

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ  
ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

ΕΛΙΣΑΒΕΤ – ΜΑΡΙΑ ΤΙΜΟΘΕΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. ΣΑΒΒΑΣ ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ

Νοέμβριος 2020

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ  
ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ**

**ΕΛΙΣΑΒΕΤ – ΜΑΡΙΑ ΤΙΜΟΘΕΟΥ**

Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Σάββας Κατσικίδης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη **Διοίκηση Επιχειρήσεων** από τη **Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης** του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου στις 29 Νοεμβρίου 2020.

**Νοέμβριος 2020**



## Περίληψη

*«Ο σκοπός της τεχνολογίας δεν είναι να αποδυναμώσει το μυαλό αλλά να εξυπηρετήσει το σώμα».*

*Γουίλιαμ Μπάροουζ, Αμερικανός Συγγραφέας*

Η μεγαλύτερη αλήθεια του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι ότι η καθημερινότητα ενός ανθρώπου υποκινείται από την τεχνολογία. Είμαι δικηγόρος στο επάγγελμα και ασκώ την μάχιμη δικηγορία τα τελευταία 6 χρόνια με έδρα την Κύπρο. Τον τελευταίο χρόνο διοικώ την δική μου δικηγορική εταιρεία. Δεν επέλεξα να γίνω επιχειρηματίας για την ετικέτα, αλλά περισσότερο για να επαναστατήσω με το δικό μου τρόπο στη νοοτροπία άσκησης του δικηγορικού επαγγέλματος στην Κύπρο. Είμαι γυναίκα και η κοινωνία αναμένει από εμένα να γίνω παράλληλα με την επιχειρηματική μου φιλοδοξία σύζυγος, μητέρα, και οικοκυρά. Σε ένα καταγιστικό 24ωρο έχω την «εξυπακουόμενη υποχρέωση» να συνδυάσω όλα αυτά, ωστόσο η ίδια η κυπριακή κουλτούρα μου επιτρέπει μόνο να είμαι οικοκυρά ή επαγγελματίας.

Ως επαγγελματίας, διαχειρίζομαι στη δουλειά μου τόνους δεδομένων καθημερινά, διαφορετικά μεταξύ τους και ποικιλόμορφα όσον αφορά τους κλάδους δικαίου, και μεταπηδώ από πληροφορία σε πληροφορία μέσα σε ελάχιστα δευτερόλεπτα για αρκετές ώρες την ημέρα. Το μυαλό μου ενίοτε σκοτεινιάζει και το σώμα μου αρνείται να ανταποκριθεί. Ο προσωπικός μου χρόνος είναι σχεδόν ανύπαρκτος και μέσα σε όλα αγωνίζομαι να καταφέρω να συνδυάσω τη δουλειά μου με τις κοινωνικές και οικογενειακές μου υποχρεώσεις. Η λύση τελικά βρίσκονταν στην εξέλιξη. Σαν νεαρή επιχειρηματίας αποφάσισα ότι η διοίκηση της εταιρείας μου, πρέπει να με απελευθερώσει και όχι να με εγκλωβίσει, για αυτό το λόγο εισήγαγα στην επαγγελματική μου ζωή τις «νέες τεχνολογίες».

Η διοίκηση με τη χρήση νέων τεχνολογιών δεν πρέπει να φοβίζει τους εργαζόμενους και τους επιχειρηματίες, μα ούτε και να τους ξενίζει, αν λάβει κανείς υπόψη ότι εν έτος 2020 η τεχνολογία αποτελεί εκ των πραγμάτων η επέκταση, του χεριού και του μυαλού μας. Επομένως, ακόμα και οι πιο παραδοσιακοί τύποι στην Κύπρο έχουν εναρμονιστεί με την χρήση της τεχνολογίας. Γιατί λοιπόν όχι και η επιχείρησή τους;

## Summary

*«The purpose of technology is not to confuse the brain but to serve the body».*

*William Burroughs, American Author*

The biggest truth for 21<sup>st</sup> century is that the daily routine of a human is mobilized by the technology. I am a professional lawyer and I am practicing Law the past 6 years in Cyprus. The last year I am running my own law firm. I did not choose to be a business woman for the label, but more to rebel in my own way against the culture been created in Cyprus regarding the practicing of Law. I am female and the society expects from me, like an 'implied obligation', to combine my working ambitions with my matrimonial and family obligations in a perfect balance within 24 hours, all hours that has a day. Unfortunately, all am I allowed to be is either professional either a housewife.

