



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

www.glawbal.com

מבנה ארגוני וניהול מקצועי של משרד עורכי דין – נובמבר 2014

לעיסוק בנושא ניהול המשאב האנושי היבטים רבים ומגוונים. במאמרים שונים דנו בניהול המשאב האנושי באופן כללי וספציפי (פנה בעניין זה לפרסומים באתרנו: www.glawbal.com). במאמר זה, נסקור את המבנה הארגוני של משרד עורכי דין ונתמקד במבנה הארגוני המקצועי.

כמו בנושאים אחרים, גם הטיפול במבנה הארגוני ובניהול המקצועי במשרדי עורכי דין שונה מסקטורים אחרים ושונה בין משרד למשרד. הסיבות הינן רבות ומגוונות ובין השאר כוללות את: הכשרת עורכי הדין, מבנה ההון האנושי במשרדים, מיצוב המשרד ותחומי התמחותו, התרבות הארגונית, הדין (חוק לשכת עורכי הדין וכללי האתיקה), האופק המקצועי הקיים לכוח האדם המקצועי במשרד וכד'. לכן עלינו לנהוג משנה זהירות עת אנו מנסים "לייבא" מבנים ארגוניים מסקטורים אחרים ואפילו ממשרדים אחרים.

במשרדי עורכי הדין בארה"ב ובאירופה בהם קיימים משרדים בהם גם אלפי עובדים, מוקדשים זמן ותשומות רבות לנושא הניהול המקצועי של כוח האדם ומבנה ארגוני, אך גם שם עדיין מתלבטים בסוגיות רבות מן הסוג אשר יידונו גם בפרק זה להלן.

גם בנושא הניהול המקצועי והמבנה הארגוני, אל לנו לחטוא במחשבה כי אנו משרד קטן בו ארבע או חמישה עורכי דין מה לנו ולזה? טעות היא! אכן חלקם של הנושאים שיפורטו להלן רלבנטיים למשרדים בהם היקף כוח האדם המקצועי מחייב מבנים ארגוניים ותהליכי עבודה אשר לא תמיד רלבנטיים למשרדים קטנים, יחד עם זאת רובם של הנושאים נכון וחשוב, הן למשרד בו 5 עובדים מקצועיים והן למשרד בו מעל 100 עובדים מקצועיים.

רקע ומבט עדכני

משחר עיסוקם וחינוכם עורכי הדין מחונכים להיות עצמאיים, אינדוודואליסטים ורב תחומיים. אם נזכר בספסל הלימודים בפקולטה למשפטים, דומה שנמצא שיעורים למכביר העוסקים במתווה ההכשרה האקדמית ואולי אף המקצועית של עו"ד והמשפטן. אך דומה שנוכל לספור על אצבעות כף יד אחת אם בכלל, שיעורים או הרצאות המטפלים בנושאים ניהוליים ארגוניים ודומיהם של משרד עורכי הדין.

מוצאים אנו אם כן, שמתמחים ו/או עורכי הדין המגיעים למשרדים או ליעוץ המשפטי ומתחילים את הקריירה המקצועית שלהם, מצוידים בתכנים אקדמיים ומקצועיים רב תחומיים ואינדוודואלים וברוב המקרים, נעדרים חשיבה ניהולית ו/או ארגונית על היבטיה השונים.

גם בתוך המשרדים ובוודאי באלו הקטנים, ברוב המקרים עורכי הדין ממשיכים את מסגרת החשיבה האינדוודואלית ואף משלימים קו חשיבה זה בעקרונות כגון שאיפה למצוינות, אחריות, עמידה בלוחות זמנים, שאיפה להישגים, תחרותיות וכיוב' כשכל הללו הינם פרמטרים אישיים חשובים מאוד אך פחות עקרונות וכלים לחשיבה ניהולית, צוותית מערכתית וכד'.

בהמשך הדרך וברובם של המשרדים גם לא ניתנת לעורכי הדין כמעט כל הכשרה ניהולית ו/או דגשים ניהוליים ארגוניים כשאנו יכולים לספור, לצערנו, מעט משרדים אשר הטמיעו עימנו סדנאות פיתוח מנהלים, חניכת מנהלים ו/או כל כלי ניהול אחר.

ברוב המקרים אף מנגנוני המשוב והתגמול מלווים גישה וקו חשיבה עצמאי זה ומתגמלים את עורכי הדין והשותפים בגין הצלחה, ביצועים, הבאת לקוחות ושימורם וכיוב'. שהללו שוב פרמטרים אישיים והרבה פחות פרמטרים ניהוליים ו/או קבוצתיים.



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

www.glawbal.com

ראוי לציין כי במקרים הקיצוניים של מופע משרדים המקדש את עורך הדין האינדוודואל, המשרד נתפס רק ככלי שירות עבור עורך הדין או למספר עורכי דין וככזה הינו רק מספק לעו"ד "אכסניה", שירותי משרד, שירותי סליקה וכיוב'. במופע משרדים זה אין אסטרטגיה מרכזית, המשאבים המקצועיים והיכולות אינם ממוקסמים לטובת כלל המשרד וכך גם עקרונות ניהול הידע, ניהול ההתמחות, ניהול הביצועים המערכת, ניהול האיכות, האחדה בכללים ונהלים וכיוב'. משרדים מסוג זה אט אט מזוהים ופועלים כמשרדים של "יחידים" או קבוצות קטנות וכאשר מעט היתרונות של קיבוצם יחדיו נמוגים או לא כדאיים, הללו מתפרקים.

