

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ( ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΔΙΚΗΓΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ (ΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ) HUMAN RESOURCES IN LAW FIRMS**

Του  
ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΤΑΝΤΑΝΟΖΗ του Παναγιώτη  
Mbaex1444

Επιβλέπων καθηγητής: Μιχαήλ Δημήτριος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση διπλώματος εξειδίκευσης στη Διοίκηση  
επιχειρήσεων με εξειδίκευση στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού ( HR)

ΙΟΥΝΙΟΣ 2018

Αφιερωμένο στη σύζυγο μου Μαρίλη

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πολιτική που κάθε επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει αναφορικά με την διοίκηση του προσωπικού της οφείλει να βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές και παραδοχές. Η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί έναν ιδιαίτερα κομβικό ρόλο στην γενικότερη λειτουργία ενός επιχειρηματικού οργανισμού, κυρίως στις εταιρίες που παρέχουν νομικές υπηρεσίες. Καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας σε όλα τα επίπεδα της εμπλοκής του στην διοικητική πυραμίδα αποτελεί την πνευματική κυρίως βάση πάνω στην οποία στηρίζεται και αναπτύσσεται το επιχειρηματικό οικοδόμημα η καλή κατάσταση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της νομικής υπηρεσίας συντελεί σημαντικά στην ανάπτυξη της. Το παράδοξο ωστόσο σημείο της περίπτωσης των ανθρωπίνων πόρων έγκειται στο ότι ακριβώς βασίζεται στον ανθρωπινό παράγοντα και δεν είναι εύκολο πάντοτε να διαγνωστεί έγκαιρα ώστε να αποφευχθούν αλλά και να προληφθούν οι επικείμενες αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση.

Αποτελεσματικοί παράγοντες επίτευξης των στόχων είναι η διάγνωση και η επίλυση των προβλημάτων, η δημιουργία σχέσεων, η δημιουργία οράματος, ο προγραμματισμός της ηγεσίας, και η εφαρμογή των στόχων. Επίσης, το Ανθρωπινό Δυναμικό είναι σε θέση να βοηθήσει να ξεπεραστούν και να διαχειριστούν μεμονωμένες αντιστάσεις στην αλλαγή που συχνά εμποδίζουν την οργανωτική προσαρμοστικότητα. Για να είναι αποτελεσματικοί οι παράγοντες της αλλαγής, το Ανθρωπινό Δυναμικό πρέπει επίσης να προβλέψει νέες προκλήσεις και εξελίξεις, να είναι σε θέση να ανιχνεύσει τις τάσεις και τις αρχές, και να ξεκινήσει την ευελιξία σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Βασικό στοιχείο στο πλαίσιο πραγματοποίησης μιας επιχειρηματικής ιδέας-οράματος είναι η διαμόρφωση συγκεκριμένης στρατηγικής, η οποία αποτελεί τις «κατευθυντήριες ράγες» για την επιχείρηση δικηγορικό γραφείο και βέβαια ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων μπορεί να παρέχει πολλά στοιχεία για τη διαμόρφωση αυτής της επιχειρηματικής ιδέας-οράματος, η οποία αποτελεί την στρατηγική για την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει στην ανάπτυξη των οικονομικών λειτουργιών και

στο marketing, παρέχει δεδομένα για τη διαμόρφωση χρονοδιαγράμματος της υλοποίησης εργασιών και διαμορφώνει και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης

Οι νομικές εταιρείες σήμερα, λειτουργούν σε ένα γρήγορο και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, πράγμα που σημαίνει ότι ένα όλο και πιο σημαντικό στοιχείο της προστιθέμενης αξίας του Ανθρώπινου Δυναμικού πηγάζει από την ικανότητα να συμβάλει στη δημιουργία μιας συνολικής οργανωτικής ικανότητας για αλλαγή και προσπάθειας επίτευξης των στόχων.

## **ABSTRACT**

The policy that each business has to follow regarding the management of its staff must be based on specific principles and assumptions. The functioning of human resources management is a key role in the overall operation of a business organization, especially in companies providing legal services. As the human factor at all levels of its involvement in the administrative pyramid is the intellectual foundation on which the business building is based and developed, the good status of the human resources performance of the legal services contributes significantly to its development. However, the paradoxical point of the case of human resources is that it is based on the human factor and it is not always easy to diagnose in time to prevent and prevent the impending negative impact on the business

Effective players in achieving the goals are to diagnose and solve problems, create relationships, create vision, plan leadership, and implement the goals. Also, Human Potential is able to help overcome and manage individual resistance to change that often hinders organizational adaptability. In order for change factors to be effective, Human Resources must also anticipate new challenges and developments, be able to detect trends and principles, and start flexibility in a rapidly changing business environment.

A key element in the realization of a business vision-vision is the formation of a specific strategy, which is the "guiding lines" for the business law firm, and of course the human resource planning can provide many elements for shaping this business idea-vision, which is the strategy for the business. In particular, human resources management is involved in the development of economic functions and marketing, provides data for the timetable of the implementation of tasks and forms and gives the guidelines for the strategic planning of the business

Legal firms today operate in a fast and rapidly changing business environment, which means that an increasingly important element of the added value of Human Resources stems from the ability to contribute to the creation of an overall organizational capacity for change and effort to achieve the goals .

The aim of this paper, through a deeper study of existing literature, is to focus on the development, creation and execution of HR lines in law firms law firms as well as the study of human resources management in law firms companies. The first chapter of the work focuses on the human resources, the broad lines and the basic structure of HR, as it is shaped by observing the general principles of HR. More specifically, the concept of human resource management is presented, and a description of historical recurrence and its basic principles. Next, the objectives and means of human resources management, as well as its basic characteristics, are given. Subsequently, the second chapter of this work analyzes the organization of the human resources of a law firm - law firm, with a particular emphasis on the role that each of them has to play and how the HR can coordinate the functioning of the law firm's law firm. Chapter 3 gives a fuller account of the challenges faced by HR in a corporate law firm and what are the key success strides of HR in the law firm Chapter four mentions how HR can work effectively in a law firm and with which methods it is feasible to implement the strategic goals of a law firm - a company in whose reach HR plays a particularly important role. Chapter 5 describes how leadership can play a key role in achieving HR goals. Chapter 6 refers to the place where the HR sector can be counted in the law firm. The last chapter (7) of the thesis refers to the practical part and the thesis closes with the conclusion.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	8
Μεθοδολογία.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	9
1.1 Ορισμός και περιεχόμενο HR .....	9

1.2 Ιστορική αναδρομή .....	12
1.3 HR στις δικηγορικές εταιρίες.....	13
1.4 Διαφοροποίηση δικηγορικών γραφείων .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	15
2.1 κατανομή ρόλων στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.....	15
2.2 Λειτουργίες/ δραστηριότητες μελών δικηγορικού γραφείου.....	16
2.2.1. Ο Διαχειριστής Υπηρεσιών Γραφείου .....	16
2.2.2 Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
2.3 Μάρκετινγκ .....	18
2.4 Τεχνολογία .....	18
2.5 Λογιστική.....	20
2.6 Νομική υποστήριξη.....	21
2.7 Βοηθός νομικού γραφείου.....	21
2.8 Ασκούμενος δικηγόρος.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	24
3.1 Προκλήσεις δικηγορικών γραφείων.....	24
3.2 Τεχνολογία .....	25
3.3 Εμπιστευτικότητα.....	26
3.4 Άγχος.....	27
3.5 Πρόσληψη .....	28
3.6 Εκπαίδευση .....	28
3.7 Ηγεσία .....	29
3.8 Ιεραρχία.....	29
3.9 Εκτέλεση εντολών.....	30
3.10 Συνοχή στη δικηγορική εταιρεία.....	30
3.1.1 Εξωτερική ανάθεση.....	30
3.1.2 Προσλήψεις ατόμων με διαφορετικά εφόδια.....	31
3.1.3 Σύστημα κοινωνικών τάξεων.....	32
3.1.4 Διαχείριση απόδοσης. Αξιολόγηση .....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	33
4.1 Πως μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά το HR μέσα στην δικηγορική εταιρεία .....	33

4.2 Κουλτούρα .....	35
4.3 Εμπιστοσύνη .....	36
4.4 Ομάδες εργασίας.....	37
4.5 Κίνητρα .....	39
4.6 HR σε δικηγορικές .....	40
4.7 Βελτίωση εξέλιξη.....	41
4.7.1. Βελτιώστε.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	42
5.1 Ηγεσία και απόδοση ανθρώπινου δυναμικού .....	42
5.2 Ηγεσία και δεοντολογία δικηγορικού γραφείου .....	45
5.3 Ηγεσία, επικοινωνία προσωπικού και συγκρούσεις .....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	51
6.1. Τομέας HR στις δικηγορικές εταιρείες. Απλός διαχειριστής ή καίριος παράγοντας καθορισμού της στρατηγικής της εταιρίας.....	51
6.2. Ποια είναι τα εργαλεία του HR της δικηγορικής εταιρείας. Καταμέτρηση δεδομένων ή κάτι παραπάνω.....	52
6.3. Τρία βασικά σημεία κλειδιά για το HR στις δικηγορικές εταιρείες.....	53
6.4. Πώς μετρείται η επίδραση του HR στις νομικές εταιρίες.....	53
6.5. HR ως "καθοδηγητής" –‘’οδηγός’’; .....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	59
Συμπεράσματα .....	59
Βιβλιογραφία.....	64

## Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία την οποία ακολουθεί η συγκεκριμένη εργασία είναι η κριτική θεώρηση της βιβλιογραφίας με ιδιαίτερα έμφαση στην ξένη βιβλιογραφία και η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων από συνδυαστική μελέτη και εντύπωση στον τομέα των πρακτικών και των αναλύσεων της βιβλιογραφίας

## Εισαγωγή



Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας εργασίας, μέσα από την βαθύτερη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, είναι να εντρυφήσει στην ανάπτυξη, τη δημιουργία και την εκτέλεση των γενικών γραμμών του HR σε δικηγορικές εταιρείες δικηγορικά γραφεία καθώς επίσης και η μελέτη της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων σε δικηγορικές εταιρείες. Το πρώτο, λοιπόν, κεφάλαιο της εργασίας επικεντρώνεται στο ανθρώπινο δυναμικό, τις γενικές γραμμές και τη βασική δομή του HR, έτσι όπως αυτό διαμορφώνεται τηρώντας τις γενικές αρχές του HR. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η έννοια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, και γίνεται μια περιγραφή της ιστορικής αναδρομής και των βασικών αρχών της. Στη συνέχεια, δίνονται οι σκοποί και τα μέσα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά της. Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας αυτής αναλύει την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού ενός δικηγορικού γραφείου – δικηγορικής εταιρείας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο που καλείται να διαδραματίσει έκαστος και πως μπορεί το HR να συντονίσει τη λειτουργία του δικηγορικού γραφείου δικηγορική εταιρεία. Στο κεφάλαιο 3 γίνεται εκτενέστερη αναφορά στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το HR σε ένα δικηγορικό γραφείο – εταιρεία και ποια είναι τα σημεία κλειδιά επιτυχίας του HR στην δικηγορική εταιρεία. Στο κεφάλαιο τέσσερα γίνεται αναφορά στο πως μπορεί να λειτουργήσει το HR αποτελεσματικά σε μια δικηγορική εταιρεία και με ποιες μεθόδους είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι του δικηγορικού γραφείου - εταιρείας στην επίτευξη των οποίων το HR διαδραματίζει ιδιαίτερο και σημαντικότερο ρόλο. Στο κεφάλαιο 5 αναφέρεται το πώς η ηγεσία μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του HR. Στο κεφάλαιο 6 αναφέρεται ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να καταμετρηθεί το αποτέλεσμα του τομέα HR στην δικηγορική εταιρεία.

Τα τελευταία κεφάλαια (7) της εργασίας αναφέρεται στο πρακτικό κομμάτι και η εργασία κλείνει με τον επίλογο και την εξαγωγή συνοπτικών συμπερασμάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1 Ορισμός και περιεχόμενο HR

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM ή HR) είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Κοινώς αναφέρεται ως Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει σχεδιαστεί για να βελτιώνει τους στρατηγικούς στόχους του εργοδότη. Το HR ασχολείται πρωτίστως με το προσωπικό με επίκεντρο τις πολιτικές και τα συστήματα στατηγικών της. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνα για την επίβλεψη του σχεδιασμού των εργαζομένων, των προσλήψεων των εργαζομένων, της κατάρτισης και της ανάπτυξης, της αξιολόγησης των επιδόσεων και της ανταμοιβής (π.χ. διαχείριση συστημάτων αμοιβών και παροχών). Το HR ασχολείται επίσης με την οργανωτική αλλαγή και τις εργασιακές σχέσεις, δηλαδή με την εξισορρόπηση των οργανωτικών πρακτικών με τις απαιτήσεις που προκύπτουν από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τους κυβερνητικούς νόμους

Το HR είναι προϊόν του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων στις αρχές του 20ού αιώνα, όταν οι ερευνητές άρχισαν να τεκμηριώνουν τρόπους για τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας μέσω της στρατηγικής διαχείρισης του εργατικού δυναμικού. Αρχικά κυριάρχησε η συναλλακτική εργασία, όπως η διαχείριση μισθοδοσίας και παροχών, αλλά λόγω της παγκοσμιοποίησης, της ενοποίησης των επιχειρήσεων, των τεχνολογικών εξελίξεων και της περαιτέρω έρευνας, το HR από το 2015 επικεντρώνεται σε στρατηγικές πρωτοβουλίες όπως οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, η διαχείριση ταλέντων, ο διαδοχικός σχεδιασμός, οι βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις και η πολυμορφία και ένταξη.<sup>1</sup>

Οι άνθρωποι πόροι επικεντρώνονται στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζονται το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού και επικεντρώνονται στην εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών. Μπορούν να ειδικευτούν στην πρόσληψη, την κατάρτιση, τις σχέσεις των εργαζομένων ή τα οφέλη. Το HR μπορεί να εξειδικευτεί να βρίσκει και προσλαμβάνει κορυφαία ταλέντα. Οι επαγγελματίες

κατάρτισης και ανάπτυξης διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και έχουν συνεχή ανάπτυξη. Αυτό γίνεται μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, αξιολογήσεων επιδόσεων και προγραμμάτων ανταμοιβής. Οι καλές ή κακές σχέσεις των εργαζομένων σχετίζονται με τις ανησυχίες των εργαζομένων όταν δεν υπάρχει ομοιόμορφη πολιτική στους εργασιακούς χώρους, όπως σε περιπτώσεις που αφορούν παρενόχληση ή διακρίσεις. Σε πολλές επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν δομές αποζημίωσης, προγράμματα οικογενειακής άδειας, εκπτώσεις και άλλα οφέλη που μπορούν να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι.

Στις startup επιχειρήσεις, εκπαιδευμένοι επαγγελματίες μπορούν να εκτελούν καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού. Σε μεγαλύτερες εταιρείες, μια ολόκληρη λειτουργική ομάδα είναι συνήθως αφιερωμένη στην άσκηση του HR, με κανόνες, με σύστημα διοίκησης με στρατηγικές, με προσωπικό που ειδικεύεται σε διάφορα καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού και λειτουργική ηγεσία που συμμετέχει στη στρατηγική λήψη αποφάσεων σε όλη την επιχείρηση. Για να εκπαιδεύσουν τους επαγγελματίες HR, τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι επαγγελματικές ενώσεις και οι εταιρείες έχουν θεσπίσει προγράμματα σπουδών ειδικά για την κατάρτιση των επαγγελματιών.

Ορισμένες επιχειρήσεις με παγκοσμιοποιημένη δραστηριότητα απασχολούν πολλούς εργαζομένους με διαφορετικές κουλτούρες, καταγωγές και φυλετικά χαρακτηριστικά. Τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων έχουν το ρόλο να διασφαλίσουν ότι αυτές οι ομάδες μπορούν να λειτουργήσουν και ότι οι άνθρωποι μπορούν να επικοινωνούν πολιτισμών πολιτισμών και συνόρων. Λόγω αλλαγών στην παγκόσμια αγορά, τα τρέχοντα θέματα στους ανθρώπινους πόρους περιλαμβάνουν την ποικιλομορφία και την ένταξη, καθώς και τη χρήση τεχνολογίας των εργαζομένων. Στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον εργασίας, οι περισσότερες εταιρείες επικεντρώνονται στη μείωση του κύκλου εργασιών των υπαλλήλων και στη διατήρηση του ταλέντου και της γνώσης που κατέχουν οι εργαζόμενοί τους. Η νέα πρόσληψη όχι μόνο συνεπάγεται υψηλό κόστος αλλά αυξάνει επίσης τον κίνδυνο να μην είναι σε θέση ο νεοφερμένος αντικαθιστά το πρόσωπο που εργάστηκε σε μια θέση πριν. Τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων

προσπαθούν να προσφέρουν οφέλη που θα προσελκύσουν παραγωγικούς εργαζόμενους, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο απώλειας εταιρικής γνώσης.

## 1.2 Ιστορική αναδρομή

Ο τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίχθηκε πρώτα στην Ευρώπη του 18ου αιώνα. Χτίστηκε βασισμένος σε μια απλή ιδέα από τον Robert Owen (1771-1858) και τον Charles Babbage (1791-1871) κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Αυτοί οι άνδρες γνώριζαν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός για την επιτυχία ενός οργανισμού. Εξέφρασαν τη σκέψη ότι η ευημερία των εργαζομένων οδήγησε σε τέλεια δουλειά. Χωρίς υγιείς εργαζόμενους, ο οργανισμός δεν θα επιβιώσει. Η HR εμφανίστηκε ως μια συγκεκριμένη στρατηγική στις αρχές του 20ου αιώνα, επηρεασμένος από τον Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Ο Taylor διερεύνησε αυτό που ονόμασε «επιστημονική διαχείριση» (άλλοι αργότερα αναφέρθηκαν στο «Taylorism»), προσπαθώντας να βελτιώσει την οικονομική αποδοτικότητα στις θέσεις εργασίας παραγωγής. Τελικά εισήγαγε τις βασικές αρχές HR στη διαδικασία παραγωγής των επιχειρήσεων. Εν τω μεταξύ, στην Αγγλία, ο CS Myers, εμπνευσμένος από απροσδόκητα προβλήματα μεταξύ των στρατιωτών που είχαν τρομάξει τους στρατηγούς και τους πολιτικούς κατά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο του 1914-1918, ίδρυσε το 1921 το Εθνικό Ινστιτούτο Βιομηχανικής Ψυχολογίας [NIIP] το οποίο στις δύο πλευρές του Ατλαντικού βασίστηκε στην έρευνα του Elton Mayo (1880-1949) και σε άλλους για να τεκμηριώσει μέσα από τις μελέτες Hawthorne (1924-1932) και άλλων, πόσο ερεθίσματα, ανεξάρτητα από την οικονομική αποζημίωση και τις συνθήκες εργασίας, θα μπορούσαν να αποφέρουν πιο παραγωγικούς εργαζόμενους. Οι εργασίες του Abraham Maslow (1908-1970), του Kurt Lewin (1890-1947), του Max Weber (1864-1920), του Frederick Herzberg (1923-2000) και του David McClelland (1917-1998) και η οργανωτική ψυχολογία, η οργανωτική συμπεριφορά και η οργανωτική θεωρία, ερμηνεύτηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να διεκδικούν περαιτέρω νομιμοποίηση για την εφαρμογή του HR στις πρώιμες μορφές του.

### 1.3 HR στις δικηγορικές εταιρίες

Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στις δικηγορικές εταιρείες - επιχειρήσεις (LPM) είναι η διαχείριση μια ομάδας δικηγόρων και μη δικηγόρων οι οποίοι ενεργούν από κοινού με σκοπό την επίτευξη των στόχων της νομικής εταιρείας επιχείρησης. Στην Ελλάδα τα δικηγορικά γραφεία μπορεί να απαρτίζονται από έναν και μόνο δικηγόρο, πολλούς δικηγόρους, καθώς και προσωπικό υποστήριξης όπως ασκούμενοι / νομικοί βοηθοί, γραμματείς (συμπεριλαμβανομένων των νομικών γραμματέων) και άλλου προσωπικού. Μια από τα βασικές ιδιαιτερότητες μιας νομικής εταιρείας/ γραφείου είναι η διαρκής και ακατάπαυστη προσπάθεια των ενταγμένων μέσα στην επιχείρηση προσώπων να εξισορροπήσουν μεταξύ ενός επιστημονικού οργανισμού και μιας κερδοφόρας βιώσιμης επιχείρησης.

