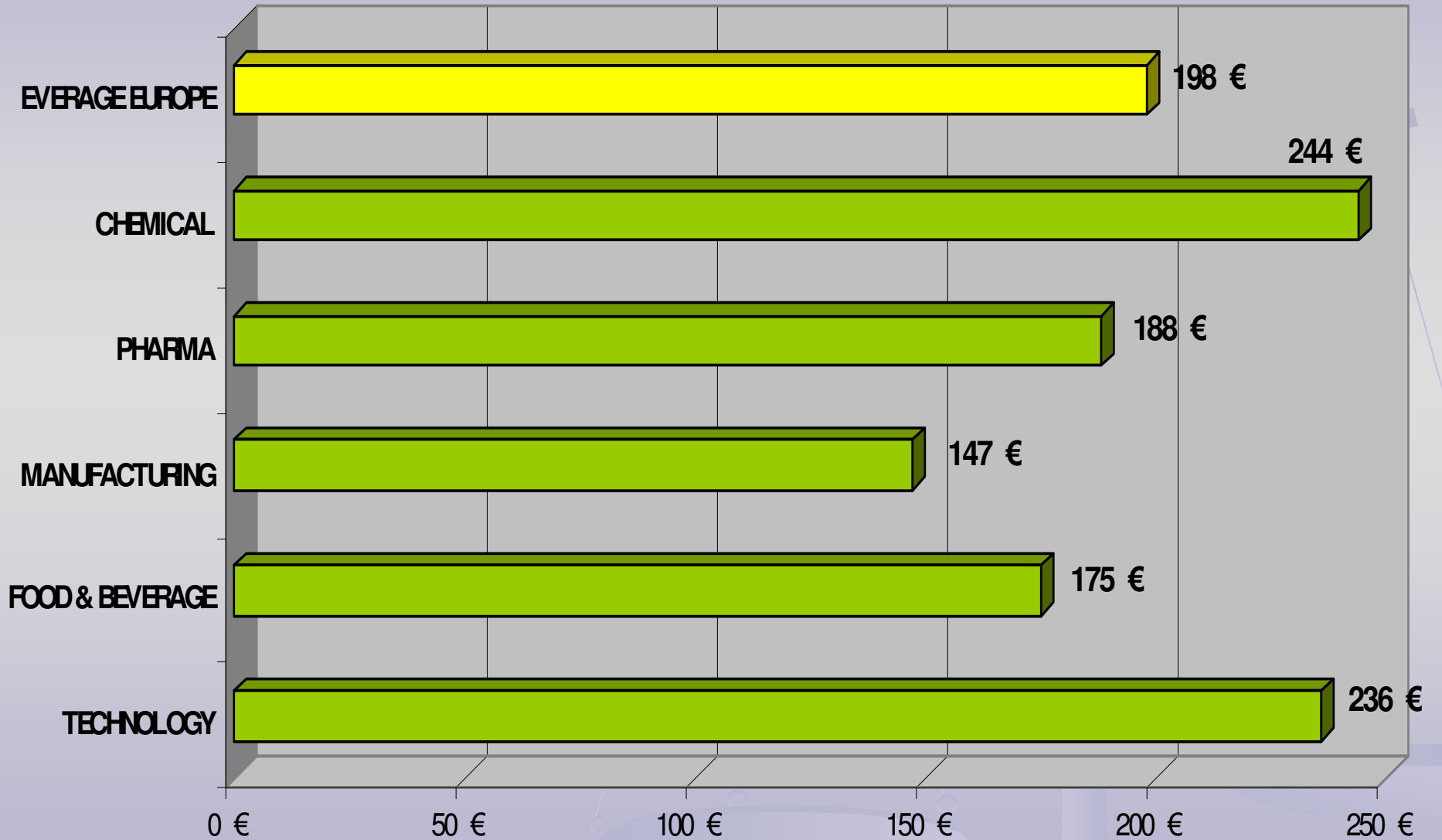
EUROPE OUTSIDE SPEND PER LAWYER



Base on:
Laurence Simons survey

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

FULLY LOADED COST PER LAWYER HOUR



Base on:
Laurence Simons survey

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

הפתרון תוכנית עבודה מתוקצבת

זמן + אנשים + כסף

- תוכנית עבודה מתוקצבת מגבשת את כל המשימות הצפויות במהלך השנה.
- אנו מניחים מקום לבלתמי"ם בערכי זמן וכסף.
- לכל משימה קבועה אנו מקצים יחידות זמן וכסף.
- בפרמטרים כלליים ואחרים שהוצגו, אנו בוחנים האם יעשה שימוש בכוח אדם חיצוני או פנימי.
- בניהול סדרי עדיפויות אנו יוצרים קדימויות במשימות השוטפות ואלו שאינן שוטפות.
- מצ"ב כדוגמא סעיפים בתוכנית עבודה מתוקצבת

דוגמא לסעיפים בתוכנית עבודה מתוקצבת

תחום	המשימה	תאריך התחלה	תאריך סיום	מטפל	שותפים	תקציב שעות	תקציב שנתי בש"ח	תקציב חיצוני	סטאטוס	יעד
רכש	טיפול שוטף בהסכמי הרכש	שוטף	שוטף	יוסי	אגף רכש	125	16,800 ₪	0	שוטף	שביעות רצון 4
	יצירת הזמנת רכש גינרית	1.3.05	31.3.05	גיא	אגף שיווק	7	945 ₪	0	ביצוע	TTM
שיווק	טיפול בתוכניות שיווק	שוטף	שוטף	חגית	אגף שיווק	100	13,500 ₪	0	שוטף	שביעות רצון 4
	טיפול בפרסומים	שוטף	שוטף	חגית	אגף כספים	60	8,100 ₪	0	שוטף	שביעות רצון 4
	מכרז למפרסם חדש	1.7.05	30.9.05		שיווק וכספים/לוי	30	4,050 ₪	15,000 ש"ח	בהמתנה	TTM
ליטגציה	תיק לשון הרע	1.1.04	לא ידוע	עו"ד לוי בפיקוח יוסי	מחלקת פרסום/לוי	25	3,380 ₪	80,000 ש"ח	בביצוע	פשרה בסך
	תובענה ייצוגית	15.8.04	לא ידוע	עו"ד שלום בפקוח גיא	עו"ד שלום	150	20,500 ₪	200,000 ש"ח	בביצוע	דחייה בשלב הבקשה
	בלתי צפוי	שוטף	שוטף	לפי זמינות	לפי התמחות	200	27,000 ₪	250,000 ש"ח	בהמתנה	NA
בלתי צפוי	בלתי צפוי	שוטף	שוטף	לפי זמינות	לפי התמחות	1100	148,500 ש"ח	90,000 ש"ח	בהמתנה	NA

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנובין דודי

תודה

GLawBAL
Enhancing Performance