

הכוח הוא האדם



עו"ד דודי זלמנוביץ

המשאב האנושי ממלא תפקיד מרכזי בסביבת עבודה משפטית. כיצד מתכננים אסטרטגיה ותקציב לניהול כוח האדם המשפטי. מאמר ראשון מתוך שניים

נכון לתחילת שנת 2014, מספר עורכי הדין בישראל הינו מעל 56 אלף עורכי דין. למספר זה מצטרפים מעל 15 אלף אנשי מטה במשרדי עורכי דין ובסביבות עבודה משפטיות. נתונים אלו, בצירוף העובדה שעל ניהול של ההון האנושי חלים דיני עבודה קוגנטיים ומחמירים, מדגישים עד כמה חשוב ומרכזי הטיפול בנושא.

קבוצות ההון האנושי

במשרדי עורכי דין נהוג למנות ארבע קבוצות של כוח אדם: שותפים, עורכי דין, מתמחים ומטה. במחלקה משפטית של ארגון, אין אנו מונים "שותפים" וכולם למעשה הינם שכירים של הארגון. עם זאת, במחלקות משפטיות גדולות קיימת היררכיה בתוך המחלקה.

עורכי דין. המשאב העיקרי במחלקה או במשרד. המשאב מורכב מעורכי דין בגילאים שונים, רמות ותק וניסיון שונות והבדלי תרבות. זוהי הקבוצה הגדולה ביותר, ההטרופנית ביותר והמורכבת ביותר בהקשרים רבים.

מתמחים. לכאורה, אורחים לשנה. למעשה, כוח אדם זה הינו התשתית המרכזית לצמיחה והעשרה בכוח אדם איכותי המצוי בשלב מקדים בחייו המקצועיים, על כל המשתמע מכך.

מטה. קבוצת עובדים חשובה זו היא התשתית האדמיניסטרטיבית והתפעולית ולכן יש להבין את צרכיה, להיות קשובים לעמדותיה ולשמר את הנמנים עליה, לעתים לא פחות מאשר את עורכי הדין.

שותפים. קבוצה זו ייחודית רק למשרדי עורכי דין. מגוון סוגיות רלבנטיות לה נסקרו במאמרים

קודמים, לרבות: קבלה לשותפות, הסכם השותפות, תגמול שותפים, ניהול השותפות, הסדרי פרישה והסדרים פנסיוניים וכדומה.

תקצוב, ניהול ואסטרטגיה

בעולם, מושקעים במשאב האנושי משאבים וכספים רבים עד כדי 3% ויותר מהכנסות המשרד. בארץ רמת ההשקעה נמוכה יותר ונעה בין 0.85% עד 1.15% מהכנסות המשרד.

ככנושאי ניהול אחרים, בוודאי בנושא ניהול ההון האנושי, אל לנו לחשוב כי אנו משרד או מחלקה משפטית קטנה והמפורט במאמר זה אינו רלבנטי עבורנו. גם את ניהול המשאב האנושי יש לבחון בראייה אסטרטגית כוללת ומקום שבו זו אינה קיימת, עלינו להציג כמה שאלות. לדוגמה: במחלקות משפטיות, מהי הגישה ביחס לכוח אדם משפטי. האם ניהול משפטי פנימי או ניהול במיקור חוץ ומהם היחסים בין שני הללו. האם שמים דגש על יום עבודה רב שעות. האם שמים דגש על תרבות הפנאי של העובדים. האם נמצב עצמנו כארגון שבו רמות השכר גבוהות ביחס לממוצע או נמוכות ממנו. כיצד אנו מעוניינים לשדר לעובדים נושאים כמו אופק מקצועי וניהול קריירה. גם ברמת היום יום, כיצד אנו מחשיבים את רווחתה של סביבת העבודה במונחים של שטחי משרד, אמצעי מחשוב, פעילויות הדרכה והעשרה וכדומה?

ניהול ההון האנושי

הטיפול בכוח אדם במחלקה המשפטית בארגונים מבוצע על ידי מנהלי ומנהלות כוח

אדם של הארגון כולו המטפלים באופן ישיר או מאטריציוני גם בכוח האדם המקצועי וגם בעובדי המטה. במעט ארגונים לבעלי תפקיד זה רקע, הבנה והכשרה ביחס לדגשים המיוחדים לכוח אדם משפטי. פערי הבנה אלו מקשים לעתים על יכולות השימור של כוח אדם במחלקה המשפטית, אל מול הסקטור ההשוואתי במשרדי עורכי דין.