### 1.4 Διαφοροποίηση δικηγορικών γραφείων

Σε αντίθεση με άλλες επιχειρηματικές οντότητες, το δικηγορικό γραφείο **έχει μια μοναδική διάκριση και διαφοροποίηση στους εργαζομένους σε αυτό, τουλάχιστον σε πρώτο επίπεδο.** Με μια απλοϊκή προσέγγιση το ανθρώπινο δυναμικό σε δικηγορικές εταιρείες χωρίζεται σε δικηγόρους και μη δικηγόρους. Ειδικά από την οπτική ενός δικηγόρου, η διάκριση αυτή σε δικηγόρους και μη δικηγόρους είναι αισθητή και απόλυτη. Στα μάτια των δικηγόρων της δικηγορικής εταιρείας υπάρχουν μόνο δύο τύποι εργαζομένων: δικηγόροι και μη δικηγόροι. Δεν είναι λοιπόν περίεργο το γεγονός ότι πολλοί δικηγόροι συχνά μπερδεύονται ως προς το κατάλληλο προσωπικό, το οποίο θα δώσει ώθηση στην επιχείρησή τους, ενώ ακόμα πιο δύσκολη γίνεται η αποσαφήνιση των προσόντων που χρειάζεται να έχει ένα άτομο στην δικηγορική εταιρεία καθώς και ο τίτλος που θα λάβει κάθε μέλος του ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρείας.

**Στην δικηγορική εταιρεία, ο τίτλος κάποιου μέλους του ανθρωπίνου δυναμικού έχει ιδιαίτερη σημασία και προσδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στο**

**ρόλο** **κάθε** **προσώπου.** Πολλές φορές οι δικηγόροι θεωρούν ότι ένας βαρυσήμαντος τίτλος είναι σημαντικότερος ακόμα και από τον ρόλο του μέλους του γραφείου στην λειτουργία της εταιρείας. Η απόκλιση του τίτλου από τα καθήκοντα του στελέχους της επιχείρησης δημιουργεί προβλήματα αποσαφήνισης του ρόλου κάθε προσώπου. Για παράδειγμα, μπορεί κανείς να βρει εκτελεστικούς διευθυντές σε μικρές επιχειρήσεις, αλλά κατά την εξέταση των καθηκόντων τους γίνεται αντιληπτό ότι ουσιαστικά η προσφορά τους ισοσταθμίζεται με εκείνη των Διευθυντών Γραφείων ή των Διαχειριστών, οι οποίοι είναι οι πλέον κατάλληλα χρησιμοποιούμενοι τίτλοι των ομολόγων τους σε επιχειρήσεις παρόμοιου μεγέθους. Οι διαχειριστές και οι υπεύθυνοι γραφείου σε δικηγορικές εταιρείες συχνά χρησιμοποιούν επίσης τίτλους βαρύγδουπους για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το προσωπικό κάτω από αυτά. Έτσι, υφίσταται συνεχώς αυξανόμενη σύγχυση σχετικά με τους τίτλους γραμματέα, νομικού βοηθού, και ασκούμενου, καθώς δίνονται με διαφορετικό τρόπο από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Ένας άλλος λόγος που καθιστά τις δικηγορικές εταιρείες ιδιαίτερες είναι ότι παρά τις ομοιότητές τους, κάθε δικηγορική εταιρεία είναι μια μοναδική ζωντανή αναπνευστική οντότητα. Ως εκ τούτου, τα καθήκοντα των εκτελεστικών διευθυντών σε δύο εταιρείες ίδιου μεγέθους ενδέχεται να διαφέρουν κατά τρόπο ουσιαστικό. Αυτές οι αποκλίσεις οδηγούνται από τις επιθυμίες και τις ανάγκες κάθε επιχείρησης. Τέλος, το μέγεθος της επιχείρησης και, σε κάποιο βαθμό, η πολυπλοκότητα από πλευράς διαχείρισης, θα καθορίσει τον τύπο του ατόμου που χρειάζεται στην κορυφή της πυραμίδας του προσωπικού και ούτω καθεξής. Μια εξελιγμένη εταιρεία 15 δικηγόρων θα έχει πιθανώς έναν διαχειριστή. Μια λιγότερο εξελιγμένη επιχείρηση του ίδιου μεγέθους πιθανόν να έχει έναν διευθυντή δικηγορικού γραφείου. Το επίπεδο στο οποίο λειτουργούν θα είναι διαφορετικό, με το τελευταίο να συμμετέχει λιγότερο στην επιτροπή διαχείρισης, να ασχολείται λιγότερο με τον στρατηγικό σχεδιασμό και να βυθίζεται εντελώς στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Κατανομή ρόλων στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης

Στην κορυφή της μη δικηγορικής πυραμίδας σε επιχείρηση μεσαίου έως μεγάλου μεγέθους είναι ένας διαχειριστής με έναν τίτλο όπως ο Διευθυντής Επιχειρησιακών Λειτουργιών, ο Εκτελεστικός Διευθυντής, ο Διευθυντής Διοίκησης ή ο Διαχειριστής. Ανεξάρτητα από τον τίτλο, αυτό το άτομο είναι ο κύριος διαχειριστής που αναφέρει απευθείας στον διαχειριστή / διαχειριστή και / ή εκτελεστική επιτροπή, βοηθά στην ανάπτυξη οργανωτικών και επιχειρηματικών στόχων, συμμετέχει στις συνεδριάσεις του διοικητικού οργάνου της επιχείρησης, συμμετέχει στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων και διοικητικών πολιτικών και διευθύνει το εποπτικό προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση, τόσο πιο πιθανό θα υπάρξει ιεραρχία ανώτατης διοίκησης. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχει ένας εκτελεστικός διευθυντής καθώς και ένας διαχειριστής και ενδεχομένως ακόμη και διευθυντές γραφείων σε υποκαταστήματα.

Στο περιβάλλον μεσαίου μεγέθους επιχείρησης, ο Διαχειριστής είναι υπεύθυνος για τις καθημερινές λειτουργίες όλων ή των περισσότερων λειτουργιών υποστήριξης. Αυτή είναι μια θέση πολύ πιο «απασχολημένη» από αυτή του Εκτελεστικού Διευθυντή. Συχνά, ο Διαχειριστής λειτουργεί σε μια επιχείρηση που δεν είναι αρκετά μεγάλη ώστε να δικαιολογεί την πρόσληψη διαχειριστών μεσαίων επιπέδων και επομένως πρέπει να καταλάβει την πρακτική διαχείριση των βασικών τομέων δεξιοτήτων στην επιχείρηση, π.χ. την τεχνολογία, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, τους ανθρώπινους πόρους και ούτω καθεξής. Όταν η εταιρεία μεγαλώνει λίγο και αρχίζει να χρειάζεται και να μισθώνει μεσαία στελέχη, όπως ένας διαχειριστής δικτύου, ένας ελεγκτής κλπ., Ο ανώτατος διευθυντής της επιχείρησης γίνεται Διευθυντής Διοίκησης. Σε αυτό το επίπεδο υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή στον στρατηγικό σχεδιασμό και συνεχείς επαφές

με τη διοικούσα επιτροπή ενώ χρειάζονται διαφορετικές δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπων για να διαχειριστούν και να καθοδηγήσουν αυτούς που εποπτεύουν άμεσα τους άλλους και εκτελούν καθημερινές επιχειρήσεις.

Σε γενικές γραμμές, η έμφαση του καθήκοντος του Διευθυντή Διοίκησης επικεντρώνεται στον προγραμματισμό και την υλοποίηση και στην άμεση συνεργασία με τον οργανισμό διαχείρισης της επιχείρησης, σε αντίθεση με την άμεση συμμετοχή του, πέραν της εποπτικής ικανότητας, στις καθημερινές εργασίες της εταιρείας. Η θέση αυτή συνήθως φέρει αρκετή εξουσία για να εκτελέσει τις ευθύνες που ανατίθενται από τη διοίκηση.

Για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, ο Διευθυντής Γραφείου λειτουργεί ειδικά στις καθημερινές εργασίες της επιχείρησης και κανονικά δεν συμμετέχει στον καθορισμό πολιτικών ή στρατηγικού σχεδιασμού. Ο Διευθυντής Γραφείου αναφέρει στον Διαχειριστή ή Διευθυντή Διοίκησης σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Ο Διευθυντής του Γραφείου θα έχει περιορισμένους τομείς ευθύνης σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις και θα συμπεριλαμβάνει ευθύνες στις μικρότερες επιχειρήσεις. Συνήθως, ο Διαχειριστής του Office παρέχει περιορισμένη μόνο εξουσιοδότηση για την υποστήριξη των ευθυνών που έχουν ανατεθεί.

## **2.2 Λειτουργίες/ δραστηριότητες μελών δικηγορικού γραφείου**

### **2.2.1. Ο Διαχειριστής Υπηρεσιών Γραφείου**

Ο Διαχειριστής Υπηρεσιών Γραφείου, που ονομάζεται επίσης Διαχειριστής δραστηριοτήτων γραφείου, δίνει αναφορά απευθείας στον διαχειριστή και εποπτεύει τους διεκπεραιωτές καθημερινών αναγκών, τους γραμματείς (ρεσεψιονίστς), τους υπαλλήλους εφοδιασμού, τους υπαλλήλους αρχείων, τους χειριστές των αντιγραφικών μηχανημάτων, τους διεκπεραιωτές υποθέσεων στα δικαστήρια ( λήψη εγγράφων κτλ), τους υπαλλήλους της επιχείρησης κλπ. Αυτό το άτομο είναι συνήθως υπεύθυνο για τη συντήρηση χώρων αρχείων, την



αποθήκευση και ανάκτηση κλειστών αρχείων, τις απλές επισκευές γραφείου, την αποθήκευση και τον καθορισμό συσκευών φαξ και αντιγράφων και εσωτερικές κινήσεις από γραφείο σε γραφείο. Αυτό είναι το άτομο που δημιουργεί όλο το περιβάλλον της επιχείρησης, δημιουργεί την πλατφόρμα εργασίας, το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται όλα τα μέλη του δικηγορικού γραφείου και κανονίζει να είναι όλα στην ώρα τους παραδεδομένα και έτοιμα προκειμένου να μην υπάρξει ποτέ το αίσθημα της ανασφάλειας, την ανολοκλήρωσης και της ανοργανωσιάς στους εκτελούντες το κατεξοχήν προσδιοριζόμενο ως νομικό έργο. Αν υπάρχει μόνο ένα πρόσωπο στο γραφείο με το οποίο θα πρέπει κάποιος που λειτουργεί εντός του πλαισίου της επιχείρησης να διατηρήσει καλή και αγαστή σχέση, αυτό είναι αυτό!

### 2.2.2 Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού έχει γενική ευθύνη για όλα τα θέματα προσωπικού που αφορούν το προσωπικό υποστήριξης της επιχείρησης, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν την πρόσληψη, την ανάθεση, την επίβλεψη, τον προσανατολισμό και την κατάρτιση, την αξιολόγηση, τα αρχεία προσωπικού και τη διαχείριση μισθών και παροχών. Ο λόγος που τα καθήκοντα μπορεί να περιλαμβάνουν ορισμένες πτυχές είναι ότι ορισμένοι διαχειριστές επιλέγουν να διατηρήσουν τον έλεγχο των συγκεκριμένων πολύ ευαίσθητων πτυχών, όπως η διοίκηση του σχεδίου πρόσληψης ή / και αποζημίωσης. Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορεί να υπάρξει περαιτέρω καταμερισμός της εργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό, με τον διευθυντή να επιβλέπει ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα: Συντονιστής παροχών, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την καθημερινή διαχείριση των διαφόρων σχεδίων παροχών. ένας υπάλληλος προσλήψεων προσωπικού, ο οποίος έχει ως στόχο να αναζητά συνεχώς και να προσλαμβάνει νέο προσωπικό. και ένας Ειδικός Μισθοδοσίας, ο οποίος καταρτίζει το πρόγραμμα της εταιρείας σχετικά με το χρονοδιάγραμμα των μελών της επιχείρησης, τις άδειες, τις προσωπικές στιγμές των μελών της εταιρείας και τις ημέρες διακοπών και συντονίζει ότι έχει σχέση με αυξήσεις μισθών και υπερωρίες προκειμένου να εξασφαλίσει ότι κάθε μισθοδοσία είναι σωστή και

δίκαιη. Σε μια εξαιρετικά μεγάλη επιχείρηση μπορεί να υπάρξει μια πρόσθετη ανάγκη για έναν διαχειριστή του σχεδίου συνταξιοδότησης, ο οποίος χειρίζεται τέλη συνταξιοδότησης, ασφαλιστικές εισφορές,, δάνεια, διανομές συνταξιοδοτικών προγραμμάτων και συντονίζει τα πάντα με το Τμήμα Μισθοδοσίας ή τον Ειδικό διανεμητικό λογαριασμό της εταιρείας, αν υπάρχει και τηρείται κάποιος τέτοιος λογαριασμός.

### 2.3 Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ είναι ένας άλλος τομέας διαχείρισης ο οποίος μπορεί να είναι απλός ή πολύπλοκος, ανάλογα με την επιχείρηση και το μέγεθός της. Ο Συντονιστής Μάρκετινγκ είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση των διαφόρων επιμέρους σχεδίων μάρκετινγκ, έργων και στρατηγικών, ατομικών, τμηματικών και εταιρικών. Σε μια μεγαλύτερη και / ή πιο εξελιγμένη επιχείρηση, μπορεί να υπάρχουν και άλλα άτομα που στελεχώνουν το τμήμα μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, μπορεί να χρειαστεί κάποιος διευθυντής μάρκετινγκ ή διευθυντής μάρκετινγκ ο οποίος να έχει τη γενική ευθύνη για την ανάπτυξη του προγράμματος μάρκετινγκ και συναφών δραστηριοτήτων όπως η κατάρτιση προϋπολογισμού, η δημιουργία ιδεών, η συντήρηση της βάσης δεδομένων και η εποπτεία του προσωπικού μάρκετινγκ. Πραγματικά μεγάλες επιχειρήσεις απασχολούν επίσης άτομα όπως Συντονιστής Εκδηλώσεων, ο οποίος προγραμματίζει και διαχειρίζεται τις δραστηριότητες των πελατών, έραρους, σεμινάρια πελατών και ούτω καθεξής, καθώς και έναν Διαχειριστή Βάσεων Δεδομένων, ο οποίος έχει ως καθήκον να διατηρεί τους καταλόγους αλληλογραφίας πελατών, το αρχείο προσωπικών πληροφοριών πελατών και διάφορες χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με δραστηριότητες της επιχείρησης.

### 2.4 Τεχνολογία

Μια μικρή επιχείρηση μπορεί να εξαρτά την τεχνολογική της αναβάθμιση από τον διαχειριστή ή τον διευθυντή γραφείου, σε συνδυασμό με εξωτερικούς

συμβούλους, οι οποίοι είναι οι υπεύθυνοι να σχεδιάσουν και να διαχειριστούν όλη την τεχνολογία. Λόγω της πολυπλοκότητας των σημερινών δικτύων, αλλά και λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, μια επιχείρηση με λιγότερους από 20 εργαζομένους μπορεί να απαιτήσει έναν διαχειριστή δικτύου πλήρους απασχόλησης, ο οποίος είναι υπεύθυνος για όλες τις πτυχές της των τεχνολογικών λειτουργιών της επιχείρησης είτε τοπικά είτε ευρύτερα, ( ενδεικτικά αναφέρουμε π.χ.τηλεφωνικό κέντρο, φωνητικά μηνύματα, αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικού και φωνητικού ταχυδρομείου, κτλ) . Αυτή η ευθύνη περιλαμβάνει την καθημερινή φροντίδα και τη συντήρηση όλων των υπολογιστών και συσκευών, τις τηλεφωνικές γραμμές και τα μόντεμ. Για μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί βαριά τεχνολογία, θα χρειαστεί ένα ακόμα άτομο υπεύθυνο για τις νέες τεχνολογίες. Μια μέση δικηγορική εταιρεία χρειάζεται για περίπου κάθε 25 εργαζομένους 1 διευθυντή τεχνολογίας. Για μια επιχείρηση με μέση χρήση της τεχνολογίας μπορεί να υπάρξουν 40-50 χρήστες ανά διευθυντή πληροφορίας.

Καθώς αναπτύσσεται το τμήμα πληροφορικής μιας επιχείρησης, θα προστεθεί ένας διαχειριστής συστημάτων υπολογιστών, ο οποίος θα επιβλέπει τον Διαχειριστή του Δικτύου και επίσης θα συνεργάζεται άμεσα με τον Διαχειριστή της εταιρείας για να βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός σχεδίου τεχνολογίας, να αναπτύξει έναν προϋπολογισμό, να αναθεωρήσει νέα προϊόντα και λογισμικό, να αναπτύξει συστήματα εκπαίδευσης και να παράσχει πληροφορίες που χρησιμοποιούνται σε άλλους τομείς της επιχείρησης.

Με την πρόσθετη ανάπτυξη και πολυπλοκότητα στην τεχνολογία της εταιρίας και με βάση το συνολικό μέγεθος της επιχείρησης, μπορεί να έρθει η προσθήκη ενός διευθυντή τεχνολογίας των πληροφοριών, μερικές φορές αναφέρεται ως επικεφαλής της πληροφόρησης. Αν και αυτή η θέση ανώτερου επιπέδου έχει τη γενική ευθύνη για τον προγραμματισμό, τη διαχείριση και τη διεύθυνση της τεχνολογίας

και επικοινωνιών του οργανισμού, επικεντρώνεται κυρίως στη γνώση διαχείρισης, δηλαδή την ανάπτυξη της διακυβέρνησης και της οργανωτικής δομής που είναι απαραίτητες για την προαγωγή των ανθρώπων και των συστημάτων που δημιουργούν, διατηρούν, διαδίδουν, προστατεύουν, ανανεώνουν και

αναπτύσσουν γνώση και την αξιοποιούν προς όφελος της επιχείρησης και των πελατών της.

## 2.5 Λογιστική

Για μια δικηγορική επιχείρηση μικρού έως μεσαίου μεγέθους, ένας μόνο λογιστής πλήρους απασχόλησης και αμοιβής, είναι απαραίτητος για τη διαχείριση του γενικού μητρώου υποχρεώσεων πελατών, της μισθοδοσίας και των συναφών λογιστικών υποχρεώσεων, της τιμολόγησης, της ανάλυσης του κόστους ενεργειών που δίνεται στη διοίκηση της επιχείρησης, των γραπτών ελέγχων του κόστους των πελατών και της διατήρησης του βιβλίου εσόδων εξόδων της επιχείρησης. Όσο αυξάνεται το εύρος και η δυναμική της επιχείρησης, υπάρχει τουλάχιστον ένα επιπλέον άτομο, ο υπεύθυνος χρέωσης, ο οποίος ευθύνεται για τη δημιουργία και την επεξεργασία λογαριασμών που θα ανακοινώνονται στους πελάτες καθώς και την τιμολόγηση νομικών ενεργειών κατά περίπτωση και σύμφωνα με τις εντολές του εκάστοτε πελάτη. Οι πρόσθετες ευθύνες μπορούν να περιλαμβάνουν την καταχώριση του φύλλου εργασίας, την κατάρτιση αναφορών για εισπρακτέους λογαριασμούς, την καταβολή τελών και ούτω καθεξής.

Καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει σε μέγεθος και πολυπλοκότητα, συχνά θα υπάρχει η προσθήκη ενός λογιστή με μισθό και πλήρη απασχόληση, του οποίου η ευθύνη είναι να γράφει επιταγές για τα έξοδα του πελάτη και να τα τοποθετεί στους κατάλληλους λογαριασμούς ( αρχαιοθέτηση) και να εγκρίνει, να επεξεργάζεται και να πληρώνει τα τιμολόγια τα οποία αποτελούν έξοδα τις επιχείρησης. Όλο και περισσότερο, οι επιχειρήσεις αντικαθιστούν τον υπάλληλό για την είσπραξη λογαριασμών, η λειτουργία του οποίου είναι η καταγραφή των πληρωμών του πελάτη, η έκδοση των δηλώσεων και η παροχή απαντήσεων στις αιτήσεις τιμολόγησης με έναν διαχειριστή συλλογής απαιτήσεων και χρέωσης πιστωτικών καρτών. Αυτό το άτομο εκτελεί τα ίδια καθήκοντα, αλλά εφαρμόζει επιπλέον στρατηγικές για τη συλλογή λογαριασμών πελατείας και έχει συχνά την ευθύνη για την ανάπτυξη και τη διανομή των εκθέσεων ταμειακών ροών στη διοίκηση.

Καθώς η πολυπλοκότητα και το μέγεθος του λογιστικού τμήματος της επιχείρησης αυξάνεται, η θέση του λογιστή συνήθως μετατρέπεται σε θέση ενός ελεγκτή ή ενός οικονομικού διευθυντή. Αυτή η θέση του μεσαίου ή ανώτερου επιπέδου είναι υπεύθυνη για την επίβλεψη όλων των λογιστικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, εποπτεύει όλες τις πτυχές του χρηματοοικονομικού συστήματος, του χρόνου και των χρεώσεων και των συστημάτων συλλογής οικονομικών πληροφοριών, και είναι υπεύθυνη για τις οικονομικές προβολές, τις εκθέσεις και τις λειτουργίες του ταμείου της επιχείρησης. Σε μερικές επιχειρήσεις το πρόσωπο αυτό δίνει αναφορά στον Διευθυντή Διοίκησης, και σε άλλες απευθείας στο διοικητικό όργανο της επιχείρησης, λειτουργώντας σε ισότιμη βάση με τον Διευθυντή Διοίκησης.