למרות האמור לעיל ויחד עם זאת, עם גדילתם של המשרדים, התמקצעות והתמחותו של תחום עריכת הדין וסיבות נוספות אשר יפורטו בהמשך, עורכי הדין והמשרדים מגלים ומבינים כי מסגרת החשיבה האינדוודואלית, אינה בהכרח מסגרת הניהול הנכונה ובצד העקרונות המזיניים אותה ולא פחות חשוב מעקרונות אלו, יש לחשוב ולהטמיע פרמטרים נוספים אשר כל כולם באים ממסדרונות אחרים של האקדמיה וחיי המעשה. הללו העקרונות הניהוליים והארגוניים אותם יש לפרוט בין השאר למונחים של מבנה ארגוני וניהול ככלל וניהול מקצועי בפרט.

ניהול מקצועי של עורכי דין ומבנה ארגוני מקצועי כנגזרת של אסטרטגיה

כמו נושאים אחרים גם ניהולו המקצועי של כוח אדם יש לבחון ולהסדיר דרך יעדיה ומטרותיה של התוכנית האסטרטגית הרב שנתית של המשרד. בנושאי גיבוש אסטרטגיה ותוכנית רב שנתית דנו ארוכות בפרקים קודמים ולא נרחיב במסגרת זו.

לא לכל משרד קיימת תוכנית אסטרטגית רב שנתית מובנית ומגובשת. בהיעדר תוכנית אסטרטגית ולשם מתן מענה לסוגיות ניהולו המקצועי של כוח האדם במשרד על המשרד להציג לעצמו מספר שאלות כגון: כיצד הינו מעוניין למצב עצמו בקרב עובדיו המקצועיים הקיימים או הפוטנציאלים? האם כמשרד בו דגש על עבודת צוות רחבת תחום? או כמשרד בו דגש על התמחויות דיספלינאריות או שילובן של גישות אלו? כיצד הינו מעוניין לשרד לעובדיו המקצועיים, אופק מקצועי וניהול קריירה בתחום התמחותם? ביכולותיהם הניהוליות? כיצד הינו מעוניין למצב את עבודת המטה האדמיניסטרטיבי מחד ו/או את עבודת המתמחים מאידך האם כמסגרת מבוצרת של נותני שירות המצוותים או כ"פול" של נותני שירות וכיוב'. שאלות אלו ואחרות שעל חלקן ננסה לענות במסגרת פרק זה.

מיהם הקבוצות הנמנות על הצוות המקצועי במשרד עורכי דין?

לפני ש"נצלול" לעיסוק בנושא המבנה המקצועי נזכיר מי הן קבוצות ההתייחסות בהן אנו דנים בהקשר של ניהול מקצועי במשרד עורכי דין?

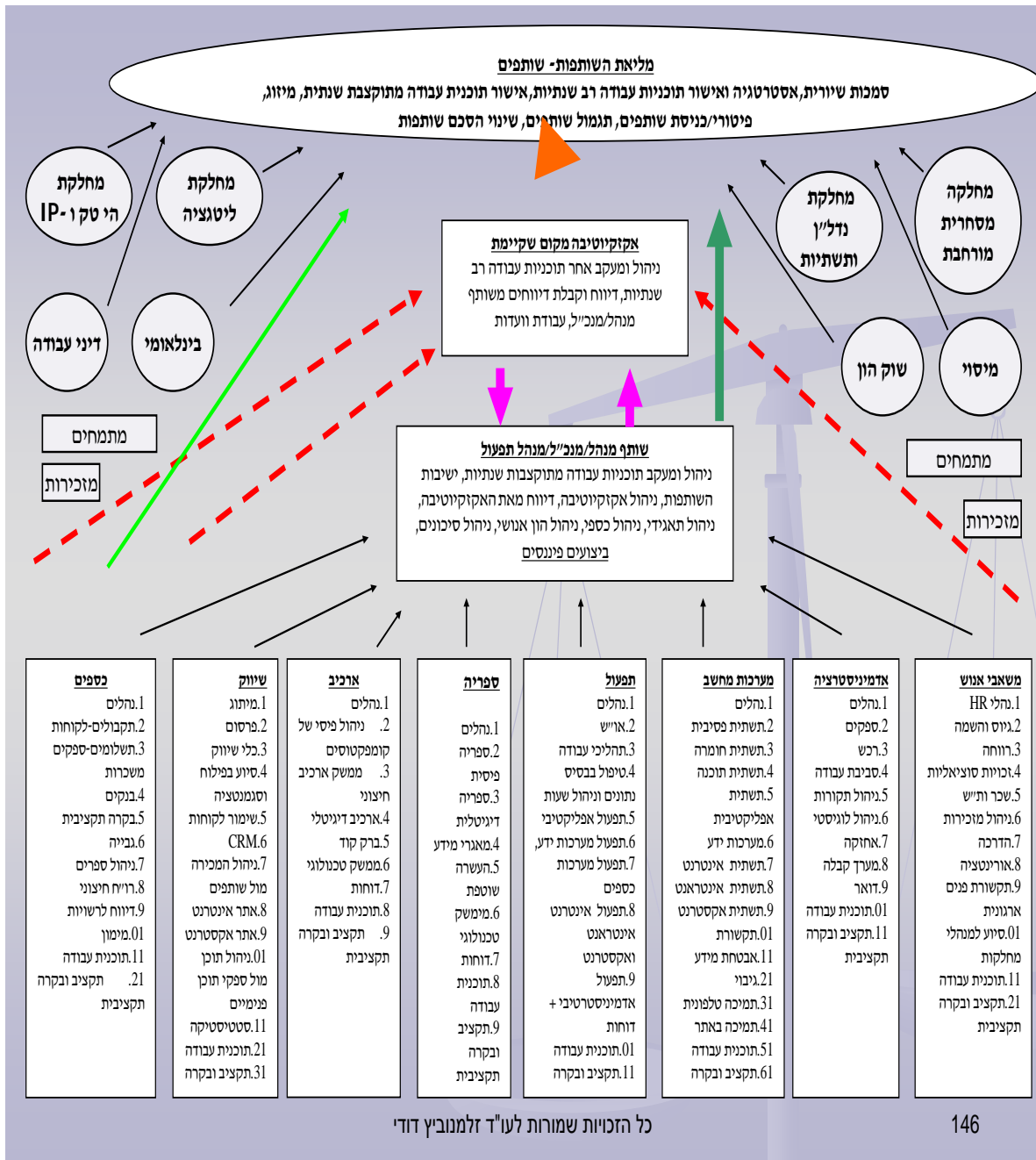
במשרד עורכי דין אנו מונים 4 קבוצות עיקריות שונות של כוח אדם מקצועי: שותפי המשרד, עורכי דין, מתמחים וצוות מקצועי אשר אינם עורכי דין הללו בעיקר קבוצות פראליגל, או לדוגמא מזכירות הוצ"פ שמתמחות בניהול עבודה מקצועית בשלב האופרטיבי שלה ובגין כך נגבה שכ"ט. קבוצת משנה נוספת הינה שותפי NON EQUITY הזכאים לחלוקת הכנסות/רווחים במודלים שונים אך לא לחלק בהון השותפות. לקבוצה זו הקדשתי מאמר שלם (ראה באתרנו: www.glawbal.com) ואדון בה רק בהקשרים הנגזרים ממאמר זה. נוציא גם מכלל הדיון שלהלן מופעי קצה אשר מופעם הולך וגובר במשרדים בארץ אך דנו בהם במקום אחר. הללו הם "עורכי דין בחוזה", "יועצים חיצוניים - of counsels וכיוב'.

