

הכוח הוא האדם



עו"ד דודי זלמנוביץ

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

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

קבוצות ההון האנושי

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

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

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

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

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

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

תקצוב, ניהול ואסטרטגיה

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

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

ניהול ההון האנושי

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

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

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

מבנה ארגוני ותהליכי עבודה

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

מחלקות מקצועיות

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



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

לקראת תוכנית עבודה

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

העובד לכל אחד מהגורמים להם הוא כפוף ותיאום ביניהם.

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

מחלקות מקצועיות מול קבוצות עבודה

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

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

כפיפות ניהולית מול כפיפות מקצועית

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

ללכת לפי התוכנית



ניהול המשאב האנושי בסביבת העבודה המשפטית דורש תוכנית עבודה מדויקת | אילן סעיפים כוללת התוכנית וכיצד יש ליישם. מאמר שני מתוך שניים בסדרה

עו"ד דודי זלמנוביץ

בגיליון הקודם עסקנו בתמהיל ההון האנושי, באסטרטגיה ותקציב של הנושא, במבנים ארגוניים ובצורך בניסוחה של תוכנית עבודה מתוקצבת לניהול המשאב האנושי. בחלק השני של המאמר, נעבור ונבחן את הנושאים המרכזיים שבהם יש לטפל במסגרת תוכנית כזו. את נושא ההון האנושי יש לנהל במסגרת תוכנית עבודה מתוקצבת. תוכנית זו תקבץ את כל המשימות שעניינן טיפול בהון האנושי במשרד, תקבע מנהל משימה, לר"ז שותפים למשימה, וכמובן יעדים שיימדדו עם השלמת המשימה. יעדים יכולים להיות תקציביים אך גם עמידה בלר"ז או שביעות רצון וכדומה נחשבים. לדוגמה, אפשר להטיל על עורך דין יעדים בנושאי העשרה, הדרכה או רווחה לכלל עורכי הדין העובדים, ולמדוד את ביצועם במונחים של לר"ז ושביעות רצון. להלן סעיפים לדוגמה בתוכנית וניתוח של הנושאים המרכזיים בתוכנית עבודה מתוקצבת להון האנושי.

אורינטציה

זהו נוהל מובנה ולעתים גם מצגת המסייעים לקליטת עובד חדש. כמה שעות תשומת לב לעניין זה יחסכו שעות עבודה יקרות כמו גם סיכונים בהכנסת עובד לא מיזמן. גם בעת פיטורים יש ללוות את העובד ולהגיש לו כל סיוע. במסגרת תהליך האורינטציה ייחשף העובד החדש כמעט לכל עניין חשוב בסביבת העבודה אליה הגיע, מאופן קריאת שם לקובץ ועד הסיסמה לאזעקת המשרד.

ניהול קריירה ואופק מקצועי

העובדים שלנו הינם אנשים מוכשרים ושואפתים המעוניינים לפתח את עתידם המקצועי ו/או הגיהולי. אין להניח כי האנשים יתמידו בתפקידם ובעבודתם מבלי שיראו לפנייהם מסלול של קידום מקצועי או גיהולי, אם במסגרת קידום לתפקיד בכיר יותר או קידום באופן אחר

מודלים של תגמול ושכר

נושא השכר בסקטור המשפטי ניהן בשונות רבה. על המחלקה המשפטית או המשרד לקבוע אסטרטגית כיצד הם ממציבים עצמם בתחום השכר. יש להיות קשוב להלכי הרוח בשוק דרך סקרי שכר ומידע אחר; לתכנן היטב את מבנה השכר לאורך השנים; לכפוף את השכר ותוכנית

הבנוסים ליעדים המוצבים לעובדים ולבחון אותם באופן שוטף. מחד גיסא, יש לתגמל עובדים על פי ביצועים אך מאידך גיסא יש להיות מודע לפערים העשויים להיווצר בין עורכי דין בני אותו גיל, ותק ומיצוב מקצועי. בעיקר, יש להיות קשוב כל העת לצרכי העובדים ומשוביהם.

תיקי עובד

רצוי כי לכל עובד יהיה תיק עובד שבו יקובץ כל החומר הרלבנטי לפעילותו. תיקים אלו יישמרו בארונות נעולים הניתנים לגישה רק לאחראי לעניין זה.

הסכמי שכר

הסכמי השכר של העובדים ותנאי ההעסקה צריכים להיות בהסכמים אחידים ומובנים, המטופלים בלעדית על ידי גורם אחד במשרד הבקי בתחום דיני העבודה. עלינו לזכור שעל פי דין אנו מחויבים להודיע לעובד את תנאי עבודתו וכן להסדיר הוראות בדיון כגון שעות נוספות (תיקון 24), משרות אמן, פנסיה חובה, סעיף 14 לחוק פיזיו פיטורים וכדומה. על הסכמי השכר לטפל היטב בכל ההיבטים הרלבנטיים לעבודתו של העובד ובין השאר: תפקיד, כפיפות ודיווח, מערך זכויות סוציאליות, יחסי עובד מעביד (או שלילתם במקרה של יועצים - הילכת גדרון) וכדומה.

תקשורת פנים ארגונית

תחת מונח זה חוסים כל הכלים הניהוליים שמטרתם לחבר את העובד לארגון. במסגרת התקשורת הפנים ארגונית נדאג להפצה שוטפת של מסרים והודעות הנוגעים לכלל העובדים ונרכז אותם תחת תיקייה נגישה ומוכרת בשרת הקבצים. עוד נקבע בתוכנית העבודה כלים ניהוליים נוספים כגון שולחן עגול - מסגרת שבה נפגשים עובדים לדיון משותף בענייני הארגון, פגישות אישיות עם כל העובדים וכדומה.