## 2.6 Νομική υποστήριξη

Η συζήτηση μεταξύ των HRmanagers όσον αφορά τους τίτλους για το προσωπικό υποστήριξης γίνεται διαρκώς, ζωνρά, θερμά και με ένταση. Σε μια πρόσφατη σε απευθείας σύνδεση συζήτηση, ένας διαχειριστής που περιπλέκει τους πιο παραδοσιακούς τίτλους έγραψε: "Αν κάποιος θα αποκαλούσε μια ζέβρα άλογο, θα έκανε αυτή τη ζέβρα άλογο;" Ένας άλλος διαχειριστής απάντησε: "Ένας τίτλος δεν αλλάζει την εργασία ή τις λωρίδες της ζέβρας, αλλά ανακοινώνει στο κοινό πόσο εκτιμάται η θέση και το άτομο". Καθώς οι ελλείψεις στελέχωσης καθίστανται πιο έντονες, οι διοικητικοί υπάλληλοι γίνονται ολοένα και πιο δεκτικοί στην έννοια της αναβάθμισης των τίτλων εργασίας ως ένας τρόπος για να διατηρηθεί μια ανταγωνιστική προοπτική πρόσληψης. Το δεδομένο είναι ότι οι τίτλοι υπαλλήλων και γραμματέων έχουν υποτιμηθεί την τελευταία δεκαετία.

## 2.7 Βοηθός νομικού γραφείου

Ο βοηθός νομικού γραφείου είναι το άτομο το οποίο βοηθήσει τους δικηγόρους να ολοκληρώσει το έργο τους. Η περιγραφή του ρόλου τους αν και

υλοποιείται κατά την πρόληψή τους, πολλές φορές είναι ασαφής και φτάνει σε σημείο να απέχει αρκετά από την πραγματικότητα, καθώς ο βοηθός νομικού γραφείου καλείται να φέρει εις πέρας πολλές ποικιλόμορφες και διαφορετικές εντολές προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένος στο ρόλο του. Ο παραδοσιακός τίτλος του βοηθού στο δικηγορικό γραφείο εξακολουθεί να χρησιμοποιείται ευρέως. Σε πολλές δικηγορικές επιχειρήσεις η θέση αυτή φέρει πλέον τον τίτλο του νομικού βοηθού. Επειδή δεν απαιτείται πιστοποίηση βοηθών δικηγόρου, υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία ως προς το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ατόμων που κατέχουν αυτή τη θέση. Ορισμένες επιχειρήσεις απαιτούν πτυχίο συνεργάτη ή πτυχίο, καθώς και πιστοποίηση του βοηθού. Άλλοι δεν χρειάζονται ιδιαίτερη εκπαίδευση αν ο βοηθός διαθέτει επαρκή εξειδικευμένη εμπειρία.

Το πρόσωπο που λειτουργεί υπό την ιδιότητα αυτή προετοιμάζει κατ'ελάχιστον το προϊόν εργασίας χρησιμοποιώντας ποικίλα προγράμματα λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών, φαξ, αντίγραφα, παράγει και διαχειρίζεται τα εξωτερικά και εσωτερικά ταχυδρομεία, διαχειρίζεται το τηλέφωνο και το ημερολόγιο, τις προγραμματισμένες συναντήσεις, τα αρχεία και τις διεπαφές με το υπόλοιπο προσωπικό την επιχείρηση όπως απαιτείται για λογαριασμό του δικηγόρου. Οι πρόσθετες ευθύνες μπορεί να περιλαμβάνουν την παροχή ταξιδιωτικών διευκολύνσεων στον πληρεξούσιο ή τους πελάτες, τη διαχείριση μιας ποικιλίας εγγράφων από έντυπα εισδοχής, την εγγραφή σε χρεώσεις και την καταχώριση των φύλλων, την παραγγελία και την εξυπηρέτηση αναψυκτικών σε πελάτες και δικηγόρους στις συνεδριάσεις, καθώς και οποιαδήποτε άλλα εύλογα καθήκοντα .

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πλέον τον τίτλο του νομικού βοηθού αντί του γραμματέα, για τους υπαλλήλους που εκτελούν τα ίδια καθήκοντα γραμματέως. Αυτό είναι συγκεχυμένο, καθώς ο ίδιος τίτλος χρησιμοποιείται συχνά για να αναφέρεται σε βοηθούς σε άλλες επιχειρήσεις. Άλλες εταιρείες θα χρησιμοποιήσουν τον τίτλο του νομικού βοηθού μόνο εάν το άτομο εκτελεί πρόσθετες ευθύνες παρόμοιες με τις ευθύνες του ασκούμενου και ειδικά εάν η εργασία αυτή καταγραφεί και χρεωθεί στους πελάτες. Ο βασικός λόγος είναι ότι πολλοί πελάτες θα αντιταχθούν στην τιμολόγηση για εργασία που

εκτελείται από άτομο που έχει οριστεί ως γραμματέας, αλλά όχι από κάποιον που έχει οριστεί ως νομικός βοηθός.

Πρόσθετοι τίτλοι που χρησιμοποιούνται σε ορισμένες επιχειρήσεις για τους γραμματείς είναι νομικός εκτελεστικός βοηθός, διοικητικός βοηθός, επαγγελματικός βοηθός και διαχειριστής υπηρεσιών πελατών. Ο τίτλος θέσης εργασίας μπορεί να διαφέρει, αλλά τα καθήκοντα παραμένουν ουσιαστικά τα ίδια. Κρίνεται δεδομένο ότι τα επόμενα χρόνια θα δούμε πολλαπλασιασμό της χρήσης αυτών των εναλλακτικών τίτλων και κυρίως ο τίτλος εκτελεστικού βοηθού, ο οποίος αντικατοπτρίζει με ακρίβεια τις μυριάδες των καθηκόντων του σημερινού νομικού γραμματέα, συγκρίνεται καλά με τους τίτλους εργασίας που χρησιμοποιούνται στην εταιρεία και δεν έχει αρνητικές συνέπειες.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, οι περισσότερες δικηγορικές εταιρείες έχουν τουλάχιστον έναν υπάλληλο υποστήριξης που απασχολείται από την επιχείρηση. Αυτά τα άτομα μπορούν να κάνουν θελήματα, να φτιάξουν αντίγραφα, να παραδώσουν αρχεία στο δικαστήριο, να ανοίξουν και να κλείσουν τα αρχεία, να διαχειριστούν την αίθουσα αρχείων κ.ο.κ.

Ολοένα και αυξάνονται τα ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης τα οποία εκπαιδεύουν βοηθούς νομικών υπηρεσιών κάτι το οποίο συντελεί στο να αυξάνονται τα προσόντα των ατόμων τα οποία εργάζονται ως βοηθοί στα δικηγορικά γραφεία. Σε σχέση με το ρόλο τους οι βοηθοί μπορούν να θεωρηθούν «φροντιστές» των δικηγόρων της νομικής εταιρείας.

## 2.8 Ασκούμενος δικηγόρος

Οι ασκούμενοι δικηγόροι στην Ελλάδα αποτελούν μια ειδικότερη κατηγορία εργαζομένων. Κινούνται μεταξύ της μάθησης και της παροχής εργασίας σε δικηγορικά γραφεία – εταιρείες. Ανάλογα με τον τομέα της πρακτικής, η έμφαση των καθηκόντων για έναν ασκούμενο αλλάζει από γραφείο σε γραφείο. Οι ασκούμενοι συνήθως εκτελούν καθήκοντα όπως η ανάλυση, η αρχειοθέτηση, η κατανομή και η αναθεώρηση των εγγράφων, η συστηματική έρευνα, η σύνταξη και προετοιμασία εγγράφων, η λήψη και κατάθεση εγγράφων σε Δικαστήρια, υπηρεσίες φυσικά και νομικά πρόσωπα, η διαχείριση των εγγράφων και αρχείων,

ο έλεγχος κοκ. Ο κοινός παρονομαστής για όλους τους ασκούμενους είναι η ικανότητα να εκτελούν ουσιαστική νομική εργασία, υπό την επίβλεψη εξουσιοδοτημένου δικηγόρου. Η παροχή εργασίας του αποτελεί και τρόπο μάθησης προκειμένου να αναβαθμιστεί και ως εργαζόμενος στην δικηγορική εταιρεία αλλά και ως επιστήμονας εν δυνάμει δικηγόρος.

Λίγοι δικηγόροι θα μπορούσαν να λειτουργήσουν χωρίς έναν καλό ασκούμενο δικηγόρο που να παρέχει βοήθεια. Οι δικηγορικές εταιρίες είναι οργανισμοί "ανθρώπων υπό πίεση και σε διαρκή εγρήγορση". Χρειάζεται πολύ προσωπικό για να υποστηρίξει έναν πληρεξούσιο δικηγόρο. Θεωρείται ότι για να λειτουργήσει αποδοτικά ένας δικηγόρος χρειάζεται πάνω από 1,3 βοηθούς. Κατά συνέπεια, το κόστος εργασίας αντιπροσωπεύει ένα τεράστιο μέρος των γενικών εξόδων της επιχείρησης και οι άνθρωποι αποτελούν το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης. Παρόλο που συλλογικά μέρος από το προσωπικό του δικηγορικού γραφείου - εταιρείας μπορεί να αναφερθεί απλώς ως "μη δικηγόροι", μετά από προσεκτικότερη εξέταση βλέπουμε μια περίπλοκη πυραμίδα ατόμων με πολύ διαφορετικές ευθύνες και εξουσία. Πολλά από αυτά τα άτομα εργάστηκαν πολύ και σκληρά για να επιτύχουν την αναβάθμιση του τίτλου εργασίας τους. Το αντιπροσωπεύει ένας τίτλος εργασίας; Αυτό κρίνεται καθημερινά από την παραγωγικότητα των στελεχών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3.1 Προκλήσεις δικηγορικών γραφείων**

Οι νομικές εταιρείες έχουν συχνά διαφορετικές προκλήσεις όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους από ότι για παράδειγμα, μια επιχείρηση παραγωγής αγαθών. Η δομή των δικηγορικών γραφείων, μαζί με τις αποχρώσεις του τρόπου λειτουργίας μιας δικηγορικής εταιρείας, των προσωπικοτήτων και των ρόλων των εταίρων, των συνεργατών και των παρα-επαγγελματιών είναι ένα αινιγματικό μίγμα. Οι διαχειριστές των ανθρώπινων πόρων στις νομικές εταιρίες χρειάζονται πολλά περισσότερα από την εμπειρία και τη γνώση των βέλτιστων πρακτικών. Για να είναι πραγματικά αποτελεσματικές οι πρακτικές που θα εφαρμόσουν μερικές φορές επωφελούνται από την έκθεση στο περιβάλλον των νομικών



υπηρεσιών για να κατανοήσουν θέματα σχετικά με την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, τις σχέσεις των εργαζομένων, τη διαχείριση επιδόσεων και την τεχνολογία

Οι νομικές εταιρείες, και γενικότερα τα οργανωμένα δικηγορικά γραφεία αντιμετωπίζουν το δικό τους σύνολο προκλήσεων, οι οποίες παρουσιάζουν μοναδικά χαρακτηριστικά σχετικά με τις προκλήσεις σε άλλες εταιρίες ή επιχειρήσεις. Μία από τις βασικές προκλήσεις είναι αυτή της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού ( ή Humanrecourses, ή ανθρώπινοι πόροι κτλ) . Η δομή των δικηγορικών γραφείων είναι μοναδική σχετικά με άλλες οργανώσεις τόσο εντός όσο και εκτός της νομικής «βιομηχανίας». Τα δικηγορικά γραφεία δεν ακολουθούν πολλά άλλα πρότυπα που κάνουν άλλες οργανώσεις όσον αφορά τις ώρες εργασίας, την ιεραρχία και πολλά άλλα. 10 είναι τα κορυφαία θέματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι δικηγορικές εταιρείες - δικηγορικά γραφεία σχετικά με την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού:

### 3.2 Τεχνολογία

Η τεχνολογία προχωρά καθημερινά. Οι δικηγορικές εταιρείες συχνά δεν επωφελούνται από όλους τους διαθέσιμους πόρους – δυναμικό σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογίες, μειώνοντας την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα σε σύγκριση με άλλες δικηγορικές εταιρείες. Η πρόοδος στην τεχνολογία καθιστά πολύ πιο απλή την παραγωγή εγγράφων, τη διεξαγωγή έρευνας και την κατάθεση δικαστικών εγγράφων. Η πρόκληση είναι να καθοριστεί ποια μέλη του προσωπικού πρέπει να έχουν πρόσβαση σε νέες μορφές περαίωσης υποθέσεων με βοήθημα νέα τεχνολογικά μέσα και να εκπαιδευτούν καθώς και σε ποια προγράμματα. Ορισμένοι δικηγόροι θέλουν τους ασκούμενος δικηγόρους, τους γραμματείς και τους νέους συνεργάτες να χειρίζονται όλη τη γραφειοκρατία. Αυτό όμως, ενώ αποτελεί την εύκολη λύση, σε καμία περίπτωση δεν αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα. Ο manager θα πρέπει να επιλέξει καταρχήν την μορφή της νέας τεχνολογίας που θα βοηθήσει την εταιρεία, έπειτα να επιλέξει τα μέλη της εταιρείας που θα πρέπει να εκπαιδευτούν στα νέα προγράμματα και να εξηγήσει τη λειτουργία των νέων

τεχνολογικών μέσων, το σκοπό που επιτελούν τα τελευταία αλλά και το προσδόκιμο αποτέλεσμα των μελών των δικηγορικών γραφείων που θα εφαρμόσουν τη νέα τεχνολογία.

Οι δικηγορικές εταιρείες που δεν χρησιμοποιούν πλήρως τις τεχνολογικές λύσεις για την παραγωγή εγγράφων, τη διεξαγωγή έρευνας και την κατάθεση δικαστικών εγγράφων κινδυνεύουν να μην είναι τόσο αποτελεσματικές και παραγωγικές όσο οι ανταγωνιστές τους. Αλλά μαζί με την τεχνολογία υπάρχουν και οι προκλήσεις για να καθοριστεί εάν θα παρασχεθεί εξοπλισμός και εφαρμογές λογισμικού σε υπαλλήλους σε ορισμένες θέσεις ή σε όλο τους εργαζομένους. ( πχ θα διατεθούν τεχνολογικά βοηθήματα σε όλους ή θα εξαιρεθούν οι νομικοί γραμματείς και οι ασκούμενοι;. Ή μήπως όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με φορητό υπολογιστή, τάμπλετ και smartphone; Και μόνο και μόνο επειδή ένας χώρος εργασίας είναι εξοπλισμένος με έναν υπολογιστή δεν σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος θα εξοικειωθεί με την τεχνολογία,

### 3.3 Εμπιστευτικότητα

Οι δικηγορικές εταιρείες οφείλουν να διατηρούν υψηλότατο επίπεδο εμπιστευτικότητας για τους πελάτες τους. Τα διάφορα ζητήματα που αναφέρονται εντός του δικηγορικού γραφείου, όπως τα ιατρικά ζητήματα, τα επίπεδα αμοιβών, διάφορες ιδιαίτερες πράξεις, η προσωπική ζωή των εντολέων, κ.α. πρέπει να αντιμετωπίζονται με ευαισθησία. Η συζήτηση διαφόρων νομικών περιπτώσεων ή συνομιλία με ειδική κατηγορία πελατών, ανεξάρτητα από το πόσο οικεία ή ενδιαφέροντα είναι για τα μέλη του δικηγορικού γραφείου, δεν πρέπει να λαμβάνει χώρα οπουδήποτε έξω από το γραφείο. Οι μάντζερ θα πρέπει να εμφυσήσουν στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας την εφαρμογή ιδιαίτερων πολιτικών εμπιστευτικότητας ώστε όλοι να είναι απόλυτα ενημεροαναφορικά με τις λεπτομέρειες του γραφείου.

### 3.4 Άγχος

Στην καθημερινή πρακτική των μελών της δικηγορικής εταιρείας, διακυβεύονται πολλά σχετικά με τους πελάτες αλλά και την ίδια την υπόσταση, φήμη κτλ της δικηγορικής εταιρείας,, δημιουργώντας ένα πολύ αγχωτικό περιβάλλον, για τα μέλη της δικηγορικής εταιρείας. Το έργο που αναλαμβάνουν να περαιώσουν τα μέλη της δικηγορικής εταιρείας είναι ευαίσθητο, πρέπει να είναι χωρίς λάθη και περιλαμβάνει πολύ κρίσιμα και σημαντικά θέματα. Προκειμένου να πληρούνται αυτά τα κριτήρια, το προσωπικό συχνά εργάζεται αργά και μεθοδικά για να βεβαιωθεί ότι η ανατιθέμενη εργασία έχει περαιωθεί σωστά. Διαρκές παράπονο των δικηγόρων που ασχολούνται με τον πυρήνα των νομιών υποθέσεων είναι ότι οι μη δικηγόροι υπάλληλοι της εταιρείας δεν ασχολούνται επαρκώς με ζητήματα γραφειοκρατίας που θα έκανε πιο σωστό το αποτέλεσμα της νομικής εργασίας, ενώ διαρκές παράπονο προς τους δικηγόρους είναι ότι οι δικηγόροι αιωρούνται πάνω από την ημιτελή γραφική εργασία, η οποία διαρκώς φαντάζει ανολοκλήρωτη και δεκτική διορθώσεων και συμπληρώσεων . Παρόλο που δεν μπορούν να γίνουν πολλά, δεδομένου ότι η νομική βιομηχανία συνήθως περιστρέφεται γύρω από τα χρονοδιαγράμματα των δικαστηρίων, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να κλιμακώσει τις ώρες εργασίας έτσι ώστε να υπάρχει προσωπικό που εργάζεται το πρωί και μερικοί που έρχονται αργότερα την ημέρα για να βοηθήσουν την τελευταία στιγμή όταν όλοι βιάζονται στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Οι δικηγορικές εταιρείες δημιουργούν μια σειρά αγχωτικών καταστάσεων για τους εργαζομένους. Μεγάλο μέρος του έργου είναι χρονοβόρο, με πολύ μορφομένους τελειομανείς που συχνά συντάσσουν έγγραφα για να τηρούν τις προθεσμίες που θέτουν είτε οι επόπτες είτε το δικαστήριο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το άγχος στο τέλος της ημέρας για όλους από τον δικηγόρο εποπτεύον μέχρι τον νομικό βοηθό του υπαλλήλου ταχυδρομείου να είναι πολύ μεγάλο. Απλώς γνωρίζοντας αυτό το φαινόμενο μπορεί ο HRmanager να ανακουφίσει το άγχος των εργαζομένων γιατί όλοι γνωρίζουν ότι είναι αναπόφευκτο διαρκές μόνιμο και καθημερινό. Είναι καλύτερο να απασχολούνται

περισσότεροι υπάλληλοι με μερική ή πλήρη απασχόληση από το υπάρχει όλο το προσωπικό το οποίο εργάζεται επιπλέον υπερωρίες.

### 3.5 Πρόσληψη

Τα κορυφαία δικηγορικά γραφεία συχνά συμμετέχουν σε εκδηλώσεις προσλήψεων στις νομικές σχολές προκειμένου να βρουν δυνητικούς νέους δικηγόρους συνεργάτες και ασκούμενους. Ένα πρόβλημα με αυτή τη μέθοδο πρόσληψης είναι ότι η ομάδα των αιτούντων είναι συχνά λιγότερο ποικιλόμορφη, όσον αφορά τα γενικά χαρακτηριστικά τους, τον τρόπο σκέψης τους αλλά και την τοποθέτησή τους μέσα στην εταιρεία.. Οι νομικές εταιρείες προσπαθούν να αναπτύξουν περισσότερη ποικιλία στο προσωπικό τους, αλλά αυτό είναι δύσκολο όταν δεν προσλαμβάνουν νέους δικηγόρους με ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά και αντίληψη σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών μέσα στη δικηγορική εταιρεία.

### 3.6 Εκπαίδευση

Οι πληρεξούσιοι δικηγόροι πρέπει να πληρούν τις ελάχιστες απαιτήσεις συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Οι νέοι δικηγόροι θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν επαγγελματική κατάρτιση για την ανάπτυξη επαφών με τους πελάτες, το μάρκετινγκ, τη συμπεριφορά στο δικαστήριο και τις δεξιότητες παρουσίασης. Το προσωπικό νομικής υποστήριξης πρέπει επίσης να ανανεώνει τις γνώσεις του για να διασφαλίσει ότι είναι ενημερωμένοι σχετικά με τους κανόνες που διέπουν την παροχή εργασίας μέσα στο δικηγορικό γραφείο – εταιρεία.

Η κατάρτιση και η επαγγελματική ανάπτυξη είναι απαραίτητες για την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Όλοι οι δικηγόροι έχουν υποχρέωση να πληρούν τις ελάχιστες απαιτήσεις συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και όλοι στην εταιρεία ( από τον δικηγόρο εποπτευων έως και των ασκούμενο) πρέπει να λαμβάνουν επαγγελματική εξέλιξη στους τομείς του μάρκετινγκ, της επαφής με τον πελάτη, των δεξιοτήτων παρουσίασης και της συμπεριφοράς του Δικαστή. Επιπλέον, τα μέλη του προσωπικού νομικής υποστήριξης πρέπει να επικαιροποιούν τις γνώσεις τους για τις διαδικασίες, όπως οι κανόνες αρχειοθέτησης, και όλοι οι εργαζόμενοι

πρέπει να έχουν τακτική εκπαίδευση σε συστήματα και λογισμικό. Η εξασφάλιση ενός ισχυρού προγράμματος κατάρτισης και ανάπτυξης είναι μία από τις πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει ένας επαγγελματίας στον τομέα των ανθρώπινων πόρων.