הקבוצות הנ"ל נבדלות ביניהן בהכשרה המקצועית, במיצובן בפירמה, במנגנוני התגמול והשכר של כל אחת מהן, באופק המקצועי וכיוב' ויש לתת את הדעת לכל ההיבטים הללו בבניית המבנה הארגוני המקצועי של המשרד.



מבנה ארגוני כללי במשרד עורכי דין

בתרשים אשר להלן מוצג מבנה עקרוני של משרד עורכי דין **לדוגמא בלבד**.





מה בין מבנה מקצועי למבנה אדמיניסטרטיבי במשרד עורכי דין?

מאמר זה כאמור אינו דן במבנהו הארגוני של הצוות המנהלי אך לענייננו מספר דגשים:

1. בתרשים בעמוד הקודם מוצגים על פני המרחב הארגוני, הן הצוות המקצועי והן הצוות המנהלי.
2. במשרד עורכי דין יש להבחין ולהבדיל היטב בין כפיפות ניהולית הקובעת מי אחראי על מי? ומי מדווח למי? בהקשרים הניהוליים, לבין כפיפות מקצועית הנגזרת מצרכיה השוטפים של המחלקה או קבוצת העבודה המקצועית. כך לדוגמא יכולה מזכירה להיות כפופה מקצועית לשותף המנהל מחלקה מקצועית אך בהקשרים ניהוליים תהיה כפופה למנהל המשרד והוא זה אשר יקבע את שכרה, ינהל את חופשותיה ויערוך עימה שיחת הערכה (יחד עם מנהלה המקצועי) והכול בתיאום עם מנהלה המקצועי.
3. החשיבות להפרדה אך גם להשקפה בין הניהול המקצועי לבין הניהול הארגוני נובע מסיבות של ראייה מערכתית, אחידות, גיבוי, ניהול זמן שותפים ונודה, כי: עיתים למנהל המשרד יכולות ניהול מערכתיות וארגוניות טובות יותר מן השותף המקצועי וגם נזכיר כי שעת עבודתו זולה פי כמה משעת החיוב האלטרנטיבי של השותף.
4. את כוח האדם המנהלי וניהולו יש תמיד לראות ולמדוד יחד עם ובהשוואה לגורמים המקצועיים הקיימים במשרד. לדבר חשיבות רבה במונחים של הקצאת כוח אדם מספק לטובת משימות ניהול ומטה וכן לניהול יעיל וחסכוני של מסגרות תקציב העסקתם של גורמי המטה. מצורף תרשים לדוגמא בלבד המציג חתכים הרלבנטיים בהשוואה בין קו למטה.

