

Глава 2

ТЕХНОЛОГИИ ПЛАНИРОВАНИЯ В ЮРИДИЧЕСКОЙ
ПРАКТИКЕ

В результате изучения данной главы студент должен :

- **Знать** основные понятия теории планирования; особенности стратегического планирования; основные подходы к формулированию миссии и характеристике видения перспектив деятельности организации; основные положения SWOT – анализа и GAP-анализа
- **Уметь** проводить оценку, анализ и управление ситуацией при принятии решений в сфере планирования и прогнозирования; учитывать и просчитывать последствия вариантов реализации принимаемых решений.
- **Владеть** навыками поиска и самостоятельного анализа информации, необходимой для планирования и формирования стратегии развития организации ; применять организационно – управленческие навыки установления и развития коммуникативных связей и деловых отношений внутри организации и с внешней средой, проявлять способности использования методики SWOT-анализа и GAP-анализа.

Ключевые термины: юридическая практика ; план; планирование ; стратегическое планирование ; миссия и видение компании ; SWOT-анализ; GAP-анализ.

2.1. Планирование и его особенности в сфере юридических услуг

Планирование – экономический метод управления, который представляет собой процесс проектирования желаемого будущего желаемого будущего, а также эффективных путей его достижения на основе изучения принципов и методов научно – обоснованного выбора и рационального использования всех видов ресурсов в практической деятельности.

Каковы основные принципы планирования?

- 1. Принцип единства**
- 2. Принцип участия**
- 3. Принцип непрерывности**
- 4. Принцип гибкости**

2.2. Требования к стратегическому плану

Выделяют 4 группы стратегий :

- 1) Стратегии концентрированного роста
- 2) Комбинированная стратегия
- 3) Стратегии сокращения
- 4) Стратегии интегрированного роста

Каковы принципы формирования стратегического плана?

- Разработка стратегии
- Целенаправленность на основе развития предметной области
- Формирование специализации
- Целостность планирования
- Оперативная гибкость

Этапы разработки стратегического плана:

1. Формирование стратегического видения развития компании.
2. Постановка стратегических и финансовых целей
3. Разработка стратегии как документа.
4. Внедрение стратегии .

2.3. Управление планированием решает несколько задач:

- Распределение уровня ответственности
- Планирование по схеме «сверху вниз» , т.е . назначение на каждом участке своего ответственного .
- Планирование «снизу вверх» , т.е. каждая служба дает подготовленные планы для формирования общего генерального плана.
- Осуществление процесса согласования и утверждения.
- Сохранность документов , на основе которых был подготовлен план.

Миссия компании-публичное заявление компании, предполагающее, что собственники и руководители компании должны ответить на несколько ключевых вопросов. Каких?

- 1. Для чего компания существует?**
- 2. Какую пользу компания несет клиентам и обществу?**
- 3. Как мы это делаем?**
- 4. Каких целей хотят достичь участники, работая вместе?**
- 5. Что мы не делаем и не будем делать?**
- 6. Каких целей хотят достичь участники, работая вместе?**
- 7. Что мы не делаем и не будем делать?**

ПРИМЕР:

Юридическая компания ЮК5

ВИДЕНИЕ:

Быть одной из ведущих российских юридических в премиальном сегменте юр. консалтинга крупного международного и российского бизнеса.

Миссия :

- Мы оказываем высококачественные услуги по юридическому сопровождению бизнеса , основываясь в первую очередь на потребностях клиента , требованиях применимого права и лучших бизнес практиках.
- Мы ориентированы на устойчивое развитие и предлагаем только эффективные решения
- С нами комфортно работать.

Ценности :

- Индивидуальный подход
- Понимание, уважение и доверие внутри коллектива и , как следствие , понимание и уважение интересов и требований каждого клиента.
- Открытость , честность и легкость в коммуникации.
- Ответственность за принятые решения и данные рекомендации.
- Высокий профессионализм и ориентированность на результат.