### 3.7 Ηγεσία

Η δομή του ελέγχου του έργου κάποιων δικηγόρων σε δικηγορικά γραφεία επικαλύπτει τις γραμμές εποπτείας, δημιουργώντας πιθανές συγκρούσεις. Οι δικηγόροι εποπτεύουν το έργο που επιτελούν οι βοηθοί τους, αλλά οι βοηθοί δύνανται να αντιμετωπίσουν ποικίλα ζητήματα τα οποία άπτονται είτε της φύσης της δουλειάς είτε προσωπικά ζητήματα τα οποία δεν μπορεί να λύσει ο εποπτεύων αυτούς. Αλλά αιτήματα του νομικού προσωπικού για πράγματα όπως ο χρόνος των διακοπών υπάρχει πιθανότητα να δημιουργήσουν προβλήματα. Ο δικηγόρος εποπτεύων μπορεί να απορρίψει το αίτημά του εποπτευόμενου λόγω ενός μεγάλου έργου, ενώ ο επικεφαλής ανθρώπινου δυναμικού θα το εγκρίνει **επειδή έχει συμπληρωθεί ο χρόνος εργασίας για το άτομο που θέτει το αίτημα αυτό. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να περπατούν σε μια λεπτή γραμμή για να κρατούν όλα τα μέρη ευτυχισμένα.**

### 3.8 Ιεραρχία

Το σύστημα κοινωνικών τάξεων υπάρχει στα περισσότερα δικηγορικά γραφεία. Το ανώτατο επίπεδο αποτελείται από μετόχους, ιδρυτικούς εταίρους και εκείνους που φέρνουν τα περισσότερα χρήματα στην επιχείρηση. Διατηρούν τη μέγιστη δύναμη. Οι μη μετοχικοί εταίροι βρίσκονται κοντά στην κορυφή, αλλά δεν έχουν την ίδια εξουσία με τους εταίρους μετόχους. Στο κάτω μέρος της ιεραρχίας βρίσκονται οι νομικοί γραμματείς, το προσωπικό υποστήριξης γραφείων και οι ασκούμενοι. Δεν είναι πάντοτε σαφές πού εντάσσεται το ο επικεφαλής ανθρώπινου δυναμικού μέσα στο σύστημα, οπότε ο βαθμός σεβασμού που θα δοθεί μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Η δομή εποπτείας και αναφοράς σε μια δικηγορική εταιρεία, με επικαλυπτόμενες γραμμές εποπτείας, μπορεί να δημιουργήσει συγκρούσεις. Οι κανονισμοί

απαιτούν οι δικηγόροι να εποπτεύουν άμεσα το νομικό έργο των βοηθών τους, αλλά τα μέλη του προσωπικού νομικής υποστήριξης συνήθως αναφέρονται στον HRmanager για διοικητικά θέματα και θέματα προσωπικά. Μια σύγκρουση σχετικά με ανακλύπτοντα ζητήματα μπορεί να προκύψει για οποιοδήποτε ζήτημα τόσο απλό όσο ένα αίτημα άδειας από έναν ασκούμενο. Για παράδειγμα, ο εποπτεύον μπορεί να συμφωνήσει με το αίτημα, αλλά ο διαχειριστής του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να του το αρνηθεί. Η αντιμετώπιση τέτοιων συγκρούσεων ενισχύει σταθερά την αξιοπιστία του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού και μειώνει τις εντάσεις στο προσωπικό.

### **3.9 Εκτέλεση εντολών**

Πρέπει να γίνονται ετήσιες αναθεωρήσεις των επιδόσεων των συνεργατών, ιδίως των συνεργατών του πρώτου έτους. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι αξιολογήσεις για κάθε επίπεδο συνεργάτη θα διαφέρει. Οι συνεργάτες του πρώτου έτους θα αξιολογούνται βάσει αξιολογήσεων απόδοσης σχετικά με πράγματα όπως ώρες εργασίας. Οι συνεργάτες υψηλότερου επιπέδου μπορούν να αξιολογούνται σε θέματα όπως απόδοση αποτελεσματικότητα. Ο προσδιορισμός ενός τρόπου αξιολόγησης του προσωπικού σε ισότιμη βάση μπορεί να αποτελέσει πρόκληση. Δεν είναι δυνατόν κάθε μέλος του προσωπικού να έχει τους ίδιους ρόλους εργασίας ή τις προσδοκίες από την ηγεσία.

### **3.10 Συνοχή στη δικηγορική εταιρεία.**

Τα κορυφαία δικηγορικά γραφεία είναι ανταγωνιστικοί χώροι εσωτερικά και εξωτερικά. Προκειμένου να μην υπάρχουν διαρροές δικηγόρων και του νομικού προσωπικού της επιχείρησης, ο επικεφαλής ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να βρει τρόπους για να κρατήσει τα επίπεδα ευτυχίας τους υψηλά. Μέρος αυτού του στόχου είναι η ικανοποίηση με χρηματικές παροχές ( μισθούς) και παροχές, αλλά αυτό περιλαμβάνει και την εξεύρεση άλλων τρόπων για την ευτυχία των εργαζομένων μέσω της κουλτούρας τους.

### 3.11 Εξωτερική ανάθεση

Οι εταιρείες παροχής νομικών συμβουλών μπαίνουν περισσότερο στον πειρασμό από ποτέ να χρησιμοποιούν και άλλο νομικό προσωπικό πέραν του προσωπικού εντός του γραφείου. Όταν ένα μεγάλο έργο έρχεται, αντί να προσλάβει νέους υπαλλήλους, η επιχείρηση μπορεί να στραφεί σε ελεύθερους επαγγελματίες για να κάνει τη δουλειά. Αυτό μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού, για να εξασφαλιστεί ότι αυτοί οι νέοι εργαζόμενοι συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις εμπιστευτικότητας και προσόντων. Παρόλο που είναι προσωρινοί οι υπάλληλοι, θα πρέπει να κρατούνται όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτούς, δεδομένου ότι υπάρχει μόνιμο προσωπικό το οποίο μπορεί να δυσαρεστηθεί σε περίπτωση άνισης μεταχείρισης.

### 3.12 Προσλήψεις ατόμων με διαφορετικά εφόδια

Πολλοί από τους κορυφαίους δικηγορικούς οίκους υποστηρίζουν την πρόσληψη εργαζομένων, βοηθών δικηγόρων κτλ από εκδηλώσεις σε νομικές σχολές κορυφαίων πανεπιστημίων της ανώτατης εκπαίδευσης. Θεωρείται ότι αυτός ο τρόπος αναζήτησης είναι εύκολος προκειμένου οι δικηγορικές εταιρίες να βρουν δυνητικούς ασκούμενους και συνεργάτες από κορυφαίες σχολές με ποικίλα και πολλά τυπικά προσόντα. Όμως, η πρόσληψη από κορυφαίες ανώτατες σχολές δεν αποφέρει πάντα το επιθυμητό αποτέλεσμα για τα δικηγορικά γραφεία – εταιρίες – εργοδότες. Πολλές φορές είναι πιθανό οι προσληφθέντες να μην ικανοποιούν τις πρακτικές απαιτήσεις της δικηγορικής εταιρείας αφού κάθε εταιρεία έχει τις δικές της προκλήσεις το δικό της πελατολόγιο και την δική τη οπτική στην ενάσκηση του επαγγέλματος το οποίο είναι δεδομένο ότι ταιριάζει με αυτό των προσληφθέντων από ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα όσα τυπικά προσόντα και αν έχουν τα τελευταία.. Το πρόβλημα με την αυστηρή πρόσληψη από τις κορυφαίες νομικές σχολές είναι ότι οι προσληφθέντες δεν γνωρίζουν απόλυτα την κουλτούρα της εκάστοτε νομικής εταιρείας και ως εκ τούτου τα τυπικά τους προσόντα δεν αποτελούν την απόλυτη προϋπόθεση επιτυχούς επαγγελματικού βίου και σταδιοδρομίας στην εκάστοτε νομική εταιρεία.. Οι δικηγορικές εταιρείες

έχουν την μοναδικότητα ότι δεν μπορούν εκ των προτέρων να περιγράψουν στην ολότητά τους όλα τα προσόντα που χρειάζεται να έχει ο εργαζόμενος προκειμένου να σταδιοδρομήσει επιτυχώς σε αυτές. Η πρόσληψη μπορεί να ξεκινήσει με τις καλύτερες δυνατές προϋποθέσεις αλλά να εξελιχθεί σε ναυάγιο.

### **3.1.3 Σύστημα κοινωνικών τάξεων**

Τα Δικηγορικά Γραφεία φημίζονται για την ιεράρχησή τους, που δημιουργεί ένα ψευδο σύστημα κοινωνικών τάξεων που βασίζεται στην εκπαίδευση, στα διαπιστευτήρια και στην αξία στην επιχείρηση. Ιδρυτικά μέλη και επενδυτικοί εταίροι, που ονομάζονται επίσης μέτοχοι, βρίσκονται στην κορυφή--φέρνουν τα περισσότερα χρήματα στην εταιρία και, ως εκ τούτου, ασκούν την μεγαλύτερη δύναμη. Είναι επίσης τα υψηλότερα κερδοφόρα μέλη της επιχείρησης. Ανώτεροι συνεργάτες και κατώτεροι συνεργάτες συγκαταλέγονται στα μέλη ενός δικηγορικού γραφείου – εταιρείας. Στο κατώτατο σημείο της ιεραρχίας είναι οι ασκούμενοι, οι νομικοί γραμματείς και το προσωπικό υποστήριξης γραφείων. Ένα από τα ζητήματα που αντιμετωπίζει το HR (διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού) είναι η διοίκηση- όλων αυτών των ανθρώπων στου οποίους έχουν δοθεί συγκεκριμένοι ρόλοι και τίτλοι, έχουν επιστημονικά προσόντα αλλά και δεξιότητες. Ο ρόλος του HR γίνεται ακόμα πιο δύσκολος αν αναλογιστεί κανείς ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, μη όντες οι ίδιοι δικηγόροι δεν μπορούν εύκολα να εκτιμήσουν την αξία που δίνει ο κάθε δικηγόρος στον εαυτό του και έχοντας μη ολοκληρωμένη εικόνα για το τι μπορεί να κάνει ευτυχισμένο κάθε δικηγόρο ως μέλος της δικηγορικής εταιρείας.

### **3.14 Διαχείριση απόδοσης. Αξιολόγηση**

Η διεξαγωγή ερευνών εκτιμήσεων επιδόσεων για τους συνεργάτες του πρώτου έτους διαφέρει σημαντικά από την αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας ενός ανώτερου συνεργάτη, ενός συνεργάτη με πολύχρονη παρουσία στην εταιρεία ή ενός ασκουμένου.. Ένας από τους παράγοντες που τα Δικηγορικά γραφεία χρησιμοποιούν για να αξιολογήσουν την απόδοση πραγματικά είναι όμοιος σε πολλά περιβάλλοντα παραγωγής. Οι αξιολογήσεις των επιδόσεων των εργαζομένων στο δικηγορικό γραφείο συχνά βασίζονται σε χρεωστικές ώρες,



επειδή συνδέονται άμεσα με την κερδοφορία-Η θέσπιση προτύπων απόδοσης και η κατάλληλη τροποποίηση αυτών των προτύπων για διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων αποτελεί πρόκληση για το ανθρώπινο δυναμικό σε δικηγορικά γραφεία. Μια αξιολόγηση επιδόσεων ενός μεγέθους είναι αναποτελεσματική επειδή, εκτός από τις χρεωστικές ώρες, οι προσδοκίες για έναν νομικό γραμματέα είναι διαφορετικές από τις προσδοκίες ενός ασκουμένου, ενός βοηθού και οι προσδοκίες για συνεργάτες διαφέρουν από τις προσδοκίες ενός νεαρού εταίρου. Εκτός από την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης που να λειτουργεί αποδοτικά, στους δικηγόρους και στις εποπτικές αρχές στα δικηγορικά γραφεία- εταιρείες, ο τρόπος για την ορθή αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, είναι επίσης μια πρόκληση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **4.1 Πως μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά το HR μέσα στην δικηγορική εταιρεία**

Η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις καθ 'όλη την πορεία λειτουργίας μιας δικηγορικής εταιρείας έχοντας λύσεις και προτάσεις για όλους τους εργαζομένους σε αυτή. Τα συστήματα ανθρωπίνου δυναμικού μπορούν να προσφέρουν στις επιχειρήσεις λύσεις και να οδηγήσουν στην παραγωγικότητα και την άριστη αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Στον σημερινό τεχνολογικά προηγμένο κόσμο, και ιδίως μέσα σε μια νομική εταιρεία οι άνθρωποι είναι συνηθισμένοι να κάνουν τα πράγματα για τον εαυτό τους και να έχουν τον έλεγχο των υποθέσεων τους. Είναι επομένως σημαντικό, όταν επιλέγετε μια λύση από τους υπευθύνους HR, να περιλαμβάνεται ένα στοιχείο αυτοεξυπηρέτησης. Παρέχοντας στους δικηγόρους εργαζομένους μια διαδικτυακή και διαδραστική διασύνδεση, οι υπάλληλοι είναι εξουσιοδοτημένοι να καταγράφουν τα δικά τους φύλλα εργασίας, αιτήσεις διακοπών και πλήρη έντυπα αξιολόγησης. Έτσι δίνεται στο χρήστη η αίσθηση του ελέγχου του εργασιακού περιβάλλοντος και έχει το πρόσθετο πλεονέκτημα να μειώσει την γραφειοκρατία και να εξαλείψει τα σφάλματα επανέκδοσης.

Παράλληλα με τα στοιχεία αυτοεξυπηρέτησης θα πρέπει να υπάρχει δυνατότητα διαρκούς εύκολης και ευκολοκατανόητης ροής εργασίας. Οι επαγγελματίες HR μπορούν να δημιουργήσουν μια διαδικασία σύμφωνα με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική που καλύπτει τις ανάγκες του δικηγορικού γραφείου ως επιχείρηση αλλά και ικανοποιεί τους εργαζομένους ( κυρίως δικηγόρους) ως επιστήμονες και ακαδημαϊκούς.

Για παράδειγμα, μια απλή ροή εργασιών που επιτρέπει στους διευθυντές να εγκρίνουν εύκολα αιτήσεις των υφισταμένων τους( σχετικά με τον τρόπο εργασίας τους, την καθημερινή παραγωγή τους αλλά και απλά θέματα, όπως τυχόν άδειες ) θα βελτιώσει τις επικοινωνίες μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και θα προωθήσει μια γενική αίσθηση ευημερίας στην επιχείρηση. Έχει διαπιστωθεί ότι η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού είναι καίρια για την επιτυχία της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διαθέτει πόρους όπως ένα σύστημα διαχείρισης εγγράφων με κεντρική μονάδα αποθήκευσης εγγράφων. Αυτή η εγκατάσταση πρέπει να είναι ασφαλής και πλήρως αναζητήσιμη. Θα πρέπει να επιτρέπει την πρόσβαση στα σχετικά έγγραφα των εργαζομένων και των μη εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των συμβάσεων, των περιγραφών θέσεων εργασίας και των πολιτικών της νομικής εταιρείας.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το HR διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις νομικές εταιρείες και θα συνεχίσει να το κάνει στο μέλλον. Τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι η πολιτική ανθρωπίνων πόρων θα ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική της γνώσης του οργανισμού, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν ένα φόρουμ όπου μπορούν να μοιράζονται και να μαθαίνουν ελεύθερα ο ένας από τον άλλον. Σύμφωνα με τον Bender and Fish (2000), δημιουργώντας ένα knowledgesharing πολιτισμό, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπουν στους υπαλλήλους να αναγνωρίζουν ότι οι γνώσεις και η εμπειρία τους αποτιμάται και μπορεί να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να επικοινωνούν και να μοιράζονται τις γνώσεις τους με άλλους. Οι διαχειριστές ανθρωπίνων πόρων μπορούν να βοηθήσουν αυτή τη διαδικασία αναγνωρίζοντας την ύπαρξη ομάδων όπως οι COP και διευκολύνοντας την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να

παρέχουν την ευκαιρία στους εργαζομένους να μάθουν μέσω της εμπειρίας τους. Μία βασική τεχνική που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι για να μάθουν είναι η παρακολούθηση του άλλου. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν να αποκτήσουν τόσο σιωπηρή όσο και ρητή γνώση (Argote et al., 2003, σελ.579). Ένα πρόγραμμα που μπορεί να ιδρύσει το τμήμα HR είναι ένα πρόγραμμα καθοδήγησης στο οποίο οι ανώτεροι υπάλληλοι να προβλέπεται να βοηθούν στην εκμάθηση και ανάπτυξη τους κατώτερους συναδέλφους τους. Για να διασφαλιστεί η επιτυχία του προγράμματος, η συμμετοχή μπορεί να συνδεθεί με συστήματα αξιολόγησης και επιβράβευσης, που έχουν αποδειχθεί από την επιτυχή εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος

Με βάση όλα τα παραπάνω τα οποία αναφέρθηκαν γίνεται σαφές ότι για να διαμορφωθεί ένα πετυχημένο HR στις δικηγορικές εταιρείες, πρέπει να επικεντρωθεί σε πέντε τομείς: Κουλτούρα των εργαζομένων, Εμπιστοσύνη και Αφοσίωση, Ομάδες εργασίας, κίνητρα και ανταμοιβές για τους υπαλλήλους.

## 4.2 Κουλτούρα

Με τον γηράσκοντα πληθυσμό να αυξάνεται ολοένα και περισσότερο στις αναπτυγμένες χώρες, καθίσταται μεγαλύτερος ο αριθμός μεγαλύτερων και πιο έμπειρων δικηγόρων που θα αποσυρθεί στο εγγύς μέλλον. Αυτό αυξάνει τη σημασία της μεταφοράς γνώσης από τους απερχόμενους δικηγόρους στους νεότερους μέσα στα δικηγορικά γραφεία. Ωστόσο, για να είναι επιτυχές το HR, θα πρέπει στα δικηγορικά γραφεία/ εταιρείες να επικρατεί η παρακάτω φράση ως καθοδήγηση: «η γνώση ισοδυναμεί με δύναμη, γι' αυτό μοιραστείτε τη και πολλαπλασιάστε τη μέσα σε μια δικηγορική εταιρεία» (Allee, 1997, σελ. 71). 'Αλλωστε η εμπειρία που έχουν οι παλιότεροι με τίποτα δεν μπορεί να «αγοραστεί» από νεότερους, επομένως ο ρόλος των παλιότερων δικηγόρων καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός και καθοριστικός στη διαμορφώσει ενός επιτυχημένου HR σε ένα δικηγορικό γραφείο/ εταιρεία. Το HR απαιτεί έτσι μια κουλτούρα εντός της δικηγορικής εταιρείας που ενθαρρύνει μια ελεύθερη ροή ή ανταλλαγή ιδεών και ο εγκλιματισμός των ανθρώπων στις συνήθειες της μάθησης και της ανταλλαγής (Galagan, 1997, σελ. 22). Κατά την άποψη του Bonner

(2000), προκειμένου οι άνθρωποι να είναι πρόθυμοι να συλλάβουν, να διατηρήσουν και να μοιραστούν τις σκληρά κερδισμένες γνώσεις τους, οι δικηγορικές εταιρείες πρέπει να διατηρούν περιβάλλοντα που καλλιεργούν κουλτούρα συνεχούς μάθησης και υποστήριξη της ενοποίησης των εσωτερικών επιχειρηματικών – δικηγορικών - στρατηγικών λειτουργιών. Οι δικηγορικές εταιρείες που παράγουν μια υποστηρικτική κουλτούρα μεταξύ των εργαζομένων τους, ανεξάρτητα από την ηλικία τους, ενσωματώνουν πολλά χαρακτηριστικά. Μερικές από τις νομικές εταιρείες αυτές περιλαμβάνουν: ένα ιδιαίτερα υποστηρικτικό στυλ διαχείρισης, ένα υψηλό επίπεδο εσωτερικής εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων που ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων και την πεποίθηση ότι η μάθηση είναι αυτοσκοπός και η μεταφορά της μάθησης διαρκής ηθική υποχρέωση κάθε ενός εργαζομένου σε δικηγορική εταιρεία. Αν οι ανώτεροι εταίροι μια δικηγορικής εταιρείας δεν είναι πρόθυμοι ( λόγω χρόνου ή ιδιαίτερου φόρτου εργασίας) να εξαπλώσουν μέσα στην εταιρεία τους αυτή την κουλτούρα, μπορούν και είναι απαραίτητο να εξουσιοδοτήσουν τους νεότερους δικηγόρους να μιλήσουν και να εξαπλώσουν αυτή την κουλτούρα για λογαριασμό τους