As a professional, I manage tones of data in daily basis which are different among them and vary in Laws, and I switch from one information to other within seconds for several hours per day. My brain sometimes is getting dark and my body refuses to response. My personal time barely exists and I keep struggle to find the way to combine: work, house, and socialisation. At last, I found my solution in revolution. As a young business-woman I decided that the management of my business should elaborate me and not slave me, and that's why I introduce into my professional life «new technologies».

In 2020 technology literally are our hands and mind, therefore the management using tools of new technologies should not be an obstacle to the employees or the businessmen. Even the traditional ones in Cyprus, have recently became familiar with the usage of technology. Why then not applying technology to their business as well?

# Ευχαριστίες

*«Μόρφωση δεν είναι η εκμάθηση διάφορων πραγμάτων αλλά η εκπαίδευση του νου να μάθει να σκέπτεται.»*

*Αλμπέρτο Αϊνστάιν*

Σημασία δεν έχει τελικά ο άνθρωπος να είναι εκπαιδευμένος στο να μορφώνεται, αλλά ικανός να μορφώνεται έτσι ώστε να μπορεί κάθε νέα γνώση να την μετατρέπει σε βίωμά του. Μέσα από την άντληση δεδομένων και την επεξεργασία τους να ωριμάζει, να προοδεύει, να γίνεται ωφέλιμος, να εξωτερικεύει την καλύτερη εκδοχή του εαυτού του.

Η εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής δεν θα μπορούσε να είχε υλοποιηθεί χωρίς αυτούς τους ανθρώπους – σημαντικούς και μη - να με περιβάλλουν. Χωρίς άπειρες συζητήσεις μέσα από τις οποίες ο νους επεξεργάστηκε άπειρα δεδομένα και κατέληξε σε συμπεράσματα. Χωρίς την αγάπη της οικογένειας, και την στήριξη των ανθρώπων μου. Χωρίς καθοδήγησή από τον καθηγητή μου.

Σας ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιάς μου. Αυτή η επιτυχία είναι και δική σας.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	i
Summary .....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
<b>Κεφάλαιο 1.....</b>	<b>1</b>
1.1 Σκοπός μεταπτυχιακής διατριβής.....	1
1.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	2
<b>Κεφάλαιο 2.....</b>	<b>3</b>
2.1 Η εξέλιξη της έννοιας του Μάνατζμεντ (Management) .....	3
2.2 Το Μάνατζμεντ του 20ου αιώνα .....	8
2.3 Πώς επιτυγχάνεται η Διοίκηση μιας επιχείρησης.....	10
2.4 Διοίκηση Επιχείρησης Παροχής Νομικών Υπηρεσιών .....	16
<b>Κεφάλαιο 3.....</b>	<b>30</b>
3.1 Τι είναι οι «Νέες Τεχνολογίες»;.....	30
3.2 Δικηγορική επιχείρηση και νέες τεχνολογίες.....	34
3.3 Πώς εξυπηρετεί την διοίκηση της δικηγορικής επιχείρησης η χρήση των νέων τεχνολογιών;.....	39
<b>Κεφάλαιο 4.....</b>	<b>47</b>
4.1 Εμπειρική Έρευνα για τη δομή και οργάνωση επιχειρήσεων και τη χρήση νέων τεχνολογιών σε δικηγορικές επιχειρήσεις στην Κύπρο .....	47
4.2 Σκοπός εμπειρικής έρευνας .....	47
4.3 Μεθοδολογία .....	48
4.4 Αποτελέσματα Έρευνας.....	49
<b>Κεφάλαιο 5.....</b>	<b>69</b>
5.1 Συμπεράσματα.....	69
5.2 Προτάσεις.....	71
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....</b>	<b>73</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>81</b>





# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Σκοπός μεταπτυχιακής διατριβής