מבנה ארגוני מקצועי במשרד עורכי דין:

כאמור ככל שהמשרדים גדלים ברמות כוח האדם קיימת חשיבות ליצירת מבנים ארגוניים הן ברמת צוות המשרד וכל שכן ברמת כוח האדם המקצועי. בנייה או שינוי מבנה ארגוני מקצועי הינו תהליך חשוב ורגיש ואין להקל בו ראש. בבניית מבנה ארגוני יש לתת את הדעת לכל ההיבטים הנגזרים, המושפעים והמשלימים של מבנה ארגוני נכון ומסודר ובכלל זה: היבטים מקצועיים, היבטים כלכליים, היבטים ניהוליים ותפעוליים היבטיי כוח אדם ואופק מקצועי וכיוב'. להלן נמנה מספר סוגיות מיני רבות עליהן יש לתת את הדעת בעת בניית מבנה ארגוני.

יצירת מחלקות מקצועיות ו/או קבוצות התמחות:

המוטיבציה ליצירת מחלקות מקצועיות ו/או קבוצות התמחות ניונה ממספר סיבות, ביניהן:

1. עצם גדילתם של המשרדים ואכלוסם בעשרות רבות של נותני שירות, מחייבת מבנה ארגוני מקצועי מסודר. לא נתעמק בתיאוריות ארגוניות וב"אבולוציה" של התפתחות ארגונים אך נדגיש שיצירת מבנה ארגוני בקרב עשרות עובדים הינה תופעה ארגונית/טבעית לשעצמה.
2. מהצד המשלים, בסיס לקוחות ההולך וגדל במשרדים ובפרט הגדולים שבהם, מחייב ביזור, חלוקת העבודה, ניהול הלקוח, שליטה, בקרה ופיקוח. ביזור כאמור מתבצע אם בשיטת מחלקות ההתמחות ו/או בשיטת קבוצות מכוונות לקוח - כמפורט בהמשך הפרק.
3. התמקצעותו והתמחותו של מקצוע עורך הדין המאלץ את עורכי הדין ל"מסגר" התמחויות ספציפיות. עולם השירותים הופך ליותר ויותר מתמחה ועימו גם הסקטור המשפטי. יחידי סגולה מסוגלים או מצליחים ל"הבין את הכול", להיות "מעודכנים בכול" ו"להצליח בכול". יכולות רב תחומיות אלו של כל קצות קשת ההתמחויות המשפטיות, כבר כמעט אינן נראות



- בחוו"ל ובארץ מיוחסות לעורכי דין בודדים (שגם מופע זה כנראה ייעלם), או משרדי עורכי דין קטנים הנותנים שירותים בעיקר למשקי בית.
4. התרחבות הצרכים המשפטיים השונים אצל לקוחות קיימים ואצל לקוחות ה"נוצרים" או "מתהווים" במשרד. לדוג' ליווי לקוח משלב הסכם מייסדים להקמת חברה או מיזם, דרך הטיפול התאגידי, הטיפול במוצר (היבטי קניין רוחני, פיתוח...), הטיפול בלקוחות, בעובדים, בספקים, במתחרים (תביעות, שת"פ), טיפול בכסף (בנקים, מימון, גיוס ..) וכיוב'. חלק גדול מלקוחות אלו שואפים, מסיבות שונות ומובנות, לרכז את פעילותם תחת קורת גג אחת ולקבל שירות ממחלקות מתמחות באותו משרד.
5. בגרות והבנה מקצועית אצל לקוחות המבקשים כי עורך הדין המטפל בעניינם יהיה: אם לא ה"אוטוריטה" בתחום, לפחות מבין המבינים והמנוסים ביותר בתחום. הוסף לכך כי בקרב חלק מן הלקוחות מקבל השירות הינו היועמ"ש או בעל תפקיד עם השכלה משפטית הנותן דגש רב להתמחותו וניסיונו של עורך הדין הנותן לו שירות. כדוגמא אזכיר מכרז שערכנו לאחרונה עבור לקוח ממסדי גדול, במסגרתו התבקשו המשיבים לפרוס בפרוטרוט את פרופיל השותפים אשר יטפלו בנשוא המכרז ואת ניסיונם בסוגיות מתמחות משפטיות ספציפיות בתחום משפטי מסוים.
6. בהקשר סעיף 5 ובאמרת אגב, נזכיר כי במקרים מסוימים מקבל ההחלטות בנושא קבלת שירותי משרד עורכי דין עשוי להיות "נושא משרה" וכזה, במרבית המקרים, ירצה להציג כי בחר בעורך הדין בעל "הרקורד" והניסיון הטובים ביותר ובוודאי בנושאים המסכנים ו/או חשובים לארגון (כן, פעמים רבות מחשש מוועדת הביקורת ו/או חובות האמון והזהירות).
7. כמענה לרצון הלקוחות וכחלק מגישת One stop shop משתדלים המשרדים למצב מחלקות אשר ב"שאיפה" מקבצות אליהן את עורכי הדין המבינים ביותר בתחומם. בהיותי, שנים לא מעט, מהצד האחר ובייעוץ המשפטי, מסיבות רבות, הינך מעדיף לרכז פעילות במשרד אחד, ובלבד שבמשרד זה תוכל לקבל את השירות המתמחה והמקצועי ביותר בכל הסוגיות המטופלות על ידו וכמובן במחיר תחרותי.
8. התחרות בין משרדי עורכי הדין, מכתובה התנהלות התמחותית של המשרדים ביחס למשרדים המתחרים בהם על ליבס/כיסס של אותם הלקוחות. שאם לא כן ימצא הלקוח את מבוקשו במשרד אחר ויעביר את תיקיו למשרד בו קיימת ההתמחות המשייכה את רצונו.
9. כמו גם בנושאים אחרים, "מתיישר" הסקטור המשפטי בישראל לפי המקובלות בעולם וגם בהקשר זה מגמת ביזור העבודה ובכלל זה ההתמחות הפנים משרדית מאפיינת את משרדי עורכי הדין באירופה וארה"ב מזה שנים.
10. כפי שיפורט בהמשך וכטבעו של כל ארגון, גם הכוחות הפנימיים במרקם הארגוני וההון האנושי של המשרד דוחקים בו ליצירת מבנה ארגוני בו משתלבים עקרונות ניהוליים ארגוניים (הירארכיים) יחד עם עקרונות מקצועיים.
11. במאמרים אחרים (ראה באתרנו: www.glawbal.com) דנו בנושא ביצועים כלכליים, תמחיר ולענייננו עקרון המינוף. בניית המבנה המחלקתי אין כמוה כדי לשרת את עיקרון המינוף של יכולות כוח האדם הזוטר לשם הגדלת שולי הרווח של המחלקה והמשרד כולו.