באשר למשרדי עורכי דין, בארץ ספורים המשרדים אשר מעסיקים מנהל כוח אדם במשרה מלאה, שכן ברוב המשרדים קשה להצדיק זאת תקציבית. בהיעדרו של מנהל כוח אדם, יטפל בעניין השותף המנהל או מנהל המשרד או מנהל הכספים.

מבנה ארגוני ותהליכי עבודה

ככל שארגונים גדלים, עולה החשיבות ביצירת מבנים ארגוניים הן ברמת צוות המשרד או המחלקה המשפטית והן ברמת כוח האדם. בנייה או שינוי של מבנה ארגוני הינם תהליכים חשובים ורגישים ויש לתת את הדעת לכל ההיבטים הנגזרים מהם: רמה מקצועית, מרקם יחסי האנוש, זרימה של תהליכי העבודה, אופק מקצועי, ניהול קריירה וכדומה. נמנה כמה סוגיות מאפיינות למבנים ארגוניים שונים.

מחלקות מקצועיות

עם גדילתו של המשרד או המחלקה המשפטית ובעיקר מסיבות של התמחות, שליטה ופיקוח, נדרשת חלוקה למחלקות מקצועיות. בדרך כלל, בראש כל מחלקה עומד השותף או עורך הדין המתמחה בתחום שבו עוסקת המחלקה. מקום



עבודה בצד היעדים של המחלקה המקצועית ניתנות לפתרון על ידי מנגנוני תגמול גמישים.

לקראת תוכנית עבודה

כמו נושאים אחרים, את נושא ההון האנושי יש לנהל במסגרת תוכנית עבודה מתוקצבת. תוכנית זו תקבץ את כל המשימות שעניינן טיפול בהון האנושי במשרד, תקבע מנהל משימה, לו"ז שותפים למשימה, תקציב וכמובן יעדים שימדדו עם השלמת המשימה. יעדים יכולים להיות תקציביים אך גם יכולים להיות עמידה בלו"ז, שביעות רצון וכדומה. כך לדוגמה ניתן להטיל על עורך דין יעדים בנושאי העשרה, הדרכה או רווחה לכלל עורכי הדין העובדים במשרד ולמדוד את ביצועם במונחים של לו"ז ושביעות רצון. על סעיפים לדוגמה בתוכנית עבודה ועל אופן יישומם, בגיליון הבא.

העובד לכל אחד מהגורמים להם הוא כפוף ותיאום ביניהם.

לדוגמה: המזכירות תדווחנה בנושא העבודה המקצועית למנהל המחלקה, אך בענייני ניהול שוטפים כגון חופשות, סביבת עבודה וכדומה תהיינה כפופות למנהל המשרד שיהיה מתואם עם מנהל המחלקה.

מחלקות מקצועיות מול קבוצות עבודה

הרעה הרווחת כיום הינה כי ניתן לקיים זו בצד זו עבודה במחלקות מקצועיות יחד עם עבודה בקבוצות עבודה המתארגנות אד הוק או על בסיס קבוע לשם תמיכה בלקוח או פרויקט. משרד שמצליח לעבוד בשתי השיטות מייצר ללקוחותיו מרחב גמישות ומקצועיות המשמרת את הלקוח וגורמת לו להביא עוד עבודה למשרד. גם הסוגיות של תגמול קבוצות

שבו המחלקות הופכות גדולות יותר, מסיבות של מוטת שליטה וביזור, רצוי ליצור דור ביניים של מנהלי תחומים מתמחים, המדווחים למנהלי המחלקות ומרכזים תחת עבודתם עורכי דין צעירים יותר ומתמחים.

כפיפות ניהולית מול כפיפות מקצועית

יש להבחין בין כפיפות ניהולית הקובעת מי אחראי על מי ומי מדווח למי בהקשרים הניהוליים ובין כפיפות מקצועית. במסגרת משרד עורכי דין או מחלקה משפטית, יכול עובד להיות כפוף היררכית למנהל אחד ומדווח מקצועית לאחר. היכולת לנהל את זמן העובד ובה בעת להקפיד על תהליכי דיווח ושליטה תקינים, הינה סוגיה שבה מתלבטים רבים ממשרדי עורכי הדין. הפתרון נעוץ בהגדרה וחלוקה ברורה של הנושאים המדווחים על ידי