Μέσα σε ορισμένες δεκαετίες ο άνθρωπος με το μυαλό του κατάφερε να υπερπηδήσει όλες τις αρχέγονες διαδικασίες έτσι ώστε να επαναφέρει τον προσωπικό του χρόνο, να συνδυάσει την ανάγκη της επιβίωσης με την ανάγκη για ευημερία, να αναβαθμίσει εν τέλει την ποιότητα ζωής του. Το επάγγελμα του δικηγόρου αποτελούσε πάντα ένα είδος επαγγέλματος με καθορισμένες προδιαγραφές και κοινωνικές απαιτήσεις. Κουστόυμι, χαρτοφύλακας, ακριβές εικόνες, αιχμηρά λόγια, ωστόσο η πραγματική δουλειά και υπηρεσία του δικηγόρου ήταν πίσω από ένα γραφείο χωμένο σε στοίβες φακέλων και περικλειστο σε διαδικασίες γραφειοκρατίας. Η τεχνολογία εξελίσσεται όμως και μαζί της έπρεπε να εξελίξει και το δικηγορικό επάγγελμα, που είχε ξεμείνει συγκριτικά με άλλους επαγγελματικούς κλάδους. Επομένως, το ουσιαστικό πρόβλημα ενός δικηγόρου δεν ήταν το γεγονός ότι ξέμενε από χρόνο αλλά ότι η επιθεώρηση εγγράφων και η χάραξη στρατηγικής ήταν τόσο γραφειοκρατική και παρωχημένη.

Τα χέρια των δικηγόρων έλυσαν οι νομικές τεχνολογίες, οι οποίες κατέστησαν το επάγγελμα ευέλικτο και με περισσότερη άνεση στην παροχή υπηρεσιών που δεν συγκεντρώνονταν μόνο στην εγχώρια αγορά. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία και όπως θα φανεί και από το περιεχόμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής η νομική αγορά τα τελευταία χρόνια επιδέχεται τη μεγαλύτερη επανάσταση στον τρόπο εξάσκησης του δικηγορικού επαγγέλματος και οι δικηγορικές επιχειρήσεις έχουν αλλάξει από τον πυρήνα τη δομή και την οργάνωσή τους έτσι ώστε οι νομικές τεχνολογίες να είναι αναπόσπαστο μέρος τους.

Σκοπός λοιπόν της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η παράθεση του θεωρητικού υποβάθρου για την αναβάθμιση της διοίκησης δικηγορικών επιχειρήσεων και την ένταξη στην λειτουργία τους τις νέες τεχνολογίες, έτσι ώστε να

διαπιστωθεί κατά πόσο η κυπριακή αγορά όσον αφορά τις δικηγορικές επιχειρήσεις βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με το εξωτερικό ή όχι.

## 1.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Στα Κεφάλαια που ακολουθούν γίνεται κατά σειρά ανάδειξη του θεωρητικού υποβάθρου που αφορά τη διοίκηση μοντέρνων επιχειρήσεων και τα καταλληλότερα μοντέλα διοίκησης μιας μοντέρνας δικηγορικής φέρμας (βλ. Κεφάλαιο 2), τις υπάρχουσες νέες τεχνολογίες και πώς οι δικηγορικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τέτοιες τεχνολογίες (βλ. Κεφάλαιο 3), την υποδειγματική τάση της νομικής αγοράς στην Κύπρο για τη διοίκηση των επιχειρήσεων τους και την παροχή υπηρεσιών με τη χρήση των νέων τεχνολογιών (βλ. Κεφάλαιο 4), και τέλος τα συμπεράσματα που φανέρωσε η εμπειρική έρευνα ως προς το επίμαχο πρόβλημα και πιθανές λύσεις του (βλ. Κεφάλαιο 5).

Για την ανάδειξη των συμπερασμάτων της εμπειρικής έρευνας τέθηκε ποσοτικός περιορισμός ως προς το δείγμα, καθότι το μητρώο του Παγκύπριου Δικηγορικού Συλλόγου σήμερα αριθμεί 4,400 μάχιμους δικηγόρους και σχεδόν ο διπλάσιος αριθμός δικηγόρων εργάζονται ως εσωτερικοί σύμβουλοι εταιρειών. Η προσέλκυση ενός τόσο μεγάλου δείγματος ήταν αποτρεπτική για την διενέργεια εμπειρικής έρευνας και για αυτό περιορίστηκε σε σκοπούμενη δειγματοληψία. Σύμφωνα με τα δεδομένα που αντλήθηκαν έχει φανεί ότι η κυπριακή νομική αγορά είναι έτοιμη για τη δική της επανάσταση, ωστόσο ο ρυθμός με τον οποίο επιλέγει να πράξει τούτο είναι βραδύς σε σχέση με τους ρυθμούς εξέλιξης της νομικής αγοράς στο εξωτερικό. Είναι οξύμωρο σχήμα το πώς οι δικηγόροι αδημονούν να εντάξουν στην καθημερινότητά τους τις νέες τεχνολογίες και το γεγονός ότι μέχρι σήμερα, εν έτος δηλαδή 2020, δεν το έχουν πράξει παρόλο που το κόστος των τεχνολογιών λόγω της ευρείας χρήσης τους έχει μειωθεί.