אז כיצד בונים מחלקה ו/או קבוצת התמחות?

במענה לשאלה זו צר לנו לאכזב: **אין תשובה חד משמעית!** אין ברצוננו להלאות את הקורא בסקירתם של מודלים ארגוניים שונים בסקטורים אחרים אך נבחר מפורשות כי גם בעולמות ארגוניים מסודרים בהרבה יותר מעולם משרדי עורכי הדין או המחלקות המשפטיות, אין תשובה אחידה ופתרון בית ספר לסוגיה זו. כל שכן נכון הדבר לעולמם של משרדי עורכי הדין. יחד עם זאת נמנה להלן בקצרה חלק מראשי הפרקים עליהם יש לתת את הדעת בעת בניית מחלקות מקצועיות או קבוצות התמחות:



1. תוכניתו האסטרטגית של המשרד וקביעותיה ביחס לתחומי העיסוק הקיימים והעתידיים של המשרד, תהווה כמובן מסגרת בסיס לבניית מחלקות המשרד. לא אחת אנו מזהים משרדים המובילים מהלך להקמת מחלקה "פופולארית" מבלי שבחנו אסטרטגית האם צעד זה עולה עם שאיפותיהם ותוכניותיהם הרב שנתיות.
2. מיזוגים ו/או רכישות קיימים או מתהווים יכתיבו מבנה מחלקתי או התמחותי. גם כאן אנו עוקבים לעיתים בצער רב הכיצד משרד ממוזג משמר שתי מחלקות כמעט זהות וזאת רק מחוסר יכולת/רצון לאחד ביניהן ולהציב בראש שותף אחד.
3. ניתוח והבנה מיהן "מחלקות שירות" וכיצד יש לבנות אותן? כך לדוגמא האם מחלקת הליטיגציה הינה מחלקה הנותנת שירות ללקוחות המשרד ומחלקותיו וממוצבת ככזו? ו/או במקביל קיים לה בסיס לקוחות מרכזי משלה?
4. סוגיות של מוטת שליטה, פיקוח ותהליכי עבודה. במסגרת כך מהי הפירמידה הנכונה? וכבר פגשנו לדוגמא משרד אשר משיקולי כבוד ואגו מקיים 10 מחלקות במשרד מפני שבמשרד יש 10 שותפים ו- 20 עורכי דין...
5. רקע מקצועי וניסיונם של השותפים הבכירים במשרד. וכבר אמרנו: לקוחותינו רוצים לראות בראש המחלקה "לידר", "אוטוריטה" שותף עם וותק ורקורד של עשייה בתחום המחלקה.
6. מיצובו של המשרד ככלל ומיצובם האישי של השותפים. האם במשרד נדל"ן שרק מעוניין לתת ללקוחותיו (הקטנים יחסית), גם סיוע שוטף בדיני חברות, נכון יהיה להקים מחלקה מסחרית שלמה או אולי רק לצרף למשרד עורך דין המתמחה בדיני חברות?
7. כוח האדם המקצועי הקיים במשרד, התמחותו ורמות הוותק שלו, וזאת לשם יצירת מבנה פנים מחלקתי וקבוצות משנה כמוצג בתרשים בהמשך. כאן נזכור כי מסיבות שונות (מקצועיות ואחרות), בדרגים הזוטרים, שווה לבחון פעילות ברוטציה בין המחלקות לשם טיוב היכולות המקצועיות (כי הרי לא דומה עו"ד מסחרי הכותב היום חוזה אשר הופיע בעברו בסכסוך עסקי בבית המשפט, לעו"ד שלא הופיע בבית המשפט מעולם, וההיפך).
8. שאיפותיהם ו/או המצגים שניתנו לכוח האדם המקצועי לסוגיו. כמה שותפים יש לנו? כמה שותפי חוזה? כיצד נשמר כוח אדם בכיר וזוטר? איזה אופק מקצועי וניהולי הוצג בפני עורכי הדין? מה יציעו להם המתחרים? וכיוב'
9. יכולות ניהול של מי מהשותפים בדרגים הבכירים ו/או דרגי הביניים. עיתים רבות מרכז הדילמה היא: עת מבורכים אנו בגאון משפטי אך כישלון ניהולי. מה עושים?
10. השפה בה שולטים השותפים לדרגותיהם וכבר נתקלנו במשרד בו ראש מחלקת הליטיגציה מתקשה לקבל תיק של לקוח המחלקה המסחרית לטיפולו, מכיוון שכשל להסביר לבעלי מניותיה הזרים של החברה, את ההליך הצפוי בבית המשפט בישראל.
11. הסקטורים השונים של הלקוחות להם המשרד נותן שירות ואיזה מחלקות ברצונם לראות במשרד. האם מקבלי החלטות מבין החברות הציבוריות - לקוחות המשרד לא יעדיפו לקבל טיפול ממחלקת שוק ההון בהגדרתה והתמחותה ככזו, על פני המחלקה המסחרית בה עורכי דין המבינים גם בסוגיות שוק ההון.
12. מצגים שיווקיים שניתנו או ניתנים ללקוחות. וכאן תמיד עולה שאלת הביצה והתרנגולת: האם נשווק את מה שקיים או נקים את מה ששיווקנו? דומה שהתשובה ברורה!
13. השקה של תחומי משנה בתוך המחלקה לדוגמא, האם קבוצת דיני העבודה תחסה תחת המחלקה המסחרית כנותנת שירות ללקוחותיה? או תחת מחלקת ההי טק כמטפלת גם באופציות עובדים (ESOP)? או כמחלקה עצמאית המטפלת גם בלקוחות מחוץ למשרד?
14. תקציב ו/או יעדים ו/או ביצועים כלכליים של מחלקות או קבוצות. האם שווה למצב ראש מחלקה אשר הינו שותף הון מבין חמישה, כמנהל מחלקה אשר הכנסותיה עולות כדי פחות מ- 5% מהכנסות המשרד?