1

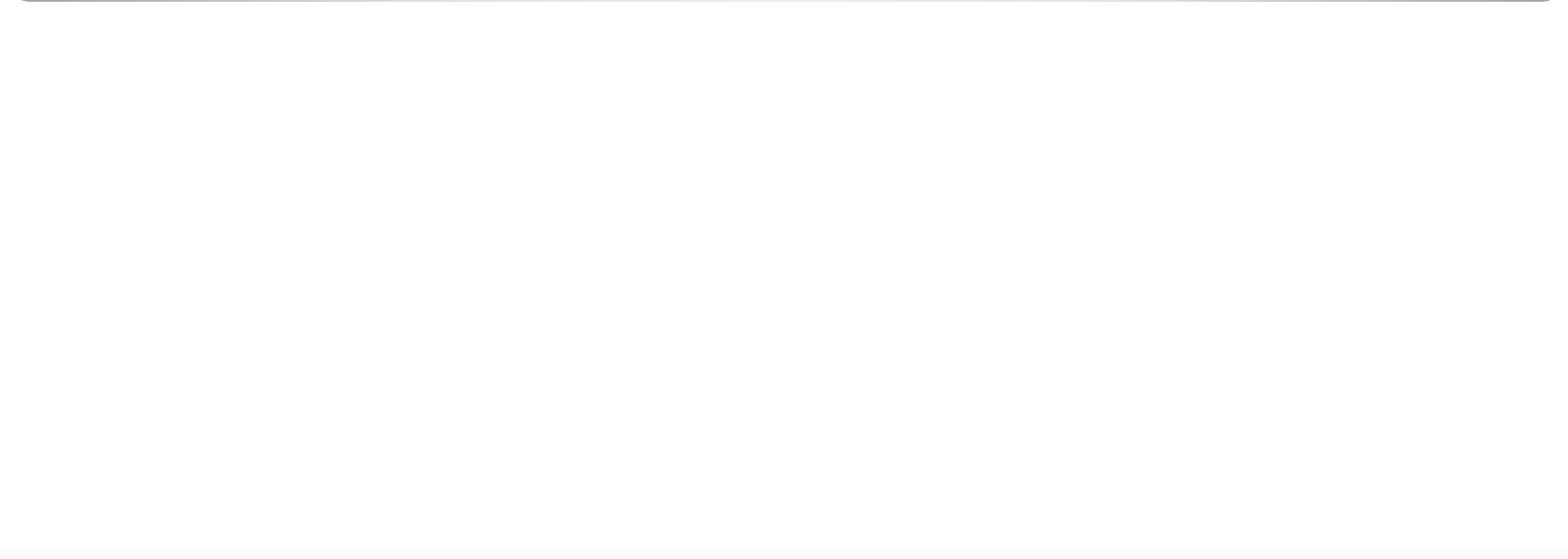
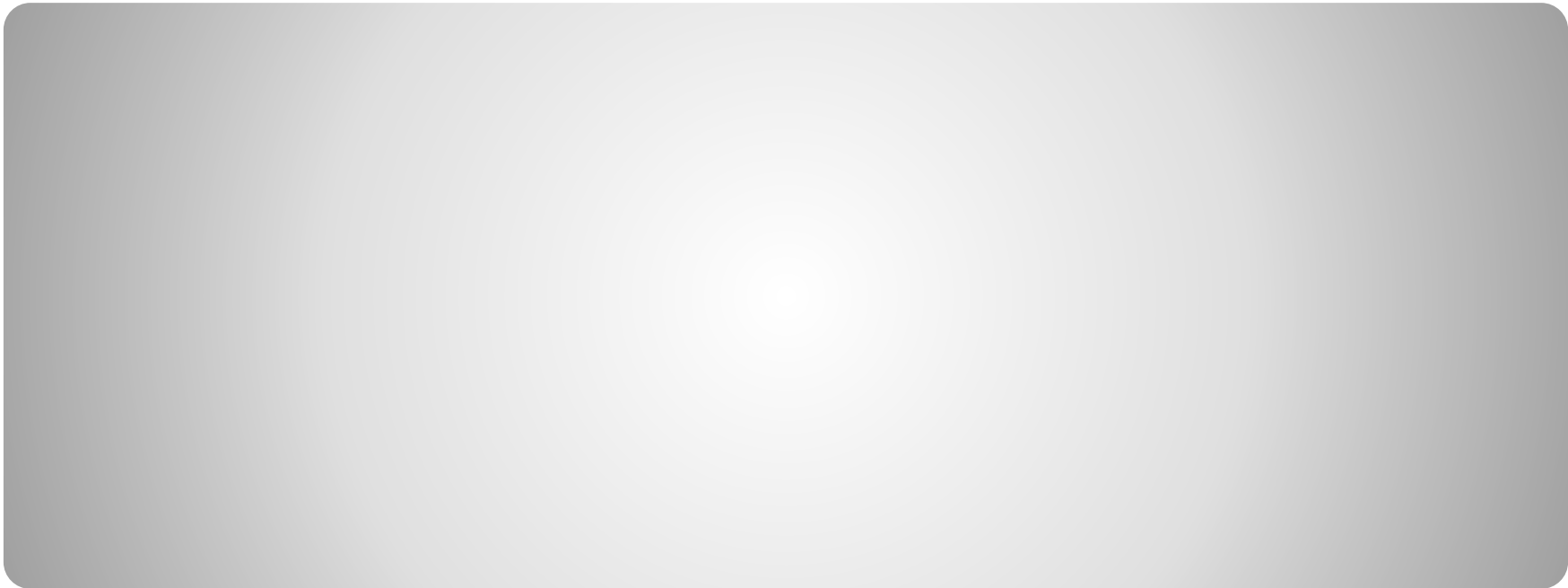
- Миссия