Αυτό που επιχειρείται να φανεί με το περιεχόμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι πώς η θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων είναι ικανή να μεταβάλει ριζικά το δικηγορικό επάγγελμα και να απαλείψει τις εγγενείς αδυναμίες του, ιδιαίτερα στην Κύπρο, η οποία δεν έχει μέχρι στιγμής επαναστατήσει. Τέλος, ότι απομένει είναι ότι η ρηξικέλευθη αλλαγή είναι ο μοχλός προόδου για το νομικό επάγγελμα.

# Κεφάλαιο 2

## Η Διοίκηση Επιχειρήσεων (Management)

Η έννοια της διοίκησης, αγγλιστί *management*, προέρχεται από τη γαλλική λέξη *ménage*, που στα ελληνικά σημαίνει «νοικοκυριό» (Χολέβας, 1995). Με λίγα λόγια, μια επιχείρηση – ένα άλλο σπίτι - χρειάζεται την εσωτερική της οργάνωση, συντήρηση, τη δημιουργία του δικού της περιβάλλοντος. Για να ρυθμιστούν όλοι αυτοί οι παράγοντες μιας επιχείρησης χρειάζεται να υπάρχει ορθή διαχείριση, δηλαδή «Διοίκηση».

Στο κεφάλαιο αυτό, επιχειρείται η απόδοση της έννοιας της διοίκησης μιας επιχείρησης καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτή ασκείται, ιδιαίτερα όσον αφορά επιχειρήσεις παροχής νομικών υπηρεσιών.

### 2.1 Η εξέλιξη της έννοιας του Μάνατζμεντ (Management)

Η Διοίκηση Επιχειρήσεων αποτελεί μία επιστήμη που τοποθετεί τα ορόσημά της στα αρχαία χρόνια, όταν οι άνθρωποι επιδίωκαν την οργάνωση και διοίκηση των πόλεων ή των κρατών τους ως προσπάθεια να συνασπιστούν για την αντιμετώπιση του κοινού εχθρού. Στην Αρχαία Ελλάδα η οργάνωση των πολιτών σε τοπικές περιφέρειες υπήρξε η απάντηση στην οικονομική-κοινωνική κρίση του 8<sup>ου</sup> αιώνα π.Χ.. Εξαιτίας της ανάγκης συσπείρωσης και δημιουργίας μιας τάξης, αναδύθηκε ο θεσμός της «πόλης - κράτους», δηλαδή η οργάνωση των ανθρώπων σε μία κοινότητα, σε ένα συγκεκριμένο χώρο, υπό την επίβλεψη μίας κεντρικής εξουσίας που είχε την αρμοδιότητα να λαμβάνει αποφάσεις για την αντιμετώπιση των κοινών