### 4.3 Εμπιστοσύνη

Ως αποτέλεσμα του ατομικού χαρακτήρα ( είτε εμφανούς είτε κεκαλλυμένου) των νομικών επιχειρήσεων, υπάρχει σήμερα έλλειψη επαρκούς εμπιστοσύνης και αφοσίωσης μεταξύ των συναδέλφων εντός της ίδιας επιχείρησης ( δικηγορικού γραφείου) προκειμένου να φιλοξενηθούν αποτελεσματικές γνώσεις ΚΑΙ να εξαπλωθούν μεταξύ των εργαζομένων εντός αυτού. Έτσι, εκτός από την καθιέρωση μιας υποστηρικτικής κουλτούρας, είναι επίσης επιτακτική η ανάγκη μέσα στην νομική εταιρεία για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και αφοσίωσης μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Όπως ο Robert Buckman, Διευθύνων Σύμβουλος της Buckman Laboratories είπε, «για την ανταλλαγή γνώσεων και προκειμένου αυτή να γίνει πραγματικότητα, θα πρέπει να δημιουργήσετε ένα κλίμα εμπιστοσύνης στον οργανισμό σας»(Allee, 1997, σελ. 72). Ardichivili et al. (2003) Η εμπιστοσύνη που μπορεί να καλλιεργηθεί εντός της δικηγορικής εταιρείας μπορεί να εμφανιστεί σε δύο μορφές: Α) με βάση τη προσωπική σχέση και β) με βάση τα θεσμικά όργανα. Η εμπιστοσύνη που βασίζεται στη γνώση είναι αποτέλεσμα κοινωνικής αλληλεπίδρασης και αναπτύσσεται όταν οι

εργαζόμενοι γνωρίζονται μεταξύ τους, ουσιαστικά εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον. Η εμπιστοσύνη που βασίζεται στην ίδια την νομική εταιρεία εδράζεται στην ακεραιότητα του οργανισμού και τις αρμοδιότητες των μελών του, με την πεποίθηση ότι υπάρχουν οι απαραίτητες δομές για την εξασφάλιση της αξιόπιστης συμπεριφοράς όλων των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος εμπιστεύεται την επιχείρηση – νομική εταιρεία. Προκειμένου να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη, μια νομική εταιρεία πρέπει να εξασφαλίσει ότι υπάρχει επαρκής ανθρώπινη επαφή μεταξύ των υπαλλήλων. Προκειμένου να οικοδομηθούν προσωπικές σχέσεις και δίκτυα, ενώ ταυτόχρονα να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη το περιβάλλον πρέπει να υπερβαίνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων – εργαζομένων που διευκολύνεται αποκλειστικά μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών

. Αν και, όπως παρατηρούν οι Smith και Rupp (2002), οι υπολογιστές και ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ μπορεί να αυξήσει την ταχύτητα της μεταφοράς γνώσης, αλλά δεν μπορεί να υποκαταστήσει την προσωπική επαφή, την ποιότητα προσωπικής επικοινωνίας και άλλα φυσικά στοιχεία που βοηθούν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Με την εμπιστοσύνη έρχεται η πίστη, η οποία υπάρχει όταν ένα άτομο είναι αφοσιωμένο και σταθερό στη δική του / της υποταγή σε άλλο άτομο ή σε οργανισμό. Ελλείψει πίστης, οι εργαζόμενοι θα προσπαθούν να βελτιώσουν τη δική τους θέση και όχι εκείνες άλλων εργαζομένων ή της οργάνωσης επιχείρησης. Για να οικοδομήσουμε την αφοσίωση των εργαζομένων, είναι σημαντικό να δώσουμε μια σαφή και προσεκτική εικόνα του συνόλου των εταιρικών αξιών. Η οργάνωση πρέπει να αναπτύξει μια ατμόσφαιρα όπου η πίστη είναι μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα σε μια κουλτούρα που δείχνει υψηλές αξίες, την ανταλλαγή απόψεων και προσωπικών θέσεων και τη συνεργασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανταμοιβή των εργαζομένων όταν αυτοί να επιδείξουν αυτές τις αξίες. Η επικοινωνία είναι βασική για την εγκαθίδρυση εμπιστοσύνης και αφοσίωσης μαζί με 5 ακόμα παράγοντες: α) Η αναγνώριση από τον διευθυντή της σημασίας της προσωπικής και οικογενειακής ζωής των εργαζομένων. Β) Ευκαιρίες για προσωπική ανέλιξη μέσα στην επιχείρηση γ) Ικανοποίηση των αναγκών των πελατών δ) Αποσαφήνιση σχετικά με τα πλεονεκτήματα που μπορεί

να απολαμβάνει ένας εργαζόμενος ε) Αξιοκρατία και αναγνώριση των δεξιοτήτων οι οποίες πρέπει να συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις τις εργασίας

#### 4.4 Ομάδες εργασίας

Ένας από τους τρόπους για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και πίστης μέσα στην δικηγορική εταιρεία και προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα επιτυχημένο HR είναι η δημιουργία ομάδων εργασίας ( γνωστές ως Communities of Practice (COP)). Αυτές είναι ομάδες ανθρώπων που αναζητούν από κοινού λύσεις σε κοινά προβλήματα ή που έχουν κοινό πεδίο επιστημονικής ή τεχνικής δράσης. Πρόκειται για ομάδες ατόμων που ασχολούνται με συγκεκριμένα αντικείμενα και αποτελούν μια υποομάδα μέσα στην ευρύτερη ομάδα του δικηγορικού γραφείου/ εταιρείας. Οι άνθρωποι στο COP εμβαθύνουν τις γνώσεις και την τεχνογνωσία τους, αλληλεπιδρώντας σε συνεχή βάση. Τρία χαρακτηριστικά των COPs είναι : κοινή δράση, κοινός στόχος, αλληλεξάρτηση στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου. Μέσω της αλληλεξάρτησης της αλληλεπίδρασης των μελών, η γνώση διαμοιράζεται. Η συνεργασία αυτής της ομάδας ατόμων που περιλαμβάνει μέλη που αλληλεπιδρούν δίνοντας μια αίσθηση συνοχής και σκοπού στην ομάδα συμβάλει στη δημιουργία ισχυρών δεσμών. Το COP επιτρέπει στους υπαλλήλους να αξιοποιούν τις γνώσεις ο ενός του άλλου, ενώ παράλληλα επιτρέπει στα μέλη της να βελτιώνουν συνεχώς τις δεξιότητές τους και τις ικανότητές τους μέσα από τον υγιή συναγωνισμό και την διαρκή παρότρυνση ο ένας στον άλλον. Οι οργανισμοί πρέπει να ακολουθήσουν πολλά βήματα για να εξασφαλίσουν μια επιτυχημένη COP. Πρέπει να εφαρμόσουν ένα σετ κανόνων που προωθούν την εμπιστοσύνη που βασίζεται σε θεσμούς, αποδεικνύουν ότι η κοινή γνώση είναι ένας κανόνας στο πλαίσιο της οργάνωσης και προβάλλουν εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους τους. Όλες αυτές οι αξίες και ενέργειες απεικονίζουν ότι η ανταλλαγή και η συνεργασία είναι ηθική υποχρέωση. Οι οργανισμοί πρέπει επίσης να εγκαθιδρύσουν κίνητρα και ανταμοιβές για τη συμμετοχή σε αυτές τις ομάδες (Perez, 2002, σελ.62). οι COP δημιουργούνται από δικηγορικά γραφεία τα οποία πρέπει να παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά:

Να αναγνωρίζει τις γνώσεις και τα επιτεύγματα τις ομάδας αντί να κατευθύνει και να πατρωνάει τα μέλη της.

Να αναφέρει τις ιδέες και τις κατευθύνσεις στην ομάδα με μεταδοτικό και όχι απόλυτο τρόπο, αφήνοντας τις ομάδες να αυτοδημιουργούν , μέσα σε ένα γενικό πλαίσιο οδηγιών ενώ θα πρέπει να είναι ανοιχτή σε συζήτηση.

Να υπάρχει συνεργασία μεταξύ της ομάδας και της διοίκησης της νομικής εταιρείας

Αφού εφαρμοστούν με επιτυχία όλα τα παραπάνω, η COP θα επιδιώξει να εξασφαλίσει την επιτυχή μεταφορά της γνώσης σε όλη την νομική εταιρεία.

#### 4.5 Κίνητρα

Εκτός από αυτές τις πολυάριθμες ευθύνες, η υπηρεσία ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης υπεύθυνη για τη δημιουργία ενός συστήματος επιβράβευσης που ενισχύει τη μεταφορά γνώσεων. Οι μη χρηματικές ανταμοιβές διαδραματίζουν έναν από τους μεγαλύτερους ρόλους στην παρακίνηση των ατόμων να μοιραστούν τη γνώση τους. απόδοση βραβείου καλύτερου εργαζομένου, bonus απόδοσης, βραβεύσεις είναι μη αποτιμητά σε χρήμα επιβραβεύσεις. Οι κοινωνικές ανταμοιβές μπορούν να έχουν επίσης σημαντικό αντίκτυπο στο κίνητρο των εργαζομένων. Είναι ευθύνη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να διευκολύνει αυτή την κουλτούρα. Bollinger και Smith (2001). Παρατηρείται ότι τα συστήματα ανταμοιβής πρέπει να προσπαθούν να ανταμείψουν την ομαδική προσπάθεια και όχι μόνο ατομική προσπάθεια, για να εξασφαλιστεί ότι οι άνθρωποι θα εργαστούν συλλογικά. Η οργάνωση πρέπει επίσης να δημιουργήσει ένα σύστημα αμοιβής για γνώση που να δίνει έμφαση στην κοινή χρήση της γνώσης και να ανταμείβει τους ανθρώπους για την διάδοση των γνώσεων τους. Μόλις εφαρμοστεί το σύστημα ανταμοιβής, η επιχείρηση πρέπει να διασφαλίσει ότι είναι επιτυχές, μέσω της αξιολόγησης αυτού από τους ίδιους του εργαζομένου. Καίριο στοιχείο αποτελεί η διάθεση του εργαζομένου να γίνεται καλύτερος σε ατομικό αλλά και σε συλλογικό επίπεδο.

## 4.6 HR σε δικηγορικές

Καθημερινά διαρκώς και ακατάπαυστα, οι προκλήσεις οι απαιτήσεις και οι ανάγκες του HR σε δικηγορικές εταιρίες αλλάζουν. Τα ερωτήματα που τίθενται είναι καθημερινά και απασχολούν διαρκώς τους HRmanagers.: Ξοδεύουμε το χρόνο μας σε ό, τι πραγματικά έχει σημασία; Πώς μπορεί η ομάδα μου να έχει το μεγαλύτερο αντίκτυπο. Τι μπορούμε να κάνουμε διαφορετικά και πιο αποτελεσματικά από ό, τι έχουμε κάνει ποτέ πριν; Εξετάζοντας το μέλλον, προτείνεται μια τολμηρή έκκληση προς τους ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργήσουν αλλαγές μέσω της καινοτομίας, της αναστάτωσης και της βελτίωσης

### 4.6.1 Καινοτομία

"Καινοτομία" σημαίνει να δημιουργήσετε ή να εισαγάγετε κάτι νέο. Οι περισσότερες δικηγορικές εταιρίες και τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι έτοιμα για καινοτομία. Τόσο οι επαγγελματίες HR όσο και οι δικηγόροι διδάσκονται να διαχειρίζονται ή να αποφεύγουν τον κίνδυνο. Ιστορικά, οι ηγέτες της δικηγορικής εταιρείας έχουν ρωτήσει "Τι κάνουν οι άλλες επιχειρήσεις;" όταν παρουσιάζονται με μια νέα ιδέα. Ωστόσο, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που προκύπτουν από το μεταβαλλόμενο νομικό περιβάλλον και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο κόσμος απαιτούν νέες και τολμηρές ενέργειες. Αυτό απαιτεί την εκ νέου εκπαίδευση του εγκεφάλου μας και εκείνων της ομάδας μας προκειμένου να σκέφτονται διαφορετικά, με επίκεντρο την επίλυση προβλημάτων αντί να διατηρούν το status quo. Η νέα ερώτηση είναι: "Τι μπορούμε να κάνουμε το οποίο δεν κάνουν άλλες επιχειρήσεις;" Η πρόκλησή σας: προσδιορίστε ένα τρέχον επιχειρηματικό ζήτημα (κάτι που έχει σημασία είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά) και εισάγετε μια νέα λύση ως απάντηση σε αυτό το επιχειρηματικό πρόβλημα.



#### 4.6.2 Αναθεώρηση πρακτικών

Από τις πρώτες "αναθεωρήσεις πρακτικών της ομάδας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού" εμφανίστηκε το 2015, όταν το Harvard Business Review κυκλοφόρησε την έκδοση Ιουλίου-Αυγούστου με τον τίτλο "Είναι ώρα να ανατινάξουμε το HR και να οικοδομήσουμε κάτι νέο", συνοδευόμενο από μια εικόνα μιας χρονοβόρας βόμβας. Ο HRmanager πρέπει να αναλάβει την ευθύνη του προγράμματος HR και να εισαγάγει πρωτοβουλίες που έχουν αντίκτυπο και υποστηρίζουν τη στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησής τους. Καθώς το κίνημα "αναθεωρήσεις πρακτικών της ομάδας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού" εξαπλώνεται σε ολόκληρη την υφήλιο σε μια προσπάθεια να ενεργοποιηθεί, να ενημερώσει και να ενδυναμώσει τους ανθρώπους στο HR (βλέπε <https://disrupthr.co/>), το μήνυμα προς τους επαγγελματίες HR είναι σαφές: αν δεν επιμένουν, δεν αναπροσαρμόζονται και δεν διαμορφώνουν νέες πρακτικές HR, θα μείνουν πίσω. "Αναθεώρηση" σημαίνει να αλλάζει κάτι ριζικά ή αναδιαμορφώνεται κάτι. Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο για το HR. Δεν είναι στη φύση του HR να σκέφτονται έξω από το κουτί και απαιτούν μια διαφορετική προσέγγιση στην ηγεσία, στην επιχείρηση και τους ανθρώπους. Στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, αρέσουν οι πολιτικές και τα πρωτόκολλα που βοηθούν να διασφαλιστεί ότι υπάρχει δικαιοσύνη. Πρόκληση για το μέλλον και την εξέλιξη στο HR δικηγορικών εταιριών είναι η διαρκής ερώτηση "γιατί δεν το κάνουμε αυτό;" "Γιατί όχι;" και "Τι εάν;"

#### 4.7 Βελτίωση εξέλιξη

##### 4.7.1 Βελτιώστε

Οι άνθρωποι που απαρτίζουν τις δικηγορικές εταιρείες - η επιτυχία, η ανάπτυξή τους, η ευημερία και η αφοσίωσή τους - είναι ευθύνη του

HRmanagement. Τι μπορεί να κάνει ο οργανισμός (και το HR ως αντιπρόσωπός του) για να βελτιώσει την ευημερία των ανθρώπων του; Η "Βελτίωση" αντιπροσωπεύει μια εξέλιξη στον κάθε εργαζόμενο με στόχο την αριστεία και τα ικανοποιητικότερα επιτεύγματά του.. Η βελτίωση της ευημερίας των ανθρώπων ξεκινά με τη συνάντησή τους όπου βρίσκονται, θέτοντας δύσκολες ερωτήσεις και ακούγοντας τα μέρη όπου οι άνθρωποι αγωνίζονται περισσότερο στην εργασία και τη διασταύρωση του σπιτιού και της εργασίας. Αυτό απαιτεί μια προθυμία και ευπάθεια εκ μέρους του HR να ακούσει πραγματικά τους ανθρώπους και μια δέσμευση να εξετάσει νέους τρόπους αντιμετώπισης αυτών των αγώνων. Η πρόκλησή σας: ξεκινήστε μια αλλαγή (νέα πρωτοβουλία, πολιτική κ.λπ.) που «συναντά τους ανθρώπους όπου βρίσκονται» και βελτιώνει την ευημερία τους με τρόπο που πραγματικά έχει σημασία. Το "έργο" όπως γνωρίζουμε έχει και θα συνεχίσει να αλλάζει. Πού και πώς δουλεύουμε, η ζήτηση για είδη εργασίας και οι δεξιότητες που χρειάζονται για την εκτέλεση του, εξελίσσονται με ρυθμούς που δεν έχουν βιώσει ποτέ. Αρχίζουμε μόνο να κατανοούμε την επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης, των ρομπότ και άλλων τεχνολογικών εξελίξεων στους ανθρώπους, τις θέσεις εργασίας και το εργατικό δυναμικό. Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι εξοπλισμένοι και εμπνευσμένοι για να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις τους και να βοηθήσουν τους ανθρώπους να περιηγηθούν σε αυτό που είναι μπροστά. Εμπνευστείτε από τις αλλαγές που σας περιβάλλουν και τις δυνατότητες που τους προσφέρουν. Με τα ισχυρά λόγια του πρώην SVP της People Operations for Google, Lazlo Block, "οι επαγγελματίες HR έχουν τις πιο δύσκολες θέσεις εργασίας στις επιχειρήσεις. Αλλά έχουν επίσης τη μεγαλύτερη ευκαιρία να επηρεάσουν τους ανθρώπους και την εργασία. Μπορούν να κάνουν τα πράγματα καλύτερα. "Αποδεχτείτε την πρόκληση Leadership Challenge του Δικηγορικού Γραφείου του 2018 και δεσμευθείτε να προχωρήσετε στην αλλαγή μέσω της καινοτομίας, της διαταραχής και της βελτίωσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **5.1 Ηγεσία και απόδοση ανθρώπινου δυναμικού**

Ένα κρίσιμο ζήτημα στον τομέα της ηγεσίας είναι η έννοια της αποτελεσματικότητας στο ανθρώπινο δυναμικό, ή αλλιώς τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την αποτελεσματική από την αναποτελεσματική ηγεσία. Το ενδιαφέρον πηγάζει από το γεγονός ότι η ηγεσία συνδέεται με τις αντιδράσεις των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές, τις συνολικές επιδόσεις της επιχείρησης, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την οργανωτική κουλτούρα (Oreg & Berson, 2011). Οι προσωπικές αξίες και τα χαρακτηριστικά των ηγετών επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης δημιουργεί ένα ελκυστικό όραμα για ένα δικηγορικό γραφείο και ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προβάλλει τις αξίες που ενσωματώνονται στο όραμα αυτό, να εμπνέει τους υπαλλήλους του για να εργάζονται προς όφελος του γραφείου πέρα από τα δικά τους συμφέροντα (den Hartog et al., 2007). Η επίτευξη των στόχων στο γραφείο Αναγνωστάκης, ορίζεται από την ηγεσία της μέσα από κριτήρια απόδοσης όπως οι ανταμοιβές καθώς επενδύει στην οικοδόμηση ομάδων, χρησιμοποιεί αποτελεσματικές μεθόδους επικοινωνίας, ενώ είναι αποφασιστική, αξιόπιστη, δίκαιη και ειλικρινής. Μια από τις πιο κοινές αξίες που σχετίζονται με την ηγεσία του γραφείου είναι η μελέτη των χαρακτηριστικών των εργαζόμενων μέσα από τα μάτια του ηγέτη (θεωρία των χαρακτηριστικών).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η πλειοψηφία των ηγετών - αν όχι όλοι οι ηγέτες - έχει κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι συνήθως η νοημοσύνη, η αποφασιστικότητα, η εμπιστοσύνη και οι ισχυρές κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες. Στο γραφείο Αναγνωστάκης τα βασικά χαρακτηριστικά είναι η ειλικρίνεια, η ικανότητα του ηγέτη να εμπνεύσει τους άλλους και η εκ των προτέρων σκέψη - ικανότητα πρόληψης. Σε αυτό το πλαίσιο, μια σημαντική πτυχή του ηγέτη του γραφείου είναι η σχέση μεταξύ της αποτελεσματικής ηγεσίας και των ηγετικών γνωρισμάτων που προβάλλονται πάνω στους εργαζόμενους του γραφείου (Yukl, 2006). Η πρώτη κατηγορία των χαρακτηριστικών αυτών περιλαμβάνει την προσωπικότητα, τη νοημοσύνη, τα επιτεύγματα κινητοποίησης, την ενέργεια, την κυριαρχία, την ειλικρίνεια / ακεραιότητα, την εμπιστοσύνη, τη δημιουργικότητα και το χάρισμα. Αντίθετα, η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει διαπροσωπικές δεξιότητες, προφορική επικοινωνία, γραπτή επικοινωνία, διοικητικές / διαχειριστικές δεξιότητες,

δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψη αποφάσεων (Hoffman et al., 2011). Η έρευνα σχετικά με τον ηγέτη του γραφείου δείχνει ότι οι διαφορές οφείλονται στο γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την αποτελεσματική από την αναποτελεσματική ηγεσία δεν παραμένουν σταθερά καθ' όλη τη διάρκεια ζωής ενός ατόμου και για το λόγο αυτό, το γραφείο ακούει πάντα τη γνώμη των εργαζόμενων (Zaccaro, 2007).