2

- Видение

3

- Цель



2.4. Система показателей плана

Плановые показатели, бывают:

- ➔ По способу определения
- ➔ Содержанию
- ➔ Характеру: абсолютные и относительные

По способу определения

- утверждаемые
- расчетные
- нормативные

При определении нормативных показателей исходят из трудоемкости трудового процесса.

- **ПРИМЕР:** На составление искового заявления требуется 20 минут.
- Расчетные показатели определяются методом расчетов , которые компания проводит самостоятельно.(Зависят от профессионализма сотрудников). К ним можно отнести количество и перечень предоставляемых юридических услуг, число клиентов получивших за отчетный период бесплатную и платную юр помощь, время затраченное на типовые юр. услуги.(например, составление типового договора аренды , дарения, залога займа , купли- продажи, на размещение рекламы, оказание услуг)

По содержанию



показатели
ресурсного обеспечения
(это трудовые материальные,
финансовые и др. ресурсы)

По характеру выражения



Абсолютные



Относительные

Количественные

Финансовые

Фактические

Количественные - характеризуют уровень масштабности и доходности компании, штатную численность и качественные показатели в целом)

В юридической деятельности ВАЖНЫМ показателем выступает время отклика на запрос клиента и степень его удовлетворенности.

Финансовые – как в статике и в динамике : фактическая и плановая величина прибыли за отчетный период ; приносимая специалистом , величина заработной платы сотрудников и динамика ее роста , величина налоговых отчислений , страховой фонд компании ; потенциальная стоимость бесплатных услуг.

Фактические – отражают реально достигнутые результаты по: А) Работе с клиентурой

Б) По привлечению клиентов

В) По освоению новых услуг

Г) По прибыли

2.5 Стратегическое планирование и SWOT –Анализ

Стратегическое планирование предполагает выбор одного из возможных направлений оказания услуг и работы с клиентурой.

Swot –анализ позволяет:

1. Проанализировать внешнюю и внутреннюю среду компании и соотношение между ними
2. Выявить влияние социально экономических факторов и управления , законодательства и правового регулирования природной среды и ресурсов , этнокультурных и религиозных факторов, научно-технического и технологического развития инфраструктуры и др. факторов развития общества.

Swot –анализ внешней среды позволяет:

1) выявить внешние условия, которые открывают возможности для успешной деятельности компании и представляют для нее угрозы.

2) Определить роль и значение воздействия каждого фактора на деятельность компании.

Swot –анализ внутренней среды показывает потенциальные возможности компании. Обязательно анализируются :

- Кадровый состав, профессионализм и квалификация сотрудников, культура, интересы и направленность
- Структура компании и система управления
- Материально финансовое положение и обеспеченность рабочих мест сотрудников, включая электронное оборудование и программное обеспечение
- Маркетинговые мероприятия и управленческо-организационная культура
- Действенность системы повышения квалификации
- Качество предоставляемых услуг

2.6. Стратегическое планирование и GAP-анализ (от англ. Gap-щель , разрыв)

- GAP-анализ – это согласование целей и задач со стратегией их достижения.