προβλημάτων. Οι πολίτες μιας «πόλης - κράτους» συμμετείχαν όλοι στα θέματα διαχείρισης της πόλης τους και διαδραμάτιζαν κάποιο ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Η λειτουργία του θεσμού αυτού είχε ως βασικότερο στόχο την εξασφάλιση της ελευθερίας, της αυτονομίας, και της αυτάρκειας κάθε «πόλης – κράτους», προτρέποντας τους πολίτες να συνεργάζονται συλλογικά αλλά και να ασχολούνται με ότι είχαν την ικανότητα να κάνουν καλύτερα, πάντα προς όφελος του κοινού συμφέροντος. Η αποτελεσματικότητα του θεσμού αυτού - ως μια μορφή αρχαίας διοίκησης - ήταν ορατός στους πολέμους των Ελλήνων κατά των ξένων κατακτητών και κυρίως τον 5<sup>ο</sup> π.χ. υπό την εξουσία του Περικλή (βλ. χρυσός αιώνας του Περικλή), όπου η Αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα η πόλη της Αθήνας γνώριζε πολιτική, κοινωνική, και πολιτιστική άνθιση. Η διοίκηση στην Αρχαία Ελλάδα ήταν πάντοτε εξομοιωμένη με την έννοια της Δημοκρατίας, και έτσι για τη λήψη αποφάσεων υπήρχε η Αγορά, και για τον έλεγχο των αποφάσεων τα «λαϊκά δικαστήρια», παράγοντες που μέχρι σήμερα στέκουν και οι οποίοι αποτέλεσαν πηγές για τα πρώτα τρανά δείγματα διοίκησης ενός κράτους. Μορφές οργανωμένης δομής πόλεων και κρατών εντοπίστηκαν, πέραν από την Αρχαία Ελλάδα, στην αρχαία Αίγυπτο και στην Μεσοποταμία. Ωστόσο, η μορφή διοίκησης της Αρχαίας Ελλάδας και οι αρχές που εφαρμόζονταν, ήταν αυτές που διαδραμάτισαν σημαντικότερο ρόλο στον καθορισμό της σύγχρονης Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Από τα πιο πάνω ιστορικά γεγονότα γίνεται αντιληπτή η απαρχή της έννοιας της «Διοίκησης», η οποία προφανώς υπήρξε απόρροια της αδήριτης ανάγκης των ανθρώπων να οργανωθούν ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα και φυσικά τους εχθρούς τους. Ο Πλάτωνας (αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος, 427-347 π.Χ.) πρώτος είχε αξιολογήσει τον τρόπο διοίκησης του θεσμού της «πόλης - κράτους» με την εξής φράση: *«η ακμή και η παρακμή μιας πόλης εξαρτάται από την ικανότητα των ανθρώπων της να αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις και να προσαρμόζονται σε αυτές ανάλογα»*. Ο κανόνας αυτός του Πλάτωνα ήταν ο βασικός για την επιβίωση των ανθρώπων, ωστόσο τυγχάνει απόλυτης εφαρμογής και στη σύγχρονη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Επεξηγώντας, η εφαρμογή της Διοίκησης Επιχειρήσεων στο σύγχρονο κόσμο προϋποθέτει πρωτίστως ότι οι άνθρωποι που την ασκούν, είτε είναι εξειδικευμένο προσωπικό είτε πρόσωπα περιβεβλημένα με εξουσία, πρέπει να έχουν την ικανότητα να αφουγκράζονται, να αντιλαμβάνονται, και να προσαρμόζονται στις τρέχουσες καταστάσεις και εξελίξεις.