Σε γενικές γραμμές, στην πράξη, στο γραφείο υποστηρίζεται ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη, έχουν έμμεση επίδραση στην αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων του γραφείου (Yukl, 2006). Ωστόσο, σύμφωνα με μια άλλη θεωρητική πτυχή, η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται στην αυτοεκτίμηση των ίδιων των εργαζόμενων και πιο συγκεκριμένα στην αυτο-αποτελεσματικότητα και την αυτοεκτίμηση (Gonzalez & Chakraborty, 2013). Συνεπώς, μπορεί η ίδια η αυτο-εικόνα των εργαζόμενων να εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο καθορίζουν / προσδιορίζουν τον εαυτό τους και τη σχέση που έχουν με τον ηγέτη του γραφείου.

Γενικά, η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ότι μετράται από την επιτυχία της ομάδας, η οποία με τη σειρά της χρησιμοποιεί τα ακόλουθα τρία στοιχεία, τα οποία αναφέρονται στην ποιότητα της ηγεσίας:

α) μεγαλύτερη προσπάθεια, και αποτελεσματικότητα, όπου ο ηγέτης καλείται να απαντήσει σε ερωτήσεις σχετικά με:

1. Το πόσο αποτελεσματική είναι η ομάδα όσον αφορά στην ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων,
2. Πόσο αποτελεσματική είναι η εκπροσώπηση της ομάδας και
3. Εάν η ομάδα λειτουργεί αποτελεσματικά στο σύνολο της

Η ικανοποίηση συνδέεται τόσο με την κατανόηση που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι του γραφείου από την ηγεσία και την οποία μπορούν να βιώσουν ως ευχαρίστηση απέναντι στους προϊσταμένους τους αλλά και με την ικανοποίηση που έχουν οι ίδιοι εργαζόμενοι από τη συνεργασία τους με άλλους έτσι ώστε να επικρατεί ένα καλό κλίμα στο γραφείο.

Λόγω του γεγονότος ότι οι ηγέτες ασκούν εξουσία, στο γραφείο Αναγνωστάκης δίδεται έμφαση στην έννοια της ηθικής ηγεσίας (den Hartog & de Hoogh, 2009). Ένας βασικός παράγοντας για το ενδιαφέρον για ηθική ηγεσία

είναι η σχέση μεταξύ του ηγέτη του γραφείου και υφισταμένων, η επιρροή του στους υφισταμένους και οι ευθύνες που έχει, κυρίως όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διατήρηση των οργανωτικών αξιών (Rowe & Guerrero, 2013) . Επιπλέον, η ηθική ηγεσία του γραφείου συνδέεται με την έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η σημασία της ηθικής ηγεσίας για το γραφείο είναι μεγάλη καθώς σχετίζεται με την εταιρική δεοντολογία και τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό με την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνεται αφενός από τη συμπεριφορά των μελών του δικηγορικού γραφείου και αφετέρου μέσω της σχέσης μεταξύ του δικηγορικού γραφείου και του κοινωνικού του περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την ηθική διάσταση της ΕΚΕ του γραφείου, το γραφείο υποχρεούται να συμμορφώνεται με τους κανόνες δεοντολογίας που καθορίζουν την κατάλληλη συμπεριφορά στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί. Από την άλλη πλευρά, πολλά σκάνδαλα δείχνουν ότι η έλλειψη ηθικής προκύπτει όχι μόνο από την έλλειψη κανόνων και κανονισμών αλλά και από μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως η αποζημίωση στελεχών, τα συμφέροντα των μετόχων και ο προσανατολισμός προς το βραχυπρόθεσμο κέρδος που συνδέονται με την αναποτελεσματική ηγεσία και την έλλειψη ηθικής. Η εταιρική δεοντολογία μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των πρακτικών και πολιτικών του γραφείου που καθορίζει το τι είναι ηθικά αποδεκτό σε σχέση με τη λειτουργία του. Εναλλακτικά, μπορεί να οριστεί ως η συμπεριφορά που είναι βασισμένη σε δίκαιους κανόνες και όχι αποκλειστικά στη λογιστική του γραφείου. Η ηθική ηγεσία είναι ένα σύστημα που χρησιμοποιείται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της παροχής κατευθυντήριων γραμμών (de Vries et al., 2011).

## **5.2 Ηγεσία και δεοντολογία δικηγορικού γραφείου**

Η εταιρική δεοντολογία είναι σημαντική για να προσδιοριστεί ποιοι εργαζόμενοι του γραφείου ενδέχεται να εμπλέκονται σε μια μη δεοντολογική συμπεριφορά. Έτσι, η ηθική ηγεσία του γραφείου Αναγνωστάκης επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης χρησιμοποιεί την κοινωνική του δύναμη για να λαμβάνει

αποφάσεις, να ενεργεί, καθώς και για τον τρόπο που επηρεάζει τους άλλους. Στο πλαίσιο αυτό, η ηθική ηγεσία του γραφείου περιλαμβάνει έννοιες που σχετίζονται με την ακεραιότητα, την ηθική συνείδηση, την αξιοπιστία, τον προσανατολισμό στον άνθρωπο, τη δικαιοσύνη, την ειλικρίνεια, την ενδυνάμωση και την υπευθυνότητα (den Hartog & de Hoogh, 2009). Με βάση τα παραπάνω, ο ηγέτης του γραφείου δημιουργεί δηλαδή έναν εταιρικό κώδικα δεοντολογίας, αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους και την ευρύτερη κοινωνία με σεβασμό και αξιοπρέπεια, εφαρμόζοντας συνειδητά τους κανόνες, τους κανονισμούς και τους νόμους (de Vries et al., 2011).

Ένα παράδειγμα είναι ότι, οι αξίες της ειλικρίνειας και της δικαιοσύνης στο γραφείο προέρχονται από το πεδίο της ηθικής αρετής. Στην πραγματικότητα, η δεοντολογία της αρετής είναι ένα σύνολο προσωπικών χαρακτηριστικών, περισσότερο παρά ένα σύστημα κανόνων. Αυτές οι αξίες και γενικά η ηθική της αρετής αναφέρονται στη συνείδηση ενός ατόμου σε σχέση με τις αποφάσεις που παίρνει, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο το άτομο συμπεριφέρεται στους ανθρώπους με τους οποίους αλληλεπιδρά. Επιπλέον, η αρχή της δικαιοσύνης σχετίζεται με την θεωρία του Καντ σχετικά με την καθολικότητα της αξίας. Σύμφωνα με τη θεωρία, η δικαιοσύνη είναι μία παγκόσμια αξία που συνδέεται στενά με την αρχή της ισότητας, η οποία είναι ένα βασικό ανθρώπινο δικαίωμα (de Vries et al., 2011). Στο γραφείο η δικαιοσύνη είναι βασισμένη σε δύο αρχές, δηλαδή στον σεβασμό των ίσων ευκαιριών, για όλους και στην αρχή της ισότητας όσον αφορά στην κατανομή της εργασίας. Έτσι δημιουργείται ένα κοινωνικό πλεόνασμα που ενισχύει το ανθρώπινο πρόσωπο του γραφείου. Αυτές οι αξίες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης του γραφείου και σχετίζονται με την έννοια της επιχειρησιακής ηθικής. Στην πραγματικότητα, το γραφείο ενεργεί σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι υπεύθυνοι, δεδομένου ότι θα πρέπει να ενεργούν σύμφωνα με συγκεκριμένες δεοντολογικές κατευθυντήριες γραμμές και κώδικες πρακτικής (de Vries et al., 2011). Πράγματι, οι κατευθυντήριες γραμμές για τις εταιρείες υποστηρίζουν ότι η έννοια της ΕΚΕ καλύπτει, μεταξύ άλλων, τα πρότυπα και τους κώδικες πρακτικής στο περιβάλλον εργασίας. Κάθε γραφείο είναι επιφορτισμένο με κοινωνικές ευθύνες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να

εφαρμόζουν πρακτικές που ωφελούν την κοινωνία, από την άποψη της βελτίωσης της υγείας των εργαζόμενων, του περιβάλλοντος και του κοινωνικού συνόλου (Oreg & Berson 2011). Η ΕΚΕ αποτελεί μια συνεχή δέσμευση εκ μέρους των εταιρειών να ενεργούν βάσει ηθικής δεοντολογίας, προκειμένου να προωθήσουν την κοινωνική αλλαγή και να βελτιώσουν την ευημερία της κοινωνίας. Επιπλέον, η ΕΚΕ περιλαμβάνει την έννοια της συντήρησης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Με βάση τα παραπάνω, μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητό ότι η ηθική αντίληψη στο γραφείο επηρεάζεται από το πολιτιστικό και οργανωτικό περιβάλλον που το ίδιο το γραφείο έχει, καθώς και από τις προσωπικές εμπειρίες και της ηγεσίας και των εργαζόμενων.

Παράλληλα, ένα στοιχείο το οποίο πρέπει να τονιστεί είναι ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο του ηγέτη επηρεάζει επίσης τις ηθικές των εργαζόμενων καθώς και τις αντιλήψεις τους όσον αφορά στο πόσο ηθικός είναι ο ηγέτης. Οι ηγέτες βασίζονται σε ένα σύνολο προσωπικών πεποιθήσεων για την ενίσχυση των ηθικών προτύπων του γραφείου στις οποίες τα άτομα εργάζονται και για την εταιρική ηθική. Ωστόσο, οι ηθικές αξίες ενός ηγέτη μπορεί να αμφισβητηθούν στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, δεδομένου ότι οι οργανώσεις συχνά ενδέχεται να αναγκαστούν να λάβουν δύσκολες αποφάσεις που ίσως δεν είναι σωστές, δίκαιες και ηθικές, στην επιδίωξή τους να αυξήσουν την κερδοφορία και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου λειτουργούν οι οργανώσεις όπως και το υπό εξέταση γραφείο του κύριου Αναγνωστάκη, η προσκόλληση στις ηθικές αρχές μπορεί να θεωρηθεί ως ένα αρκετά προκλητικό θέμα για την εξέλιξη της ηγεσίας. Αυτό δικαιολογείται περαιτέρω από την παραδοχή ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων δεν μπορεί να περιλαμβάνει πάντα ηθικές αποφάσεις και δεν μπορεί να συμβάλει στην ηθική συμπεριφορά μίας επιχείρησης, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν κέρδος, που κυριαρχεί σε όλες τις ηθικές αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις (Bellou, 2011).

Συνεπώς, προκειμένου ένας οργανισμός να αντιμετωπίσει επιτυχώς και αποτελεσματικά τις υποχρεώσεις του, θα πρέπει να ακολουθεί ένα ηγετικό στυλ που θα είναι αποτελεσματικό. Η συναλλακτική ηγεσία η οποία επίσης εφαρμόζεται εν μέρει στο γραφείο προβλέπει ότι ο ηγέτης καταφεύγει στην

ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω των οικονομικών ανταμοιβών προκειμένου να επιτύχει την καλή τους απόδοση. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στη θεωρία κόστους - ωφέλειας για το τα άτομα, όπου ο ηγέτης προβλέπει την εξασφάλιση προσωπικών υποσχέσεων. Οι ηγέτες, που επιλέγουν αυτό το είδος ηγεσίας, ενεργοποιούν τη δυναμική των ομάδων για να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας και την απόδοση. Το αποτέλεσμα αυτής της τακτικής είναι μια σχέση αμοιβαίας υποκίνησης ανθρώπων που μετατρέπει τους ηγέτες σε ηθικούς παράγοντες.

Ο ηγέτης στην περίπτωση μας είναι υπεύθυνος για να ενισχύσει τον οργανισμό και να ανταποκριθεί επαρκώς στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και κάθε μέλους που συμμετέχει στο γραφείο. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αναλάβουν πρωτοβουλίες και τους προσφέρει την ευκαιρία να αισθάνονται ότι είναι χρήσιμοι στον οργανισμό. Επιπρόσθετα, μέσω της ηγεσίας αυτής προωθούνται νέες αρχές όπως εμπιστοσύνη, συντροφικότητα, ομαδικό πνεύμα και ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, προκειμένου να υπάρξει ένα κοινό όραμα. Εκτός από τα παραπάνω, ο ηγέτης στο συγκεκριμένο γραφείο καθοδηγείται από τις ηθικές αρχές της δικαιοσύνης, όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα και ο σεβασμός της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, δίνει στους εργαζόμενους καταλάβουν τη σημασία των αποτελεσμάτων των διαφόρων πράξεων τους μέσα στον οργανισμό και οδηγεί τους υφιστάμενους σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας. Οι εργαζόμενοι αποκτούν ένα όραμα και καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για να το επιτύχουν (Bellou, 2011). Στο πλαίσιο αυτό, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, οι δεξιότητες επιρροής και οι δεξιότητες για την επίλυση των συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας για τον ηγέτη του γραφείου Αναγνωστάκη όπου οι εργαζόμενοι αποκτούν την ευκαιρία να δράσουν, ενεργώντας με τρόπο που να δείχνει ότι σέβονται τους άλλους εργαζόμενους και αποκτούν εμπιστοσύνη και δύναμη ξεπερνώντας το ατομικό συμφέρον τους προς όφελος της ομάδας.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη που είναι τα συναλλακτικά και ηθικά ηγετικά χαρακτηριστικά (συμπεριφορά, οργανωτική κουλτούρα κοκ) δείχνουν ότι οι υφιστάμενοι θεωρούν ότι ο ηγέτης μιλά περισσότερο για τις αξίες



και τις πεποιθήσεις, καθορίζει τα συμφέροντα λαμβάνοντας υπόψη τον επιδιωκόμενο στόχο, εξετάζει τις συνέπειες των αποφάσεων και τέλος επισημαίνει τα σημαντικότερα ζητήματα λαμβάνοντας υπόψη την αποστολή του γραφείου.

Το κίνητρο είναι ο συντονισμός με άλλους ανθρώπους μέσω της μετάδοσης συναισθημάτων από πλευράς του ηγέτη. Για το λόγο αυτό η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο συγκεκριμένο γραφείο. Υπάρχει δηλαδή διανοητική Ενθάρρυνση και οι υφιστάμενοι αναπτύσσουν την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων με τη βοήθεια δημιουργικότητας και καινοτομίας. Αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξη του γραφείου κάτι το οποίο σημαίνει ότι ο ηγέτης κατανοεί, αναγνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες των υφισταμένων του γραφείου, ενώ μοιράζεται μαζί τους τα ίδια συμφέροντα, δείχνοντας ενδιαφέρον για κάθε άτομο ξεχωριστά. Επιπλέον, επιτυγχάνεται η υποστήριξη της ατομικής ανάπτυξης του κάθε ατόμου και μέσω της δημιουργίας μιας οργανωτικής κουλτούρας, παρέχονται ευκαιρίες σε όλα τα μέλη του γραφείου ξεχωριστά. Από τα όσα έχουμε αναφέρει έως τώρα φαίνεται ότι η ομάδα εργασίας αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων και την εμπλοκή τους στα κοινά. Ο ηγέτης μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη δημιουργία ομάδων εργασίας και επομένως μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων. Η ηγεσία με αυτό τον τρόπο μειώνει τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας και συνεπώς συμβάλλει στο μειωμένο άγχος και τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την εργασία τους, την εξάντληση εργαζομένων, την ύπαρξη αρνητικού εργασιακού κλίματος, το χαμηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης, τη μειωμένη δέσμευση των εργαζομένων στην οργάνωση, τη μειωμένη αποδοτικότητα των ανθρώπινων πόρων και τη μειωμένη απόδοση. Η σημασία της ηγεσίας στη διαδικασία επικοινωνίας και την επίλυση των συγκρούσεων τονίζεται επίσης ιδιαίτερα κατά την επαφή με πελάτες. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι η ύπαρξη επικοινωνίας μεταξύ ηγετών και πελατών έχει ως αποτέλεσμα την οργανωτική αναγνώριση, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στην αυξημένη οργανωτική παραγωγικότητα λόγω της αυξημένης απόδοσης των εργαζομένων.

### 5.3 Ηγεσία, επικοινωνία προσωπικού και συγκρούσεις

Η επικοινωνία μεταξύ ηγετών και εργαζομένων και μεταξύ συναδέλφων είναι παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία και συνεπώς οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα (den Hartog et al., 2007). Εκτός από τα παραπάνω, η ηγεσία είναι μία από τις βασικές παραμέτρους της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο και τις αποτρέπει αποτελεσματικά. Αυτές οι διαπιστώσεις υπογραμμίζουν ακόμη περισσότερο τη σημασία του παράγοντα ηγεσίας στη διαδικασία επικοινωνίας σε έναν εργασιακό χώρο. Υπάρχει επίσης σχέση μεταξύ των ηγετικών συμπεριφορών και των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με την ασάφεια των ρόλων που μπορεί να εντοπιστούν σε μία ομάδα ανθρώπινου δυναμικού (den Hartog et al., 2007). Επιπλέον, η ασάφεια έχει άμεση επίδραση στην απόδοση, η οποία μπορεί να επηρεάζεται επίσης από την ανατροφοδότηση. Η ικανοποίηση από την εργασία, η οποία σχετίζεται με την αυξημένη απόδοση των εργαζομένων, συνδέεται στενά με τη σαφήνεια των ρόλων όσο και με τη σύγκρουση ρόλων, οι οποίες με τη σειρά τους σχετίζονται με το σχεδιασμό των καθηκόντων των θέσεων εργασίας. Η ασάφεια συνδέεται επίσης με την αβεβαιότητα που υφίσταται όταν ο εργαζόμενος δεν γνωρίζει τις απαιτήσεις της εργασίας και τον τρόπο επίτευξής τους. Η σύγκρουση ρόλων συμβαίνει όταν διαφορετικοί άνθρωποι ή διαφορετικές κατηγορίες ατόμων με τους οποίους ο εργαζόμενος αλληλεπιδρά, έχουν αντιφατικές προσδοκίες όσον αφορά τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Η στερεότυπη αντίληψη σύμφωνα με την οποία κυρίως οι άνδρες είναι εκείνοι που υποστηρίζουν οικονομικά την οικογένεια μεταφέρει άγχος στο χώρο εργασίας. Έτσι η ηγεσία μπορεί να προλάβει και τις διακρίσεις όσον αφορά την ηλικία, τις ευκαιρίες προώθησης που μπορούν να έχουν οι εργαζόμενοι, τις ευκαιρίες για εκπαίδευση και κατάρτιση, δίνοντας τις απαραίτητες πληροφορίες. Για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τον διαχωρισμό των δύο φύλων στο χώρο εργασίας ο ρόλος της ηγεσίας είναι καταλυτικός. Η διαδικασία εκσυγχρονισμού έχει μεταμορφώσει πολλές από τις κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες όταν στη διαδικασία αυτή συμβάλλει η ηγεσία οδηγώντας στην ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών στις σύγχρονες κοινωνίες (Bellou, 2011).

Σε αυτό το πλαίσιο, η είσοδος νέων ατόμων στο χώρο εργασίας χαρακτηρίζεται από αργό ρυθμό ο οποίος πρέπει να παρακολουθείται από την ηγεσία, σε αντίθεση με τα ποσοστά διείσδυσης έμπειρων ατόμων που ενισχύει το ανθρώπινο δυναμικό του γραφείου. Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι η ηγεσία είναι εκείνη η οποία κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό του γραφείου προς ατομικά και ομαδικά επιτεύγματα ενώ παράλληλα ενισχύει την εταιρική υπευθυνότητα του γραφείου προωθώντας εκείνα τα άτομα τα οποία σημειώνουν τα περισσότερα επιτεύγματα ενώ παράλληλα υποστηρίζει τα άτομα εκείνα τα οποία σημειώνουν υψηλό εργασιακό άγχος αποφεύγοντας παράλληλα τις συγκρούσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **6.1. Τομέας HR στις δικηγορικές εταιρείες. Απλός διαχειριστής ή καίριος παράγοντας καθορισμού της στρατηγικής της εταιρίας**

Τα άτομα που ηγούνται του HR στις δικηγορικές εταιρείες-γραφεία καλούνται να ενταχθούν στην τριπλέτα στρατηγικής διαχείρισης της δικηγορικής εταιρείας, και να κρατήσουν ισορροπία με τον Διευθύνοντα σύμβουλο (CEO) καθώς και με τον Οικονομικό διευθυντή (CFO). Ωστόσο, πολλοί διευθύνοντες σύμβουλοι διαμαρτύρονται για το γεγονός ότι τα άτομα που ηγούνται του HR της επιχείρησης επικεντρώνονται εκτενώς σε πρακτικές αποκλειστικής διαχείρισης, οι οποίες διέπονται από τυπικότητα και τυπολαγνία και με τον τρόπο αυτό στερούνται οράματος και στρατηγικής γνώσης. Μελέτες (Κέντρο Bucerius «Μελέτη Benchmark του CLER HR» "Bucerius CLP") έχουν δείξει ότι αν και οι υπεύθυνοι του HR από το 80% των εταιρειών συμμετέχουν τακτικά στις συναντήσεις με σκοπό την στρατηγική της εταιρείας, ο ρόλος του HR εξακολουθεί να επικεντρώνεται στις παραδοσιακές δραστηριότητες όπως η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και οι προσλήψεις. Στις περισσότερες εταιρείες δεν γίνονται και πολλά για την αξιολόγηση της απόδοσης του τμήματος HR και του αντίκτυπού του στην επιχειρηματική στρατηγική της δικηγορικής εταιρείας. Η χρήση των μετρήσεων του τμήματος HR της δικηγορικής εταιρείας σχετίζεται πολύ στενά με την οργανωτική επιτυχία της δικηγορικής εταιρείας.