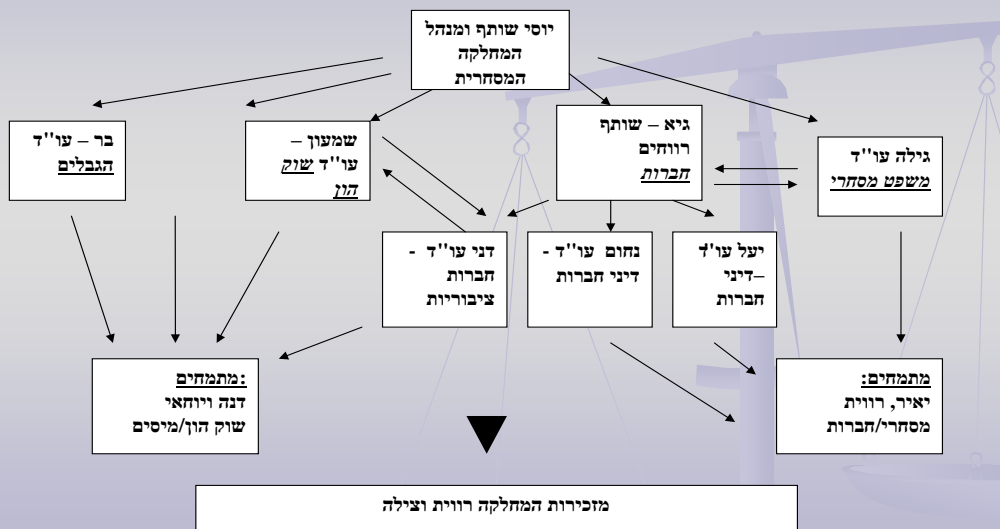


15. ואחרון "אגו" ו/או כבוד וכל צירוף של שתי מונחים אלו. זו הברגרות של משרד לדעת לבנות מבנה ארגוני נכון בצד מונחים אלו ולא כמשרתם של מונחים דומיננטיים אלו, והסיבות ברורות.

מטה מובא כדוגמא, תרשים ובו מבנה אפשרי של מחלקה מסחרית בו אנו מזהים 4 רמות כוח אדם מקצועי ורמת מזכירות כשהדבר נכון למרבית תחומי העיסוק המקצועיים במשרד. ראה בתרשים את פריסתם של רמות אלו. (גם אם תרשים זה עוסק במחלקה מסחרית גדולה הרי הינו מדגים את הרמות הבאות והמקובלות במחלקות מסורתיות אחרות):

- **רמת השותף הבכיר** = שותף ההון המוביל עסקאות או תיקי ליטגציה או הנדליין ברמות גבוהות. שותף זה חונך מקצועית וניהולית את המחלקה אשר מתחתיו כמוצג בתרשים.
- **רמת שותף החוזה או עורך הדין הבכיר** = (רמות וותק של 6-10 שנים) אשר מהווה "מספר שניים" בעסקאות ו/או תיקים גדולים ומוביל בעצמו עסקאות או תיקים ברמות הביניים. עורך דין זה מרכז בדרך כלל תחום התמחות ו/או מקצוע וחונך ניהולית ומקצועית עורכי דין צעירים ומתמחים.
- **רמת עורכי הדין הצעירים** = (בוותק של 2-5 שנים) המהווים את "פס היצור" המרכזי של העסקאות ו/או התיקים המרכזיים בניסוח הטיוטות מסמכי בית הדין, החוזים, מסמכי העסקאות וכיו"ב.
- **רמות המתמחים ו/או עורכי הדין הצעירים** = ברמות של 0-2 שנות ניסיון המהווים כוח עזר לתיקים גדולים ו/או עסקאות גדולות.
- **רמת המזכירות** – הנותנת שירות לעבודת המחלקה.