Ο τρόπος διοίκησης της αρχαίας Αθήνας ενσωματώνει τέσσερις διαχρονικούς παράγοντες της Διοίκησης Επιχειρήσεων, που ακόμα και σήμερα εντοπίζουμε: α) την οργάνωση, β) την εκπαίδευση, γ) την τεχνική ικανότητα, και δ) τη στρατηγική λήψη αποφάσεων μέσα από το διάλογο. Ο λόγος που οι τέσσερις αυτές βασικές αρχές διατηρούνται ακόμα και σήμερα στην εφαρμογή της Διοίκησης Επιχειρήσεων έγκειται στο γεγονός ότι ακόμα και στα σύγχρονα κράτη, παρότι έχουν παρέλθει χιλιάδες χρόνια, ο άνθρωπος διατηρεί έμφυτη την ανάγκη να ζει σε μια οργανωμένη κοινότητα και να διοικείται από μια ανώτατη αρχή, η οποία θα έχει τον πρώτο λόγο στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της κοινότητας. Ο Ξενοφώντας (αρχαίος Έλληνας ιστορικός, 430-355 π.Χ.) εύστοχα διατύπωσε μέσα από το γνωμικό ότι *«η μεν ευταξία σώζειν δοκεί, η δε αταξία πολλούς ήδη απολώλεκε»*, το γεγονός ότι η τάξη γενικά πιστεύεται ότι σώζει ενώ η αταξία ότι πολλούς έχει καταστρέψει. Γενικότερα, θα έλεγε κανείς ότι η διοίκηση ως έννοια ανταποκρίνεται στη βασική ανάγκη του ανθρώπου να δημιουργεί μία τάξη εντός της οποίας ζει ακολουθώντας μια καταγεγραμμένη πολιτική ή στρατηγική, ώστε να αποφεύγεται η υλοποίηση του «νόμου της ζούγκλας». Παρατηρούμε ακόμα και σήμερα χώρες που δεν φημίζονται για τις διοικήσεις τους να αποζητούν την τάξη ώστε να μπορούν να επιβιώσουν. Τέτοιες χώρες αδυνατούν να οργανωθούν, άρα να αναπτυχθούν και να προοδεύσουν, για αυτό και συνεχώς εμπλέκονται σε εμφύλιους πολέμους. Η Συρία για παράδειγμα έχει εμπλακεί σε ένα ανηλεή και ατέρμονο εμφύλιο πόλεμο που μέχρι το 2020 μετρά πέραν των 10 ετών, τον μεγαλύτερο ίσως στην ιστορία της υφηλίου και τον μοναδικό χωρίς επίλυση (iefimerida, 2016). Η αδιάλλακτη στάση κυβερνώντων και αντιστασιακών έχει οδηγήσει στο θάνατο πέραν των 370.000 χιλιάδων Σύριων και σε άλλες τόσες χιλιάδες πρόσφυγες, οι οποίοι εγκαταλείπουν την Συρία όπως – όπως για την εξεύρεση λίγου πολιτισμού, μιας «διοίκησης» στο τέλος της ημέρας που θα τους αποδεχθεί.

Υπάρχουν πολλές μελέτες ανά τα χρόνια, που εξετάζουν την έννοια της «Διοίκησης», και οι οποίες παρουσιάζουν τα διάφορα φάσματα της επιστήμης κατά την εξέλιξή της. Όλες αποδεικνύουν ότι η Διοίκηση δεν είναι νέα εφεύρεση ή δημιούργημα. Αντιθέτως, υπήρχε στην αρχαιότητα, διατηρήθηκε κατά τα διάφορα στάδια εξέλιξης της ανθρωπότητας, και εξελίχθηκε έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε ανθρώπινες ανάγκες. Ακόμη και σήμερα, οι διάφορες μελέτες για την επιστήμη της

Διοίκησης συνεχίζονται και κατά τη γνώμη μου θα συνεχίσουν εσαεί εφόσον κατοικούν τον πλανήτη άνθρωποι που έχουν ανάγκη να «διοικούν και να διοικούνται». Όπως ορθά τοποθέτησε ο αρχαίος φιλόσοφος Σόλωνας (630-560π.Χ.) «*ἀρχεσθαι μαθῶν ἀρχειν επιστήμη*», που σημαίνει να μάθεις να διοικείσαι για να μπορέσεις να διοικείς. Το τελικό συμπέρασμα που άγεται είναι πως η διοίκηση ταυτίζεται με τη συλλογική ανάπτυξη και όχι με την ατομική εκπλήρωση συμφερόντων.

Η ανάγκη για καθίδρυση κάποιας μορφής διοίκησης υπήρχε πάντοτε πέραν από τα κράτη και στις επιχειρήσεις, είτε αυτές ήταν βιοτεχνικές μονάδες, είτε οικογενειακές επιχειρήσεις, είτε μεγάλα βιομηχανικά εργοστάσια. Απορρέει από το κοινωνικό γίνεσθαι και είναι συνδεδεμένη με την ανάγκη ελέγχου της προόδου της επιχείρησης, ώστε αυτή να παραμείνει ζωντανή και υγιής. Κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα ζωντανό οργανισμό, μια υπαρκτή νομική οντότητα, με ένα μεγάλο σύνολο ανθρώπων να την απαρτίζουν, και για αυτό το λόγο, όπως και ένα κράτος, χρήζει διοίκησης και ευταξίας. Μέσα από όλα αυτά τα χρόνια η επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων βίωσε ένα τεράστιο κύμα επαναστάσεων, με κυρίαρχο αυτό της Βιομηχανικής Επανάστασης, για να καταλήξει στη σημερινή της μορφή, δηλαδή σε μια από τις βασικότερες επιστήμες ανά το παγκόσμιο που ενσωματώνει κάθε νέα προσέγγιση και κάθε τεχνολογική εξέλιξη (T.S. Bateman, S.A. Snell, 2012). Άλλωστε, δεν είναι τυχαίο που τα θεμέλια εφαρμογής της Διοίκησης - και των κατά καιρούς διάφορων σχολών της – αποτελούν ένα συνονθύλευμα μελέτης ποικίλων περιπτώσεων, ανεξαρτήτως εάν αυτές οι περιπτώσεις απέτυχαν ή πέτυχαν, και διάφορων άλλων επιστημονικών προσεγγίσεων, που περιλαμβάνουν οικονομικά, ψυχολογία, κοινωνιολογία, στατιστική, μηχανολογία, και πληροφορική. Γενικά, η Διοίκηση ενσωματώθηκε στις επιχειρήσεις για να δημιουργήσει μια οργανωτική δομή και να ιεραρχήσει τα πρόσωπά της, ώστε να μπορούν να λειτουργούν εύρυθμα και παραγωγικά.