Любое планирование – временный мост из настоящего в будущее. ПРИМЕР (см. схема)



Снизить непредсказуемость событий в будущем позволяет разработка тактического плана и GAP-анализ

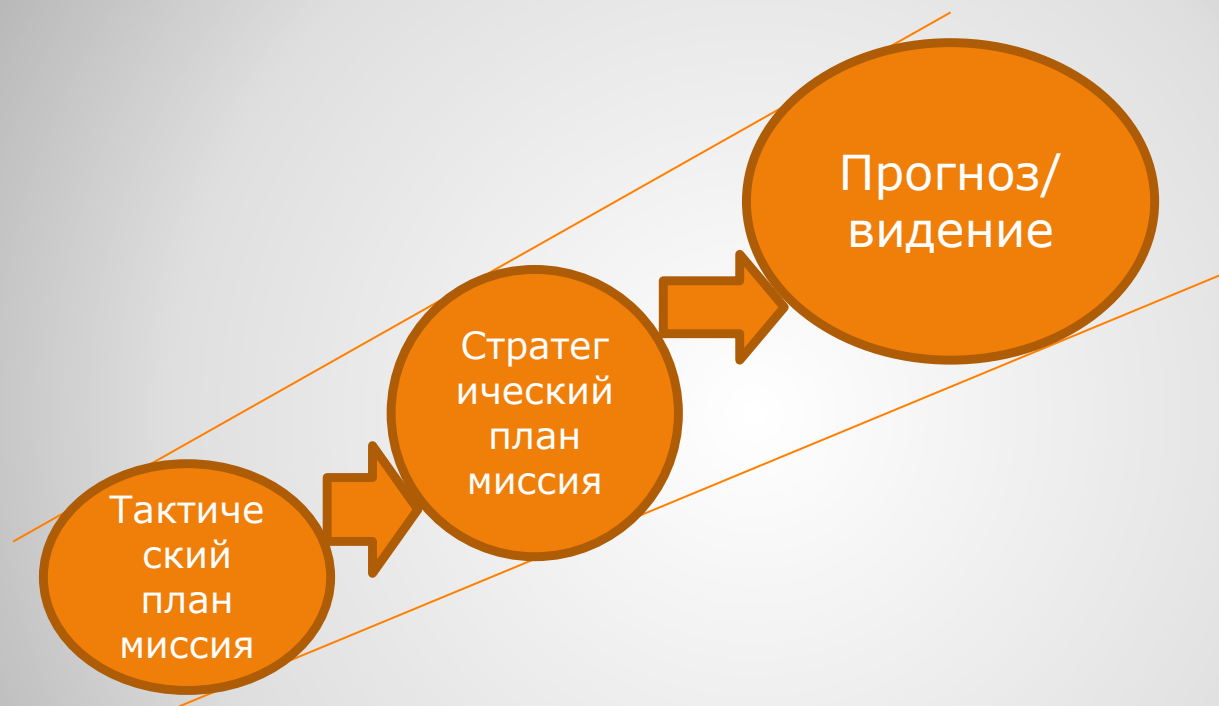
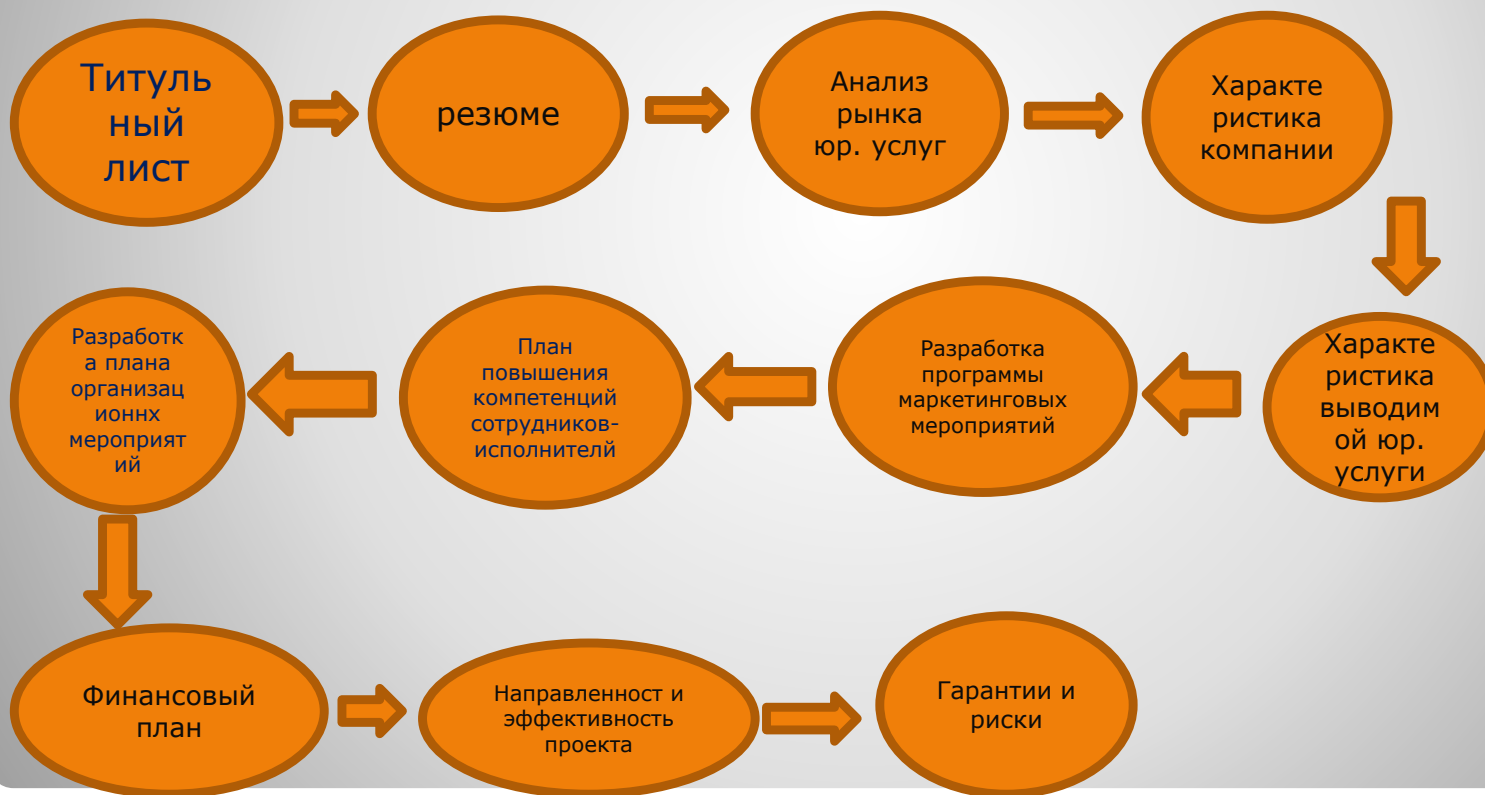