מחלקה מסחרית משרד "לדוגמא" מבנה עבודה מקצועי





קבוצות עבודה בצד מחלקות מקצועיות/צוותים:

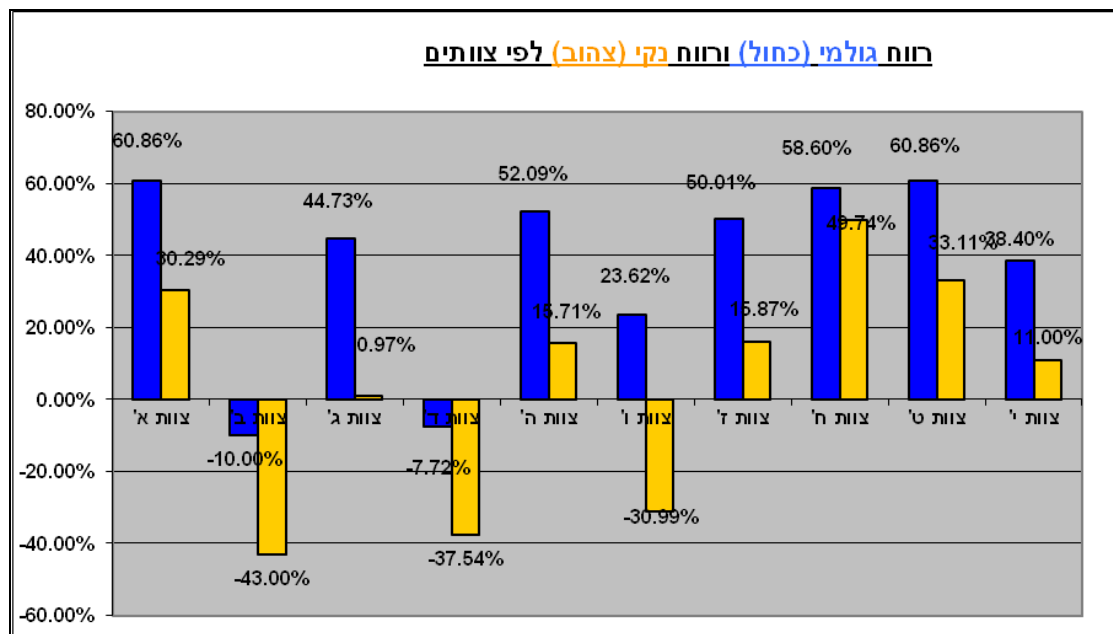
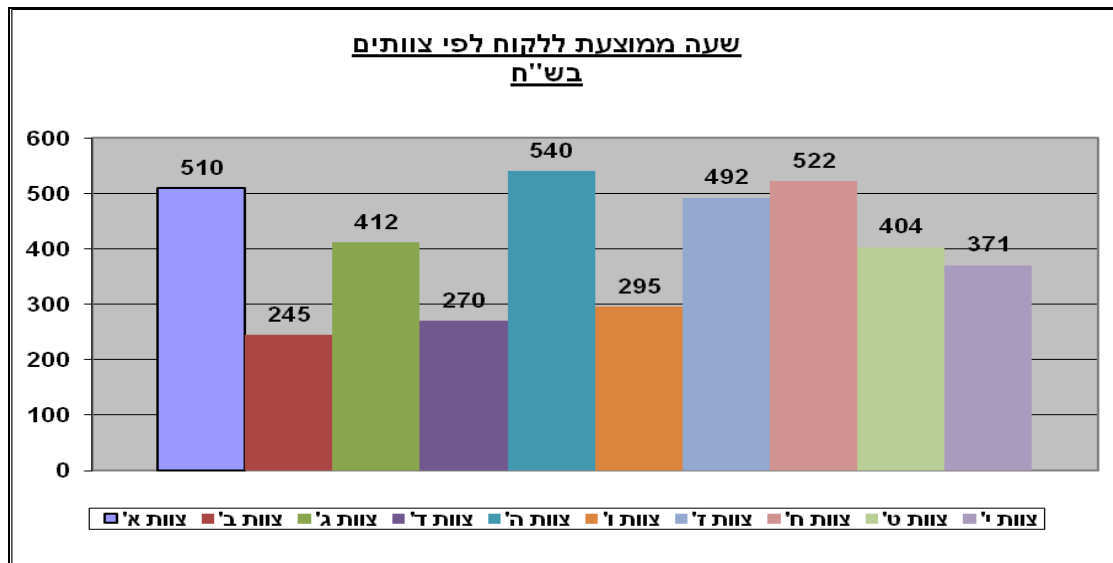
הדעה הרווחת כיום בעולם הינה כי ניתן לקיים, במשרדי עורכי דין, זו בצד זו הן שיטת עבודה במחלקות מקצועיות יחד עם שיטת עבודה בקבוצות עבודה המתארגנות אד הוק או על בסיס קבוע לשם תמיכה בלקוח מסוים או פרויקט לפי ייחודם, היקפם או גודלם. ניסיונו מלמד כי מכוונות דואלית זו, במקרים הרלבנטיים, מהווה יתרון עבור הלקוחות והמשרד כאחד.