## 6.2. Ποια είναι τα εργαλεία του HR της δικηγορικής εταιρείας. Καταμέτρηση δεδομένων ή κάτι παραπάνω;

Με την εμφάνιση ολοένα και πιο εξελιγμένων εργαλείων διαχείρισης νομικών εταιρειών, όλο και περισσότερες πληροφορίες καθίστανται διαθέσιμες και μπορούν να αναλυθούν. Ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση μια νομικής εργασίας, η χρέωση των νομικών υπηρεσιών κτλ παρέχουν καλύτερες και ακριβέστερες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των δικηγόρων και τα συστήματα κατανομής των εργασιών, μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την εμπειρία και την ικανότητα των δικηγόρων και για τις εργασίες, οι οποίες αποτελούν τμήμα του “job description” κάθε δικηγόρου μέλους δικηγορικής εταιρείας αλλά και για νέες εργασίες. Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ήδη το Microsoft Workplace Analytics ή το Fitbits για να παρέχουν πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό τους. Υπό την προϋπόθεση ότι τα δεδομένα μπορούν να είναι πραγματικά εναρμονισμένα (όπως συμβαίνει συχνά σε διαφορετικές βάσεις δεδομένων και συστήματα) και οι τοπικοί κανονισμοί επιτρέπουν την πρόσβαση και την εξόρυξη των δεδομένων, οι δυνατότητες ανάλυσης δραστηριοτήτων αποτελεσμάτων και απόδοσης των δικηγόρων-μελών δικηγορικής εταιρείας είναι τεράστιες. Τα δεδομένα των ανθρώπων, δηλαδή οι μετρήσεις για την απόδοσή των δικηγόρων μελών της εταιρείας, μπορούν να αποτελέσουν μοχλό για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής της επιχείρησης

Πέρα από δικηγορικές εταιρείες, οι οποίες συνήθως ακολουθούν το HR άλλων σημαντικών οργανισμών, άλλοι σημαντικοί οργανισμοί, όπως η Philips και η KPMG, χρησιμοποιούν ήδη αναλυτικά στοιχεία για τον εντοπισμό πιθανών ατόμων που δεν ενδείκνυνται για την εργασία την οποία παρέχουν και τα οποία θα πρέπει να αντικατασταθούν από άλλα πιο αποδοτικά. (π.χ. το εργαλείο PRETA - εργαλείο βαθιάς ανάλυσης εργαζόμενων - από την iNostix από την Deloitte). Ενώ άλλοι οργανισμοί, όπως η JPMorgan, χρησιμοποιούν αναλυτικά στοιχεία για την ταυτοποίηση πιθανών «επικίνδυνων» υπαλλήλων. Επιπλέον, ορισμένα τμήματα HR επιχειρήσεων, ακολουθώντας ένα κυνικό και απόλυτα τυπολατρικό μοντέλο και πρότυπο, έχουν επινοήσει ακόμη και μετρήσεις χρηματοοικονομικών επιδόσεων για το ανθρώπινο δυναμικό, όπως το ROIC (return on investment

capital) και τα scorecards για το ισοζύγιο εμπορικών συναλλαγών (ο κατάλληλος αριθμός συνεργατών μετριέται σε: εξωτερικούς συνεργαζόμενους / ανά εσωτερικό συνεργάτη εταίρο) σε μια προσπάθεια ενθάρρυνσης του HR να τεκμηριώσει το έργο του με αυστηρά δεδομένα και να διαχειρίζεται τους ανθρώπους όπως θα διαχειριζόταν οικονομικές μονάδες.

Είναι όμως αποκλειστικά και μόνο η μέτρηση των δεδομένων, η λύση για να καταμετρηθεί η απόδοση της επιχείρησης και του τμήματος HR; Ο στρατηγικός προγραμματισμός απαιτεί την καθιέρωση βασικών μετρήσεων απόδοσης. Παρόλο που τα δεδομένα μπορούν να παρέχουν πληροφορίες, μόνο τα δεδομένα δεν μπορούν να αντικαταστήσουν το στοιχείο "άνθρωπος" του HR. Οι δικηγορικές εταιρείες δεν είναι η Google ( τυπική καταμέτρηση πληροφοριών) και πολύ λίγες νομικές εταιρίες διαθέτουν τους πόρους για τη διεξαγωγή αναλυτικών αναφορών με το πάτημα ενός κουμπιού.

### **6.3. Τρία βασικά σημεία κλειδιά για το HR στις δικηγορικές εταιρείες.**

Ο σκοπός των βασικών μετρήσεων απόδοσης των μελών δικηγορικής εταιρείας είναι να μετρηθεί η επιτυχία μιας δικηγορικής εταιρείας. Πώς, όμως καθορίζουν οι δικηγορικές εταιρείες την επιτυχία; Σε γενικές γραμμές, η επιτυχία είναι η επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, έτσι ώστε χωρίς να γνωρίζει κανείς τον στόχο του κάθε δικηγορικού γραφείου, είναι δύσκολο να καθιερωθεί ένας καθολικός ορισμός της επιτυχίας των νομικών εταιρειών. Ειδικά έτσι, όταν αυτοί οι στόχοι είναι νεφελώδεις και δεν γίνονται απόλυτα ξεκάθαροι από τον διοικητικό σύμβουλο ή τους ιδιοκτήτες των νομικών εταιρειών.

Η στρατηγική μια δικηγορικής εταιρείας δεν πρέπει να συγχέεται με τον καθορισμό στόχων, αλλά περιλαμβάνει τα απαραίτητα βήματα για την επίτευξη των επιμέρους στόχων. Επομένως, ο στρατηγικός προγραμματισμός βασίζεται στον καθορισμό των σωστών μετρήσεων απόδοσης των μελών της νομικής εταιρείας. Η αύξηση των εσόδων, η κερδοφορία, τα κόστη, η τιμολόγηση είναι μερικές τυπικές μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από τις δικηγορικές εταιρείες για να μετρήσουν την "επιτυχία".

Ως εκ τούτου, η βασική προϋπόθεση για το HR των νομικών εταιρειών είναι να επινοήσουν βασικούς δείκτες απόδοσης για το ανθρώπινο δυναμικό. Οι

υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού των νομικών εταιρειών πρέπει να απαντήσουν σε τρεις βασικές ερωτήσεις που προσδιορίστηκαν από τους Lawler και Boudreau στην έκθεσή τους σχετικά με τις παγκόσμιες τάσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Για να υπάρξει αποτελεσματικότητα στην νομική εταιρεία πρέπει να απαντηθούν ικανοποιητικά τα ερωτήματα:

- 1) "Ποιοι πόροι χρησιμοποιούνται για να παράγουμε τις πολιτικές, τις πρακτικές και τις στρατηγικές μας στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού;". Χρησιμοποιούνται πόροι χωρίς να σπαταλούνται χρήματα; Θα ήταν πιο αποτελεσματικό να διαφημίζονται οι νομικές υπηρεσίες στο διαδίκτυο ή να στέλνονται δικηγόροι και προσωπικό σε συνέδρια-εκδηλώσεις προώθησης νομικών υπηρεσιών;
2. "Πώς επηρεάζουν οι πολιτικές και οι πρακτικές του HR τα μέλη δικηγορικών γραφείων και τις οργανωτικές δομές των νομικών εταιρειών μέσα στις οποίες δημιουργούνται;". Παράγουν το επιθυμητό αποτέλεσμα; Μήπως η επένδυση σε απευθείας προσλήψεις από το διαδίκτυο είναι αποτελεσματικότερη και με τον τρόπο αυτό υπάρχει δυνατότητα επιλογής ανθρώπινου δυναμικού από μία μεγαλύτερη ομάδα-δεξαμενή ατόμων ;
3. «Κατά πόσο οι διαφορές στην ποιότητα των δεξαμενών επιλογής προσωπικού ( διαδίκτυο, προσωπικές προσλήψεις κτλ) επηρεάζουν την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού;». Το HR επηρεάζει τη στρατηγική επιτυχία της επιχείρησης; Μήπως η μεγαλύτερη και πιο μελετημένη επιλογή ομάδας ταλέντων έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων από την επιχείρηση;

Σύμφωνα με τη μελέτη του Lawler και του Boudreau, καθώς και με τη μελέτη Benchmark του CLER HR του Bucerius, οι περισσότερες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού μετράνε μόνο την αποτελεσματικότητα. Η εστίαση στην αποτελεσματικότητα μπορεί να οδηγήσει τους υπευθύνους του ανθρώπινου δυναμικού να θεωρηθούν ως «διαχειριστές» και όχι ως στρατηγικοί σύμβουλοι. Άρα ο ρόλος των υπευθύνων του HR είναι πολύ πιο σημαντικός από μια απλή συμβολή στη λειτουργία της εταιρείας.

#### 6.4. Πώς μετριέται η επίδραση του HR στις νομικές εταιρίες

Η συνηθισμένη μέτρηση που χρησιμοποιείται παραδοσιακά από τις λειτουργίες HR είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, η παραγωγικότητα και ο κύκλος εργασιών. Σύμφωνα με τη Μελέτη Benchmark του CLI HR του Bucerius, τα περισσότερα (αλλά όχι όλα) κορυφαία δικηγορικά γραφεία χρησιμοποιούν αυτές τις τρεις παραδοσιακές μετρήσεις. Περίπου το 59% των ηγετών του ανθρώπινου δυναμικού σε κορυφαία δικηγορικά γραφεία πραγματοποιούν έρευνες αφοσίωσης τουλάχιστον ανά πενταετία και ποσοστό 70% μετρά τις απώλειες και τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων. Τρεις απλές μετρήσεις επιτρέπουν στο HR των νομικών εταιρειών να παρέχει μεγαλύτερη στρατηγική εικόνα για την επιτυχία μιας δικηγορικής εταιρείας:

**I. Απουσία από τη δουλειά χωρίς λόγο:** Αν και οι έρευνες μπορούν να αποτελέσουν μια χρήσιμη οπτική ικανοποίησης των δικηγόρων με διάφορες πτυχές της απασχόλησής τους, τείνουν να θεωρούνται ως μια δοκιμασία καθαρά μέσα στα πλαίσια του "HR" παρά ως κάτι που παρέχει μια εικόνα για τις επιχειρηματικές επιδόσεις. Έτσι αυτές οι αναλύσεις πολλές φορές γίνονται για να γίνουν, αποτελούν καθαρή HR επιλογή και δεν παρέχουν ουσιαστικά συμπεράσματα για την επιτυχία της στρατηγικής, της εταιρείας. Η ανάλυση απλών δεδομένων, όπως τα ποσοστά απουσίας των εργαζομένων από τη εταιρεία ( αναιτιολόγητη – αδικαιολόγητη απουσία) μπορεί να δώσει καλύτερη εικόνα για το ηθικό του δικηγόρου παρά ουσιαστικά αποτελέσματα για την στρατηγική της επιχείρησης. Οι μετρήσεις αυτές είναι μεταβλητές ανάλογα:

- Αλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Είναι το μέσο ετήσιο ποσοστό απουσίας ανά υπάλληλο αυξανόμενο ή μειούμενο. Διαφοροποιείται ανάλογα με τη χρονική περίοδο ( καλοκαίρι, εορτές κτλ)
- Ομάδα εργαζομένων. Υπάρχουν ορισμένες ομάδες εργαζομένων ή ομάδες συνεργατών που έχουν υψηλότερα ποσοστά απουσιών από άλλους; Υπολογίζεται μεταξύ των συνεργατών ή των εταίρων της δικηγορικής επιχείρησης

- **Αξιοποίηση.** Εάν συγκρίνετε την αξιοποίηση των εργαζομένων (δικηγόρων και μη) με τα ποσοστά απουσίας (συμπεριλαμβανομένου του χρόνου ή ανά ομάδα εργαζομένων), υπάρχουν διάφορες τάσεις; Έτσι μπορεί να μετρηθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι με υψηλά ποσοστά αξιοποίησης έχουν επίσης υψηλά ποσοστά απουσιών από την επιχείρηση.
- **Παραγωγικότητα.** Κατά πόσο οι πιο παραγωγικοί δικηγόροι (πόσο κάθε δικηγόρος φέρνει σε αμοιβές) ή μέλη δικηγορικού γραφείου είναι εκείνοι με τα χαμηλότερα ποσοστά απουσίας

**II. Κύκλος εργασιών:** Η μέτρηση των ποσοστών του κύκλου εργασιών (εθελοντικός και υποχρεωτικός κύκλος εργασιών καθώς και διάρκεια της εργασίας) φαίνεται να είναι ένας προφανής τρόπος για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης, αλλά αυτό δεν αρκεί. Οι ομάδες ανθρωπίνων πόρων πρέπει να γνωρίζουν ποιο ποσοστό των ταλαντούχων και πολύ άξιων μελών δικηγορικών γραφείων καθώς και των κακών μελών των δικηγορικών γραφείων έχουν την τάση να φύγουν καθώς επίσης και πρέπει να λύσουν το γρίφο γιατί οι επιτυχημένοι δικηγόροι θέλουν να αποχωρήσουν από την εταιρεία. Είναι η αμοιβή το βασικότερο κίνητρο. Είναι σχετική η ποιότητα της εργασίας;

Στο κύκλο εργασιών μπορεί να υπάρξουν τροποποιήσεις

- Αλλαγές με την πάροδο του χρόνου.
- Ομάδα εργαζομένων. Μήπως ορισμένες ομάδες συνεργατών έχουν υψηλότερο ρυθμό κύκλου εργασιών από άλλους; Πότε υπάρχει τάση αποχώρησης από την εταιρεία και από ποια ομάδα εργαζομένων
- Απόδοση. Κατά πόσο οι ομάδες υψηλών επιδόσεων (ομάδα συνεργατών, δικηγόροι ασκούμενοι κτλ) έχουν υψηλότερα ή χαμηλότερα ποσοστά παραμονής στο δικηγορικό γραφείο
- Εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι που αποχωρούν οικειοθελώς από την εταιρεία έλαβαν περισσότερη ή λιγότερη εκπαίδευση από τον μέσο εργαζόμενο;

**III. Μάθηση, εκπαίδευση και εξέλιξη:** Η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί για να ενισχύσει την απόδοση και την παραγωγικότητα των δικηγόρων και των μελών των δικηγορικών γραφείων και οι περισσότερες επιχειρήσεις αναζητούν η



εκπαίδευση που παρέχουν στους εργαζομένους τους να φέρει ανταποδοτικότητα στην παραγωγή και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευόμενων μελών των δικηγορικών γραφείων

Ωστόσο, μόνο ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων αξιολογεί κατά πόσο η γνώση έχει πράγματι ανταποδοτικότητα από τον εργαζόμενο στην επιχείρηση (αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού) και εάν αυτό είχε κάποια επίδραση στις επιχειρήσεις (επίδραση των ανθρώπινων πόρων).

- Ευθυγράμμιση των εκπαιδευτικών στόχων. Προκειμένου να προσδιοριστεί εάν η εκπαίδευση ήταν αποτελεσματική, οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν θέσει συγκεκριμένους στόχους εκπαίδευσης. πχ "δεξιότητες δικτύωσης". Αν ο στόχος της κατάρτισης είναι να βελτιώσει τις δεξιότητες δικτύωσης των δικηγόρων προκειμένου να κερδίσει νέους πελάτες, τότε ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας είναι αν η εκπαίδευση εκπλήρωσε πράγματι αυτόν τον στόχο δηλαδή αν ο δικηγόρος (α) είτε έφερε τους πιθανούς πελάτες, ή (β) πέτυχε να δημιουργήσει τουλάχιστον μια σχέση με τακτική επαφή με τον πελάτη. Η αποτελεσματικότητα της κατάρτισης δεν μπορεί να αξιολογηθεί ζητώντας από τους δικηγόρους να συμπληρώσουν απλώς ένα ερωτηματολόγιο που απαντά «σε μια κλίμακα 1-5, πόσο σημαντική ήταν αυτή η εκπαίδευση στην καθημερινή σας εργασία». Η επιτυχία των εκπαιδευτικών στόχων μπορεί να καταμετρηθεί μόνο σε βάθος χρόνου και πάντα με βάση την αποτελεσματικότητα.

- Επιπτώσεις της εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις. Η εκπαίδευση αύξησε την παραγωγικότητα και τα έσοδα μακροπρόθεσμα; Το HR πρέπει να είναι σε θέση να αναφέρει κατά πόσο αυτή η εκπαίδευση έχει οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα για την ομάδα και με τον τρόπο αυτό να αποδείξει την αποδοτικότητα του εγχειρήματος.

#### **6.5. HR ως "καθοδηγητής" –“οδηγός”;**

"Μέτρηση του αντικτύπου του HR στην επιχείρηση" σημαίνει μέτρηση των επιπτώσεων της απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρηματικές προεκτάσεις, όπως η οικονομική απόδοση ή η αυξημένη απόκτηση πελατών.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η ευθυγράμμιση των μετρήσεων HR και των στρατηγικών διαδικασιών, το HR πρέπει να ενσωματωθεί στην επιχείρηση ως μέρος στην υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού. Με αυτόν τον τρόπο, οι τυπικές μετρήσεις HR μπορούν να ενσωματωθούν στις συγκεκριμένες μετρήσεις απόδοσης των μελών της νομικής εταιρείας και το HR γίνεται ένας παράγοντας που επιτρέπει τη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού.

Εάν νομική εταιρεία θέσει έναν στρατηγικό στόχο να αυξήσει την εργασία σε έναν συγκεκριμένο τομέα, κερδίζοντας περισσότερες εργασίες από την πλατφόρμα Client A plc, τότε το HR πρέπει να είναι σε θέση να μετρήσει τη δική του "επιτυχία" με αυτό το κριτήριο. Το HR πρέπει να διασφαλίσει ότι έχει προσλάβει και βελτιώσει την ποιότητα της σωστής ομάδας ταλέντων για τη σωστή δουλειά σε σχέση με αυτόν τον στόχο. Οι μετρήσεις που το HR θα μπορούσε να καταρτίσει για την υποστήριξη αυτού του στόχου μπορεί είναι:

1. Μέση βαθμολογία απόδοσης των δικηγόρων που εργάζονται για την επίτευξη του στόχου A ( συγκεκριμένη ομάδα πελατών) σε σύγκριση με τη μέση βαθμολογία απόδοσης στην επιχείρηση.
2. Μέσο επίπεδο παραγωγικότητας (χρήση, χρέωση χρόνου) την επίτευξη του στόχου A ( συγκεκριμένη ομάδα πελατών) σε σύγκριση με σταθερούς μέσους όρους παραγωγικότητας.
3. Μέσο επίπεδο απουσίας για τους δικηγόρους που εργάζονται για την επίτευξη του στόχου A ( συγκεκριμένη ομάδα πελατών) σε σύγκριση με το μέσο όρο της εταιρείας.
4. Αριθμός αδρανών δικηγόρων που εργάζονται για την επίτευξη του στόχου A ( συγκεκριμένη ομάδα πελατών) - δηλ. Δικηγόροι, που ενώ τους είχε ανατεθεί το συγκεκριμένο έργο, ως βασικός στόχος, δεν εργάστηκαν για την επίτευξη του στόχου A σε διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους.
5. Μέσος όρος αριθμός ωρών που οι δικηγόροι εργάζονται για την επίτευξη του στόχου A ( συγκεκριμένη ομάδα πελατών) σε σύγκριση με τον μέσο όρο της επιχείρησης.

6. Ποσοστό που οι δικηγόροι λαμβάνουν κατάρτιση / εκπαίδευση για την επίτευξη του στόχου Α ( συγκεκριμένη ομάδα πελατών) σε σύγκριση με μετρήσεις βελτίωσης απόδοσης των δικηγόρων που εργάζονται για την επίτευξη του στόχου Α ( συγκεκριμένη ομάδα πελατών). Ικανοποίηση πελατών, βελτιωμένες υπηρεσίες, υψηλότερες χρεώσεις, μεγαλύτερη παραγωγικότητα, μειωμένη απουσία κτλ.

7. Χρόνος που αφιερώνεται από τους δικηγόρους που εργάζονται για την επίτευξη του στόχου Α ( συγκεκριμένη ομάδα πελατών) σε σύγκριση με τα έσοδα που αποκτώνται από την συγκεκριμένη ομάδα πελατών Α.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, πιστεύουμε ότι οι προκλήσεις του HR τομέα κάθε δικηγορικής εταιρείας υπερτερούν των προκλήσεων του τμήματος μάρκετινγκ τους. Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους θα καθορίσει την ικανότητά τους να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να παρακινήσουν τα απαραίτητα ταλέντα ( σε όλους τους τομείς εργασίας της δικηγορικής εταιρείας) προκειμένου οι δικηγορικές εταιρείες να αναπτυχθούν και συνεχίσουν ως πραγματικά εξαιρετικές και κερδοφόρες εταιρείες, αφού αυτός είναι ο γενικός μακροπρόθεσμος στόχος τους.

1. Στοίχιση όλων πίσω από ένα κοινό όραμα με το βλέμμα στο μέλλον και χωρίς προσωπικές στρατηγικές.