Рис.2.2. Прогнозирование/программирование/планирование

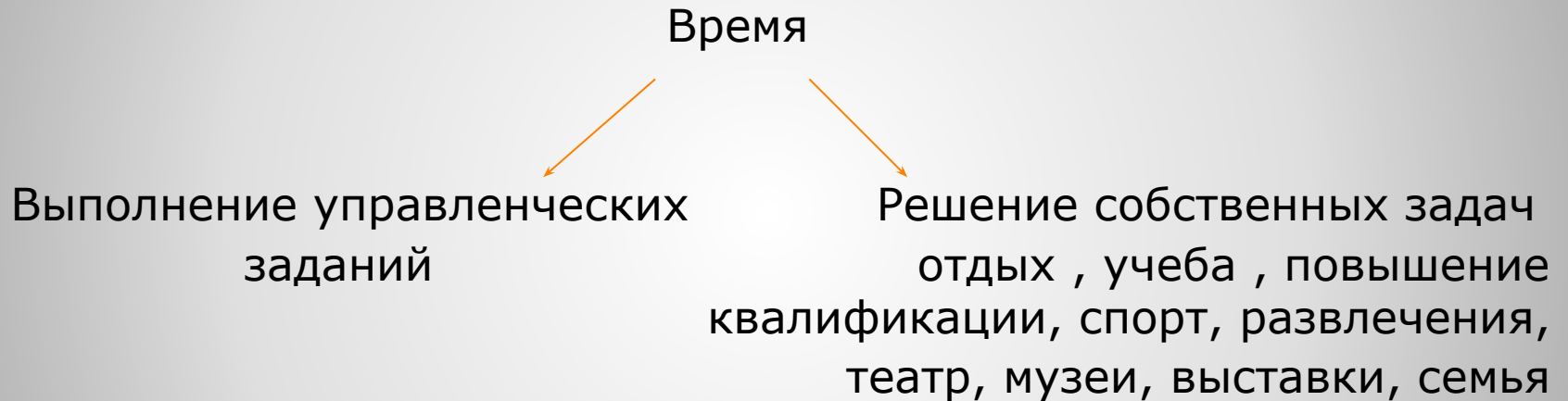
- Разрабатывается несколько вариантов будущих действий, которые представляются в вариантах стратегического плана .
- Стратегия разбивает стратегический план на несколько временных этапов : продолжительностью год, полгода , квартал, конкретизируя и детализируя план .Стратегия представляет планирование , прогнозирование конкретной деятельности компании на будущий период, на практике – совокупность бизнес планов, определяющих направления деятельности компании.
- Бизнес – план представляет собой конкретный бизнес- проект разработки и реализации отдельного конкретного юридического продукта или комплекса юр. Услуг с целью:
- А) с целью получения финансовых ресурсов
- Б) с целью разработки конкретной программы мероприятий по освоению нового рынка или вывода на рынок новой услуги с указанием ответственных исполнителей.

- Каждый бизнес проект отличается от другого содержанием, целями и задачами. Так , например, предоставление юр. услуг коммерческим банкам требует проведения анализа банковской деятельности , выбора банков , с которыми можно заключить соглашение, обеспечивающее юридическое сопровождение.
- Структура бизнес –проекта :



2.7. Планирование и управление временем

Особое место в планировании занимает управление временем (англ. time management- тайм менеджмент). Делится на рабочее и личное .



Рабочее время- это время для работы или время активного и пассивного пребывания на работе, связанное с выполнением прямых служебных обязанностей. Табель- это документ учета времени нахождения на работе.

Время- единственный ресурс , который не воспроизводится , его невозможно обогнать, но можно отстать.

Закон Паретто , или принцип 20/80, показывает соотношение между затраченным временем и полученным результатом, только 20 % времени используется эффективно.

Существует 4 позиции , которые влияют на объем и качество работ:

- Профессионализм
- Квалификация
- Компетентность и опыт

Планирование включает:

- А) планирование направлений юридической деятельности
- Б) распределение по каждому направлению
- В) постановку целей с указанием срока их достижения (освоение новых видов юр. услуг)
- Г) анализ эффективности временных затрат
- Д) мониторинг и корректировку использования времени
- Е) составление списков приоритетных заданий и расстановку акцентов по важности заданий.

ВАЖНО! отводимое на выполнение задания время **оплачивается независимо от степен его завершенности и качества выполнения.**

Организация тайм-менеджмента предполагает соблюдение установленных законом и клиентом сроков выполнения работы.

ПРИЗНАКИ СЛАБОГО ПЛАНИРОВАНИЯ:

- 1) Отсутствие четкого расписания работы на текущий день, неделю, месяц.
- 2) Неумение планировать распорядок дня.
- 3) Наличие неквалифицированного секретаря
- 4) Непонимание значения и отсутствие навыков работы с современной оргтехникой, программным обеспечением и справочно правовыми системами.
- 5) Ссылки руководителя на нехватку рабочего времени , его вынужденные задержки на работе или стремление завершить работу дома.
- 6) Выполнение руководителем нередко работы за своих подчиненных
- 7) Неумение или страх делегировать отдельные полномочия своим сотрудникам из-за недоверия или неуверенности в их способностях.