הדרכה והעשרה

חלק בלתי נפרד מניהול ההון האנושי קשור להעמקת והרחבת הידע של העובדים. בכלל זה: הדרכה, ספרות מקצועית, עיתונות, מאגרי מידע ממוחשבים, סמינרים וכנסים מקצועיים בארץ ובח"ל. בסעיף זה בל נשכח את אנשי

צוות המטה, לדוגמה בנושא סדנאות שירות, ניהול זמן וכדומה.

לימודים אקדמיים

מימון לימודים אקדמיים כחלק מתוכנית שימור מסייע בדינו להרחיב את אופקיו של כוח האדם וגם ליצור מנגנוני שימור. לדוגמה, מימון תוכניות MBA או LLM עבור עורכי דין בשלבי הביניים כנגד התחייבותם לתקופה שבה יישארו בארגון.

רווחה

פעילויות גיבוש ורווחה אשר כוללות תשורות בחגים, צ'ופרים בגין מאמצים מיוחדים, מתנות באירועים, תלושי חג, ימי גיבוש ונופש וכדומה. במסגרת סעיף זה נבחן האם נרצה להעניק לעובדינו הטבות מיוחדות כגון ביטוח בריאות, מנוי לעיתון וכדומה.

שיחות הערכה

לשיחות הערכה תקופתיות חשיבות גדולה. ארגונים שמקיימים שיחות הערכה בשוטף מגלים כי כלי זה מסייע בידם רבות בניהול העבודה השוטפת על פי יעדים, בקבלת משובים ובעמידה על הלכי הרוח בקרב העובדים. על שיחת הערכה להתנהל על בסיס טופס מובנה שבו יעריכו המעריך והמוערך את ביצועי המוערך בתקופה הקודמת לשיחה ואת יעדיו לתקופה העוקבת. גם אם אין אנו ערוכים לניהול שיחות הערכה כמורגם לעיל, רצוי שלפחות תנהל מסגרת הערכה תקופתית מובנית ובלבד שתנתן במה מסודרת למנהל/ת ולכפופיו/ה לטפל בנושאים אלו.

גיוס והשמה

למרות הצפת המקצוע, קיים בסקטור ביקוש לעורכי דין טובים. משרדים ומחלקות משפטיות למדו על בשרם כי השקעה במיון נכון של כוח אדם מקצועי או אדמיניסטרטיבי משתלמת בטווח הארוך וארגונים משכללים יותר ויותר את תהליכי הגיוס וההשמה.

נושא חשוב בתוכנית יהיה ניהול תהליך ההשמה ויעדיו לרבות הסתייעות בגופי השמה, בבחינות, מרכזי הערכה, גרפולוג וכדומה. עריכת תהליך השמה מקצועי ומתמחה מטייבת את תהליך קליטת המועמד ומנבאת, ברמות ודאות מסוימות, את סיכויי קליטתו והצלחתו בארגון לאורך זמן. ◆

סעיפים לדוגמה בתוכנית עבודה מתוקצבת למשאבי אנוש (HR)

נושא	פירוט	מנהל משימה	שותפים למשימה	התחלה תאריך	סיום תאריך	עלות	יעד	עמידה ביעד
תקציב ובקרה תקציבית	ניהול תקציב HR מול יעדי בקרה תקציבית	X	Y	שוטף	שוטף	120,000	שמירה על יעדי בקרה תקציבית ב-97%	
תוכנית עבודה	עמידה ביעדי תוכנית עבודה וניהול דיווח מסודר בפגישת עבודה שבועית	X	Y	שוטף	שוטף	NA	עמידה בל"ז 95%	
נוהלי HR	השלמת סט נוהלי כוח אדם וניהול ענף נוהלי כוח אדם ב"Public Folders"	X	Z/N	1.1.14	31.3.14	NA	שביעות רצון 4	
טיפול שוטף בנושא רווחת עובדים	ימי הולדת מסיבות, מתנות, נישואים לידות וכדומה	W	NA	שוטף	שוטף	20,000	שביעות רצון 4.5 - שימור עלויות ספקים ללא התייקרויות טבעיות	
אוריינטציה	בחינה וטיוב תוכנית אוריינטציה לעובדים הקיימים והעתידיים	X	NA	1.1.14	28.2.14	NA	שביעות רצון 4	
הדרכה	תוכנית הדרכה שנתית שוטפת בתחומים כלליים כגון סדנת שירות, ניהול זמן. סיוע למנהלי תוכניות ההדרכה המקצועיות	W	B	שוטף	שוטף	35,000	שביעות רצון 4.5	
גיוס שוטף	תהליכי גיוס עבור כל העובדים כנגזר מתוכנית העבודה השנתית	X	B	שוטף	שוטף	25,000	חיסכון בעלות ספקים, סקר שביעות רצון 4	
תקשורת פנים ארגונית	תקשורת פנים ארגונית, אחידה ומסודרת לרבות הפצת הודעות וניהול הענף רלבנטי ב"Public Folders", ניהול שולחן עגול, הודעות ימי הולדת ושמחות וכדומה	X	C	שוטף	שוטף	4,500	שביעות רצון 4.5	
סקר שביעות רצון	סקר שביעות רצון עובדים	F	C	תום חציון	תום חציון	NA		
שיחות הערכה	ביצוע שיחות הערכה כל חציון, לרבות הפצת טופסי הערכה, הדרכת המעריכים, איסוף הטפסים, בחינתם וסיכום התהליך	X	C	תום חציון	תום חציון	NA	שביעות רצון 4	
Operational Review	פעמיים בשנה	X	B	על פי מועד	על פי מועד	3,500	NA	
פרויקטים	פרויקטים אד הוק בהתאם לצרכים במהלך השנה	X		שוטף	שוטף	6,500	לפי תוכנית עבודה ספציפית	