להלן נמנה מספר יתרונות ודגשים לעבודה במסגרת קבוצות עבודה בצד מחלקות מקצועיות:

1. עבודה בקבוצת עבודה מכווננת לקוח מקרב את המשרד ללקוח ומאפשרת לו להבין לעומק את סביבתו העסקית והאחרת של הלקוח. אנו מזהים יותר ויותר לקוחות המבקשים כי עורכי הדין יבינו את העסק שלהם כדי שיתנו להם את השירות המיטבי, וגם לא פעם עצה עסקית טובה (עם או בלי השקה ליעוץ המשפטי).
2. עבודה בקבוצת עבודה מכווננת לקוח באה לידי ביטוי באופן הטוב ביותר עת לקוח נקלע למשבר. כדוגמא נציג לקוח הנדרש להתגונן מפני תובענה ייצוגית בנושאי צרכנות ואשר כל ההיבטים הצרכניים שלו טופלו על ידי הקבוצה. לעיתים זהו יתרון ענק במונחים של זמן ומקצועיות הטיפול.
3. קבוצת עבודה מאפשרת להכיר את הלקוח בכל ההיבטים המשפטיים הקיימים לו ובהמשך ישיר לכך, מתן של תשובות ויעוץ משפטי המביא בחשבון את היבטי הטיפול בלקוח באספקטים משפטיים שונים. לא מכבר ליוונו קבוצת עבודה במשרד אשר נדרש לסייע ללקוח גדול בעריכת תסקיף. אחת הסוגיות המרכזיות בהן טרוד לקוח זה הינה מערכת יחסי עובד מעביד מורכבת ומסועפת. ההכרות העמוקה מאוד, של שותף דיני העבודה אשר ישב בקבוצת העבודה, סייעה מאוד לשותף המסחרי בניהול היבטי הגיוס.
4. בקבוצת העבודה מציבים מול הלקוח שותף מרכזי אחד המכיר ומכותב לכל היבטי הטיפול בלקוח, בצד השותפים או עורכי הדין המטפלים אד הוק בעניינו. המשמעות ללקוח במונחים של ניהול זמן וראייה כוללת הינם ברורים. באותה משנה מהווה התנהלות זו יתרון גדול עבור המשרד בשל העקרונות של גישת ניהול ושימור לקוחות (CRM), ניהול מערכתי וכיוב'.
5. קבוצת עבודה מייצרת זמינות גדולה יותר בשירות כלפי הלקוח של מי מחברי הקבוצה. גם אם עורך הדין הספציפי המטפל בעניין פלוני עסוק או אינו זמין, כי הרי כל אנשי הקבוצה מכירים את הלקוח ויכולים לתת מענה לפחות ראשוני.
6. ומאותן סיבות שירות מהיר וב-TTM (Time to market) ללקוחות ובפרט אלו המצפים לתשובה בכל שעה ולכל מקום על פני יבשות העולם. כדוגמא נציין את אותו לקוח אשר נסע למצגת בפני חברי הדירקטוריון שלו בחו"ל ואיבד את המצגת העוסקת, בין השאר, בתביעה שהתרחשה עליו. בשיחה קצרה באישון לילה, עם אחד מעורכי הדין בקבוצה אשר במקרה שהה במשרד, שיחזרו הלקוח ועורך הדין בעל פה את עיקרי התביעה וזאת רק משום שאותו עו"ד היה שותף שבוע קודם לכן, לדיון קבוצתי בכל היבטי הלקוח ולרבות בנושא התביעה (למרות שהינו עו"ד מסחרי אשר כלל אינו מעורב בתיק המשפטי).
7. קבוצת העבודה יכולה להיות משתנה במספר עורכי דין בהתאם לצורכי הלקוח. עורכי דין יכולים להיקרא לדגל לצורך עסקה ו/או תיק משפטי לפי העניין. הניסיון מלמד כי שימוש מושכל בעיקרון הגמישות בהקצאת עורכי דין מצליח לייצר גמישות ראויה בקריאה של עורכי דין מתוך מחלקתם, לסיוע לקבוצת עבודה כלשהי.
8. קבוצת העבודה הינה כלי קל ומתאים יותר למתן ללקוח שירות מניעתי או הדרכה בהיבטים המשפטיים הרלבנטיים עבורו. אנו מוצאים ומצדיקים, יותר ויותר משרדי עורכי דין הנותנים ללקוח שירות מניעתי (כגון מצגות לאנשי מכירות בנושא מצגים צרכניים, או אנשי פרסום).
9. מעורבות בחיי היום יום של הלקוח והכרות כל גווניו ומאפייניו מסייעת רבות גם בפעילות שיווקית ומכירתית אל הלקוח - למוצרים נוספים הקיימים במשרד ומחוץ ללקוח - ממכירה ללקוחותיו של הלקוח ועד חברות קשורות, הקונצרן או האשכול.



10. גם הסוגיות של תגמול קבוצות עבודה/צוותים בצד היעדים המחלקתיים הקיימים לחברי הקבוצה ניתנות לפתרון על ידי מנגנוני תגמול גמישים עליהם הרחבנו רבות במסגרת אחרת. (ראה באתרנו: www.glawbal.com) מצ״ב דוגמאות אמיתיות מיני רבות למדידת צוותים.



עו״ד זלמנוביץ דודי מנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה, בייעוץ, במיזוגים, בניהול סיכונים ובשיפור ביצועים של משרדי עו״ד ונותני שירות אחרים. המעוניין לעיין בשאר מאמרינו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com