

## **ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ЮРИДИЧЕСКИХ СЛУЖБ**

**Годин А.Б.**

**научный руководитель доктор эконом. наук Каячев Г.Ф.**

*Сибирский федеральный университет*

*Институт управления бизнес-процессами и экономики*

В настоящий период времени эффективный менеджмент нельзя представить без системы мотивации сотрудников, которая включает в себя меры материального и нематериального стимулирования. Вместе с тем, на практическую реализацию мер мотивации влияют различные элементы внутриорганизационной среды. При этом, особое значение для функционирования системы мотивации имеет организационная природа того или иного подразделения фирмы. В этой связи, осуществление мотивации персонала должно проводиться с учетом роли того или иного подразделения в структуре организации, а не сводится к транслированию единых мер на весь персонал.

Основополагающим делением подразделений фирмы является деление на линейные, т.е. непосредственно участвующие в создании продукта фирмы, и обслуживающие этот процесс штабные подразделения. Как показывает управленческая практика, система мотивация нередко разрабатывается для стимулирования работников именно линейных подразделений, что порождает проблемы для ее применения во вспомогательных службах и отделах. На примере типичного штабного подразделения – юридической службы крупной федеральной организации, имеющей многоуровневую организационную систему, проиллюстрируем вышесказанное.

По своей организационной природе юридическая служба предприятия является *аппаратным (нелинейным) подразделением сервисного характера и ее деятельность непосредственно не направлена на создание продукта фирмы*. Тем не менее, внутриорганизационная структура юридической службы в крупной организации часто сама имеет сложную линейную структуру субподразделений.

Как правило, организационная структура юридической службы представляет собой юридический отдел и подотчетные ему субподразделения, выделенные по принципу функциональной департаментализации (судебная работа, работа, направленная на обеспечение бизнес-процессов, работа в области хозяйственного права и др.). Примечательно, что на руководителей субподразделений возложены, помимо управленческих полномочий, так же полномочия непосредственных исполнителей, что противоречит идеи вертикального разделения труда.

Несмотря на то, что формально юридический отдел обычно подотчетен высшему менеджеру (директор, управляющий филиала) решение некоторых вопросов, в том числе, организационного характера не может осуществляться без предварительного согласования юридической службы вышестоящего структурного подразделения организации. Таким образом, особенностью организационной системы юридической службы в крупной федеральной организации является наличие т.н. *параллельных полномочий*. Указанная особенность взаимодействия организационных полномочий, в купе с низкой организационной культурой внутри юридической службы обуславливают следующее.

Во-первых, нарушается фундаментальный принцип управления – принцип *единоначалия*, признанный ведущими теоретикам и практиками менеджмента. Данный «стиль управления» так же транслируется и на организационные взаимоотношения внутри юридической службы. На практике это выглядит следующим образом:

руководитель отдела нередко дает поручения рядовым работникам непосредственно, минуя их непосредственного руководителя, что приводит к ослаблению функции контроля, мотивации и других управленческих функций менеджмента внутри юридического подразделения.

Во-вторых, наличие параллельных полномочий юридической службы, осложненных низким качеством организационных, а, нередко, и межличностных коммуникаций между юридическими подразделениями в значительной степени повышают временные затраты на принятие того или иного решения. Кроме того, подобное отсутствие самостоятельности подразделения в конечном итоге играет роль демотивирующего фактора.

Демотивирующим фактором так же является и высокая степень стандартизации работы юриста, обусловленная системой внутренних нормативных актов крупной организации, детально регламентирующих каждое действие работника.

Денежное вознаграждение сотрудников в юридических службах складывается из основной части и премиальной части заработной платы. При этом такой способ определения конечного денежного вознаграждения теоретически должен способствовать повышению производительности труда юристов, поскольку от их трудового вклада и зависит размер премиальной части вознаграждения. Однако на практике, с учетом того, что размер самого премиального фонда поставлен в зависимость от экономических показателей работы филиала или организации в целом, к достижению которых юристы непосредственного отношения не имеют, данный способ определения вознаграждения вселяет в работников юридической службы субъективное ощущение неопределенности и невозможности планировать свое будущее, что не может, в конечном итоге, мотивировать на выполнение работы надлежащим образом. А если учесть так же то обстоятельство, что даже в условиях удовлетворительных экономических показателей и достаточности премиального фонда, фактически определение размера премиальной части денежного вознаграждения работников осуществляется руководителем юридической службы по его субъективным убеждениям, нередко основанным на симпатии или антипатии к конкретному сотруднику, данный способ определения вознаграждения вовсе становится демотивирующим фактором.

Другой проблемой в функционировании юридической службы часто так же является и низкое качество организационных и межличностных коммуникаций. Нередко для решения простого рабочего вопроса, затрагивающего компетенцию различных подразделений фирмы, рядовому сотруднику юридической службы приходится обращаться за содействием на вышестоящие уровни управления.

Не стоит так же забывать, что эффективный менеджмент, не возможен без осознания руководством необходимости удовлетворения и неимущественных потребностей работников. Отсутствие благоприятного организационного и информационного климата, большое количество форм чрезмерного формализованного контроля в юридической службе фирмы так же не может мотивировать работников.

Из изложенного следует очевидный вывод, что осуществление функции мотивации не может быть эффективным без учета ролевой специфики обеспечивающих подразделений фирмы. При построении системы мер мотивации персонала менеджменту необходимо учитывать следующие моменты.

Одним из основных условий достижения эффективности в обозначенной области является создание односложной организационной структуры юридической службы. Юридическое подразделения банка или крупной сетевой компании не должно иметь внутренней структуры – все работники должны быть подчинены одному руководителю, а руководитель, в свою очередь, должен быть подчинен

непосредственно высшему менеджеру филиала или организации. Особенностью организационных взаимоотношений внутри юридической службы, а так же между службой и высшим менеджером должно стать строгое соблюдение принципа *единоначалия*.

Для оперативного решения задач подразделения необходимо создание эффективной системы организационных и межличностных коммуникаций. Особую значимость данный вопрос имеет в сфере осуществления претензионно-исковой работы, существо которой связано с соблюдением законодательно установленных сроков и необходимостью получения информации от различных подразделений фирмы.

Денежное вознаграждение сотрудников юридических служб на наш взгляд должно представлять собой фиксированную денежную сумму. В сфере юридической работы, где невозможно адекватно применить количественные методы оценки эффективности работников, такой способ определения вознаграждения представляется приемлемым. Гарантированное вознаграждение вызывает у людей ощущение уверенности и является мерой мотивации.