Η πραγματική διαφορά ανάμεσα στις ευημερούσες και επιτυχημένες δικηγορικές εταιρείες και στις αποτυχημένες επιχειρήσεις είναι ο βαθμός προσήλωσης και αφοσίωσης όλων των εταίρων, των συνεργατών και του προσωπικού σε ένα κοινό μακροπρόθεσμο όραμα για την επιχείρηση και ένα σύνολο αξιών. Οι συνεπείς συνεργασίες και οι καλές σχέσεις των συνεργατών

στις νομικές εταιρείες, έχουν άμεσο αντίκρισμα σχεδόν αυτόματα στις σχέσεις της εταιρείας με τους πελάτες, την ανάπτυξη της νομικής εταιρείας και την βέλτιστη δυνατή παροχή άριστων υπηρεσιών. Η κακή συνεργασία των μελών οδηγεί στο αποτέλεσμα α) να σπαταλιέται ενέργειά στην εσωτερική πολιτική και στρατηγική του κάθε μέλους της νομικής εταιρείας, β) να δημιουργείται τάση προστατευτισμού από κάθε μέλος ξεχωριστά γ) να πραγματοποιούνται ατέρμονες, ατελέσφορες και ατελείωτες συζητήσεις χωρίς περιεχόμενο και στόχο και εν τέλει να βλέπουν όλοι ένα δέντρο ( τον μικρόεγωιστικό στόχο τους) και να χάνουν το δάσος( επίτευξη του οράματος της εταιρείας)

Η νομική εταιρεία πρέπει να διεξάγει «πόλεμο» - προσπάθεια για την ανεύρεση ταλαντούχων μελών και να μην επιτρέπει να διεξαχθεί «πόλεμος» μεταξύ των ταλαντούχων μελών της.

Η προσπάθεια για την ανεύρεση ταλέντων ( η οποία είναι τόσο έντονη μεταξύ των εταιρειών ώστε να φτάσει σε σημείο να ονομάζεται και «πόλεμος») είναι μια διαρκής πρόκληση για την εταιρεία. Οι νομικές εταιρείες ανταγωνίζονται για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα καλύτερα νομικά ταλέντα. Ο «πόλεμος για την ανεύρεση ταλέντων» είναι μια καινοφανής, μοντέρνα αντίληψη στον χώρο των νομικών εταιριών. Μέσα από αυτόν τον «πόλεμο», έχουν προκύψει διάφορα άκρως ενδιαφέροντα στοιχεία – ευρήματα όπως πχ. Μερικά από τα καλύτερα νομικά ταλέντα δεν ενδιαφέρονται πια να εργάζονται για τις μεγάλες δικηγορικές εταιρείες και η πρόταση για υψηλούς μισθούς, μπόνους κτλ δεν βοηθάει στην πρόσληψη ταλέντων κτλ.

Πώς όμως είναι δυνατόν να ενταχθούν σε μια δικηγορική εταιρεία δικηγόροι – μέλη δικηγορικών γραφείων με διαφορετικές αξίες, διαφορετικές κατευθυντήριες λογικές και στόχους, διαφορετική στάση απέναντι στη νομική εργασία και διαφορετικές δεξιότητες; Η ενσωμάτωση της νέας γενιάς δικηγόρων – ταλαντούχων μελών δικηγορικών γραφείων απαιτεί προσαρμογή και ευελιξία των εταιρειών σε διάφορους τομείς:

<b>ΤΟΜΕΙΣ</b>	<b>(ΝΟΜΙΚΗ</b>	<b>ΝΕΑ</b>	<b>ΓΕΝΙΑ</b>	<b>ΤΑΛΑΝΤΟΥΧΩΝ</b>	<b>ΜΕΛΩΝ</b>
---------------	----------------	------------	--------------	--------------------	--------------

<b>ΕΤΑΙΡΕΙΑ)</b>	<b>ΝΟΜΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>
Επικοινωνία της νομικής εταιρείας κατά την πρόσληψη των νέων μελών	Καθοριστικός παράγοντας. Η νομική εταιρεία με όραμα θα τους προσελκύσει. Η απουσία οράματος και στρατηγικών στόχων θα τους κάνει καχύποπτους και ακόμα και σε περίπτωση πρόσληψης εν δυνάμει έτοιμους για αποχώρηση
Σταδιοδρομία στην εταιρεία (καριέρα)	Η γνώση και η αποδοχή της σύμπραξης του ταλαντούχου μέλους εταιρείας με την εταιρεία δεν αποτελεί επιλογή για όλους, αλλά χρειάζεται μια σαφή εικόνα της διαδικασίας σύμπραξης και εναλλακτικών σταδιοδρομιών, προκειμένου η πρόσληψη να γίνει συνειδητά από το δυνητικό μέλος της δικηγορικής εταιρείας, το οποίο θα γνωρίζει τη ρόλο αναλαμβάνει και ποια καριέρα ξεκινά να δομεί.
Προσωπική αναβάθμιση και ευκαιρίες αναβάθμισης και εξέλιξης μέσα στην εταιρεία	Το μέλος της δικηγορικής εταιρείας πρέπει να δει την εργασία του ως μέσο ώστε να βελτιωθεί προσωπικά. Ένας ιδιαίτερα κρίσιμος παράγοντας είναι να αισθανθεί ότι θα του προσφερθεί εκπαίδευση και καθοδήγηση στη νέα του εργασία.
Κουλτούρα στην νομική εταιρεία	Το δυνητικό μέλος του δικηγορικού γραφείου – εταιρείας Αναμένει να έχει μια επαγγελματική ζωή διασκεδαστική, συναρπαστική και γεμάτη από εμπειρίες μάθησης. Πρέπει να είναι το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται να του παρέχει το minimum των αναφερομένων
Εωτερική επικοινωνία με τους ανωτέρους της νομικής εταιρείας	Τα νέα μέλη ( ιδιαίτερα οι ταλαντούχοι δικηγόροι) δεν αποδέχονται καμία εξουσία επάνω τους από τους ανωτέρω τους χωρίς κάποιον συγκεκριμένο σκοπό ή αιτιώδη συνάφεια με το αποτέλεσμα της εργασίας τους και θα αμφισβητήσουν ασυνεπείς ή μη αιτιολογημένες και άσχετες αποφάσεις της ηγεσίας

Οργάνωση της εργασίας στη νομική εταιρεία	Τα ταλαντούχα μέλη απεχθάνονται την ενασχόληση με αποκλειστικά και μόνο τυποποιημένη εργασία, Η εργασία πρέπει να εμπνέει και να στοχεύει στην επίτευξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού. Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται οφείλει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική που θα γνωρίσουν τα νέα μέλη της νομικής εταιρείας.
Συνεργασία μεταξύ ομάδων ατόμων και γκρουπ επίτευξης συγκεκριμένων στόχων μέσα στην εταιρία	Τα νέα μέλη πρέπει να εμπνευστούν από την ομάδα εργασίας στην οποία εντάσσονται ώστε να επικεντρωθούν στην επίτευξη των στόχων τους
Έλεγχος ποιότητας από τη νομική εταιρεία	Το αποτέλεσμα της εργασίας που θα αναλάβει το μέλος της δικηγορικής εταιρείας θα πρέπει να ισορροπεί μεταξύ τελειότητας αποτελέσματος και τήρηση της τυπικότητας στη διαδικασία παραγωγής του αποτελέσματος.

### 3. Ανάπτυξη ταλέντων που δεν άπτονται της νομικής φύσης των δικηγόρων

Οι επιτυχημένοι δικηγόροι είναι κάτι παραπάνω από τέλειοι ακαδημαϊκοί επιστήμονες. Οι επαγγελματίες δικηγόροι πρέπει να έχουν ικανότητες σε τρεις τομείς: τη διαχείριση πελατών, τη διαχείριση των ανθρώπων γενικά και τη διαχείριση των πρακτικών που έχει υιοθετήσει η δικηγορική εταιρεία.

- Η διαχείριση πελατών συμπεριλαμβάνει προκλήσεις όπως η κατάρτιση και η εφαρμογή ενός μεμονωμένου σχεδίου μάρκετινγκ, η ανάπτυξη κερδοφόρων μακροπρόθεσμων σχέσεων με βασικούς πελάτες, η επιτυχημένη επιχειρηματική ανάπτυξη.
- Η διοίκηση ανθρώπων καλύπτει προκλήσεις όπως η καθοδήγηση, η εκπαίδευση νέων, η ανάθεση έργων, η ανάδραση, η αξιολόγηση και η αποτελεσματική επικοινωνία.

- Οι προκλήσεις της διαχείρισης των πρακτικών που έχει υιοθετήσει η δικηγορική εταιρεία περιλαμβάνουν την ένταξη σε ομάδες υιοθετώντας μια αποτελεσματική προσέγγιση διαχείρισης έργων σε πολύπλοκες εργασίες, διαχείριση του χρόνου και βελτίωση της επαγγελματικής αριστείας στις δεξιότητες γραφής κτλ.

#### 4. Ισορροπία κατά την άσκηση του επαγγέλματος

Η ισορροπία της επαγγελματικής ζωής δεν είναι απλώς αίτημα των νεότερων δικηγόρων. Η προσβολή των δικαιωμάτων των δικηγόρων κατά την εργασία τους αποτελεί ένα οξύ ζήτημα για όλες τις γενιές. Εάν δεν αντιμετωπιστεί, θα προκύψει ένας προσβεβλημένος και κακότεροπος δικηγόρος, που θα επηρεάσει την κερδοφορία της νομικής εταιρείας

Οι σημερινές άκαμπτες δομές των δικηγορικών γραφείων - που βασίζονται σε χρεωστικές ώρες και σε κύκλο εργασιών - δημιουργούν πρόβλημα στην πορεία της νομικής εταιρείας. Η δημιουργία καινοτόμων δομών που θα επιτρέπουν στα άτομα να βρουν τη σωστή ισορροπία στην επαγγελματική τους ζωή και την κερδοφορία της επιχείρησης απαιτεί ουσιαστικές αλλαγές στα συστήματα, τις διαδικασίες, τις στάσεις και την κουλτούρα στην εταιρεία, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο.

Στην παρούσα εργασία εξετάσαμε την περίπτωση του HR σε δικηγορικές εταιρίες καθώς και γενικότερα τα δικηγορικά γραφεία και την κουλτούρα που έχουν. Είδαμε ότι έχει μεγάλη σημασία το HR καθώς συμβάλλει στην αποφυγή των συγκρούσεων ενώ δημιουργεί ισορροπία ρόλων μεταξύ των νέων και παλαιότερων εργαζομένων σε δικηγορικές εταιρίες και γραφεία. Επιπλέον λειτουργεί καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων των δικηγορικών γραφείων εταιρειών και όσον αφορά την ακαδημαϊκή πτυχή αυτών των στόχων όσο και την επιχειρηματική πτυχή αυτών.

Με τη βοήθεια του HR προλαμβάνεται το άγχος και δίνεται ιδιαίτερη βάση στην εργασιακή ικανοποίηση ενώ οι εργαζόμενοι συνεργάζονται μεταξύ τους αρμονικά και άκρως παραγωγικά. Το HR δίνει ιδιαίτερη βάση στις συγκρούσεις ( και τη λύση ή αποφυγή αυτών) ενώ υποστηρίζει τις ηθικές αρχές και την εταιρική κοινωνική ευθύνη έτσι ώστε να είναι το γραφείο σε επικοινωνία με τον σύγχρονο πολίτη. Στο μέλλον αναμένεται πολλά δικηγορικά γραφεία εταιρείες να ακολουθήσουν τις αρχές του ανθρώπινου δυναμικού ενός

εξελιγμένου HR όπου δίνεται βάση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα και οι τελικές του επιδόσεις είναι άριστες.

Φαίνεται ότι η παρουσία του HR στην στρατηγική μια νομικής εταιρείας δεν ήταν ποτέ πιο απαραίτητη. Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα για την απόκτηση γνώσεων, ο «στρατηγικός» ρόλος του HR ως καθοδηγητή, μπορεί να βοηθήσει τις νομικές εταιρείες, ως σύγχρονες επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις και οποιεσδήποτε άλλες θα αντιμετωπίσουν στο μέλλον.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΦΙΑ

Alton, L. 2016, “*Can you quantify your human resources department?*”, Διαθέσιμο στο: <https://www.forbes.com/sites/larryalton/2016/11/18/can-you-quantify-your-human-resources-department/#3e3000840ba1>

Armstrong, M. 1992, *Human Resource Management Strategy and Action*, Kogan Page, London and Philadelphia.  
[Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

Armstrong, M. (2006), *A handbook of Human resource management practice*, Kogan Page, London and Philadelphia.

Aschenbrenner, J.B. 2011, “*Ein systematischer Blick auf Visionen von Kanzleien – oder sind es Halluzinationen?*” Διαθέσιμο στο: <https://www.deutscheranwaltspiegel.de/> [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

Boxall, P. and Purcell, J. 2003, *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan, New York.

Bucerius Executive Education (2017), “*Legal Trends Blog, for the hidden potential of work allocation systems*” , Διαθέσιμο στο: <http://www.bucerius-education.de/home/news-termini/blog/artikel/diversity-does-it-again/> [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

Cappelli, P. 2015, “*Why we love to hate HR...and what HR can do about it*”, Business Review, Harvard.

Charan, R., Barton, D. and Carey, D. 2015, “*People Before Strategy: A New Role for the CHRO*”, Business Review, Harvard.

Charan, R., Barton, D. and Carey, D. 2015, “*The Call for a More Strategic HR: How its leaders are stepping up to the plate*”, Business Analytics Service Report, Harvard.



Debra, A. J., Lubberda, M. M., Neiman, K. T., Shelton, B.J. 2008, *HR Professionals On Offering Competitive Benefits And Compensation, Developing Effective Recruiting Strategies, And Evaluating Employee Satisfaction (Inside The Minds)*, Aspatore Books, New York “Different types of law firm” , (2011) Προσβάσιμο στο: <http://www.chambersstudent.co.uk/where-to-start/different-types-of-law-firm> [Προσπελάστηκε στις 5/4/2018]

Drucker Institute , 2013, “Measurement Myopia”, Διαθέσιμο στο: <http://www.druckerinstitute.com/2013/07/measurement-myopia/> [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

Effron, M., Gandossy, R. και Goldsmith, M. (2003) *Human Resources in the 21st century*. New Jersey: John Wiley and Sons

Empson, L. 2007, *Managing the Modern Law Firm: New Challenges, New Perspectives*, Oxford University Press, Οξφόρδη.

Everett-Nollkamper, P. 2008, *Fundamentals of Law Office Management: Systems, Procedures and Ethics*, Delmar Cengage Learning, New York.

Freedman, E. 2005 “How Many Non-Lawyers Does It Take to Run a Law Firm?”, *Freedman Consulting, Inc. (version of article originally appearing in the Pennsylvania Lawyer*, Διαθέσιμο στο: [http://www.pa-lawfirmconsulting.com/pdfs/hr/HOW\\_MANY\\_NON\\_LAWYERS\\_DOES\\_IT\\_TAKE\\_TO\\_RUN\\_A\\_LAW\\_FIRM.pdf](http://www.pa-lawfirmconsulting.com/pdfs/hr/HOW_MANY_NON_LAWYERS_DOES_IT_TAKE_TO_RUN_A_LAW_FIRM.pdf) [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

Garton , E. 2017, “What if companies managed people as carefully as they manage money” , Harvard Business Review, Harvard.

Hadfield, G. K. 2008, "Legal Barriers to Innovation: The Growing Economic Cost of Professional Control over Corporate Legal Markets", *Stanford Law Review* , vol 60 (6), σ. 1689-1732.

Hadfield, G. K. 2013, "The Cost of Law: Promoting Access to Justice through the (Un)Corporate Practice of Law", *International Review of Law and Economics*, Διαθέσιμο στο: [http://www.lib.unipi.gr/files/Bibliografikes\\_Piges/4.%20Harvard%20Style.pdf](http://www.lib.unipi.gr/files/Bibliografikes_Piges/4.%20Harvard%20Style.pdf) [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018]

Hartung , M. (Jahrbuch 2012/2013), “Erfolg! Erfolg?“ Διαθέσιμο στο: <https://www.deutscheranwaltspiegel.de/> [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

Hartung, M. 2015, “Strategische Ausrichtung von Kanzleien“ in „Kanzleimanagement in der Praxis“, Διαθέσιμο στο: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-3615-8\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-3615-8_2) [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

Hayse, R. 2017, “The Role of Leadership in Law Firm Success or Failure”, *Managing Law Firm*. Διαθέσιμο στο: <https://www.managinglawfirmtransition.com/2017/06/the-role-of-leadership-in-law-firm-success-or-failure/> [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018]

Joel, R. 2010, «Role of Law Firm Administrator» *Law Practice Management Tip of the Week*, Διαθέσιμο στο: [http://nysbar.com/blogs/Tipoftheweek/2010/02/role\\_of\\_law\\_firm\\_administrator.html](http://nysbar.com/blogs/Tipoftheweek/2010/02/role_of_law_firm_administrator.html) [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018]

June, D. 2013, "Despite Rising Economy, Law Firms Remain Demoralized - JD Journal". *Jdjournal* Διαθέσιμο στο: <https://www.jdjournal.com/2013/05/16/despite-rising-economy-law-firms-remain-demoralized/#> [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018]

Kelly, J. M. 2010, *Lives of Lawyers Revisited: Transformation and Resilience in the Organizations of Practice*, University of Michigan Press, Ann Arbor.

Lambert, G. 2009, ‘Open Source in Law Firms - Unimaginable or Brilliant?’ *Geeks and a law blog*. Διαθέσιμο στο: <http://www.geeklawblog.com> [προσπελάστηκε στις 05/04/2018]

Lat, D. 2013 "Which Firms Have The Biggest Gaps Between Their Highest- and Lowest-Paid Partners?". *Above the Law*, Διαθέσιμο στο : <https://abovethelaw.com/2013/06/which-firms-have-the-biggest-gaps-between-their-highest-and-lowest-paid-partners/> [Προσπελάστηκε στις 05/4/2018]

Lawler, E. and Boudreau, J. 2015 , “*Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis*”, Stanford University Press, Stanford.

Lawler, E.E and Boudreau, J. W. 2015, “*Global Trends in Human Resource ManagementQ A twenty-year analysis*” , Διαθέσιμο στο : <https://ceo.usc.edu/global-trends-in-human-resource-management-a-twenty-year-analysis/> [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

LawTeacher. 2013, The advent of new technologies. Διαθέσιμο στο: <https://www.lawteacher.net/free-law-essays/technology-law/the-advent-of-new-technologies.php?vref=1> [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018]

Leeke, S. 2014, “The Importance of Developing Leadership in Law Firms”. *Thomson Reuters Gegal Insight*, Διαθέσιμο στο: <http://insight.thomsonreuters.com.au/posts/importance-developing-leadership-in-law-firms> [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

Lippe, P. 2011, ‘Law Is Both a Profession and a Business—Forget That at Your Own Peril’, *Legal Rebels ABA Journal*, Διαθέσιμο στο: [http://www.abajournal.com/legalrebels/article/law\\_is\\_both\\_a\\_profession\\_and\\_a\\_business--forget\\_that\\_at\\_your\\_own\\_peril](http://www.abajournal.com/legalrebels/article/law_is_both_a_profession_and_a_business--forget_that_at_your_own_peril) [προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

Mayer, K. O. 2007, “ Role of legal administrators changing as duties expand, become more complex” *Memphis Business Journal*, Διαθέσιμο στο: <https://www.bizjournals.com/memphis/stories/2007/04/30/focus3.html> [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

Mondy, R. W. & Martocchio, J. J. 2018 *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.

Olmstead, J. W. “How Effective Law Firm Leadership Practices Can Help You Acquire and Keep Your Clients”, *Olmstead And Associates Legal Management Consultants*. Διαθέσιμο στο: <https://www.olmsteadassoc.com/resource-center/how-effective-law-firm-leadership-practices/>. [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

O’Neil, C. 2016, “*Weapons of math destruction*” , Crown Publishing, New York.

PWC, (2016), “*10 Minutes on people analytics*”, Διαθέσιμο στο: <http://www.pwc.com/us/en/10minutes/people-analytics.html> [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

Smith, J. and Ashby, J. 2012, “Practicing Business: Professional Managers Gain Wider Presence at Law Firms”, *The wallstreet Journal*, Διαθέσιμο στο: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303630404577388180888033106> [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

Weiss, D.C. 2016, "'Super lawyers' and 'rising stars' are warned about accolade advertising". *The ABA Journal*. American Bar Association, Διαθέσιμο στο: [http://www.abajournal.com/news/article/super\\_lawyers\\_and\\_rising\\_stars\\_are\\_warned\\_about\\_accolade\\_advertising](http://www.abajournal.com/news/article/super_lawyers_and_rising_stars_are_warned_about_accolade_advertising) [Προσπελάστηκε στις 05/04/2018].

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κανελλόπουλος, Χ. 1990, *Αξιοποίηση Προσωπικού*, Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μανατζμεντ ΕΠΕ, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. 2002, *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*. Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μανατζμεντ ΕΠΕ, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. και Παπαλεξανδρή, Ν. 1990, *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, International Publishing, Αθήνα.

Φαναριώτης, Ι. Π. 1997, *Διοίκηση προσωπικού Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Σταμούλης, Αθήνα.