- Большой поток рутинных дел, лишаящий руководителя возможности заниматься главными вопросами.
- - отсутствие автоматизации управленческой работы и должного программного обеспечения
- Работу в условиях постоянного дефицита и спешки, приводящую к переутомлению.

5 причин дефицита рабочего времени:

- 1) бесплановость как принятый в компании стиль работы
- 2) невыполнение своих непосредственных обязанностей , как следствие несоответствия должности.
- 3) завышенную оценку своих способностей
- Отсутствие у работника личной миссии и понимания , что он может сделать для организации , что может получить, какими активами располагает.
- Отсутствие интереса и слабую мотивацию сотрудника в том числе отсутствие возможности карьерного развития, не компенсируемого ростом заработной платы.

Методики планирования рабочего времени:

Ежедневно отводить на плановые работы 60% рабочего времени

Между запланированными мероприятиями должен быть временной разрыв

Постоянно хронометрировать время с фиксацией того, как и на какие нужды оно было затрачено

Распределять мероприятия на кратко и средне, и долгосрочные с указанием времени на выполнение каждого.

Соблюдать принципы составления плана(системность, регулярность, непрерывность, последовательность, контроль, корректировка .

Планировать реальный объем работы

Установить неприемные часы

Сверхважные дела решать утром

Установить конкретные дни для проведения совещаний и заседаний и придерживаться этих установок.

Готовиться к заседаниям

Минимизировать число конференций , собраний, совещаний

Использовать корпоративный тайм менеджмент.

Установить приоритеты выполнения заданий по их важности

Делегировать все что можно делегировать

Учитывать факторы , влияющие на колебания работоспособности (до и после обеда, начало /середина/-конец недели/месяца, сезона, года , поведения небесного светила, фазы луны.

Методы планирования

АБВГД

Метод Альп

Система
АБЦ

Метод
Эйзенхауэра

Метод АБВГД позволяет установить очередность выполнения задач.

А- первостепенные

Д-малозначимые

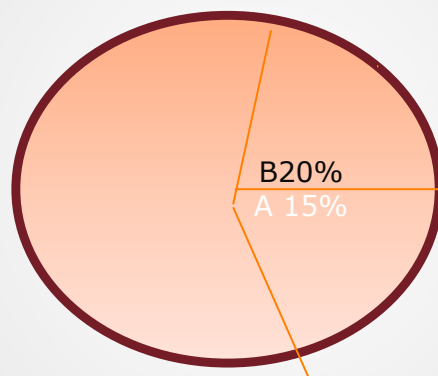
Рекомендуется использовать цифры А1, А2, Б2, Б1- в зависимости от последовательности выполнения задач.

Метод Альп включает:

- 1) Расстановка задач по важности и определение времени выполнения
- 2) Распределение активного и пассивного рабочего времени в соотношении 60:40
- 3) Принятие решений по приоритетным делам и перепоручениям
- 4) Контроль учета выполненных дел

Система «АБС» основывается (см. рисунок 2.4)

3. На малосущественные, менее важные задачи (С) отводится 65% общего количества времени, и они обеспечивают 15% достижения цели



1. Наиболее важные дела (А) должны составлять 15% от общего количества всех дел, но их выполнение позволяет реализовать поставленную цель на 65%

2. На выполнение важных дел (В) отводится 20% общего количества задач, и их доля в достижении общей цели равна примерно 20%

Три класса приоритетности метода «АБС»: соотношение важности дел и достижения цели.

Установление приоритетности задач по системе «АБС»

Задачи			Доля выполнения задач, %	Исполнитель
ТИП	Степень важности	Показатель, %		
A	Наиболее важные	15	65	Главный специалист
B	Важные	20	20	Делегирование
C	Малозначительные	65	15	Обязательное делегирование

Метод Эйзенхауэра – представляет ускоренный анализ. Критериями приоритетности выступают срочность и важность задачи, по которым выделяют 4 группы задач:

- 1) Срочные задачи повышенной важности
- 2) Срочные задачи средней важности
- 3) Менее срочные задачи меньшей важности
- 4) Менее срочные задачи незначительной

Повысить эффективность управления , планирования и использования рабочего времени позволяют современные электронные системы: «Гарант», «Консультант Плюс» и др.