Τελολογικά, η λέξη «Διοίκηση» προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη *διοικέω* που σημαίνει διευθύνω τον οίκο. Ερμηνευτικά, η έννοια Διοίκηση είναι το σύνολο των ενεργειών που λαμβάνονται εντός μιας επιχείρησης και αποσκοπούν στη άντληση όλων των πιθανών της πόρων με τρόπο παραγωγικό, αποτελεσματικό, και αποδοτικό. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι ο προγραμματισμός μιας επιχείρησης, η

οργάνωση της δομής και των τμημάτων της, η στελέχωση της επιχείρησης με ανθρώπινους πόρους, η στρατηγική παραγωγής και η επάνδρωσή της με τεχνικούς πόρους, η διεύθυνση της, και ο έλεγχος επίτευξης των στόχων της (Λ. Σ. Χυτήρης, 2006). Ο Πίτερ Ντράκερ όρισε τη Διοίκηση ως να είναι η επιστήμη που προγραμματίζει, συντονίζει, ελέγχει, και καθοδηγεί την επίτευξη ορισμένου σκοπού, και που έχει ως βασικότερο σκοπό την μετατροπή της γνώσης σε παραγωγή. Νωρίτερα, ο Γάλλος μηχανικός Ανρί Φεγιόλ καθόρισε το περιεχόμενο της έννοιας της διοίκησης με πέντε άξονες: πρόβλεψη – οργάνωση – διεύθυνση – συντονισμό – έλεγχο. Ο Max Weber (Γερμανός Κοινωνιολόγος, 1974) θεώρησε ότι μια επιχείρηση για να είναι αποτελεσματική πρέπει να έχει το σύνολο των εξής χαρακτηριστικών: 1) ιεραρχία της εξουσίας, 2) τμηματοποίηση της εργασίας, 3) κανόνες και διαδικασίες παραγωγής, 4) σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, 5) απασχόληση και επιβράβευση απασχόλησης βάσει της τεχνικής ικανότητας.

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση προσλαμβάνει εξειδικευμένα πρόσωπα που καλύπτουν τις θέσεις διοίκησης. Η συλλογική παραγωγή των ατόμων αυτών έχουν ως αποτέλεσμα την λειτουργική και διοικητική ανάπτυξη της επιχείρησης, καθότι τα πρόσωπα αυτά ασχολούνται είτε με τη μελέτη παραγωγής και απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, είτε με την συμπεριφορά της αγοράς και των καταναλωτών, είτε με τις τάσεις της διαφήμισης, είτε με την χαρτογράφηση στρατηγικής της επιχείρησης, είτε με τη λήψη εκτελεστικών αποφάσεων. Ο αρχαίος φιλόσοφος Πλάτωνας, ανέλυσε την ανάγκη για ύπαρξη οργανωτικής δομής σε μια απλή φράση: *«η συνολική ευημερία προάγεται όταν ο καθένας ασχολείται με αυτά που από την φύση του είναι καλύτερος»*. Είναι γεγονός ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει τμηματοποιημένη την εργασία της και να διαχωρίζει τους ανθρώπινους πόρους της στα ανάλογα τα τμήματα βάσει των γνώσεων και των τεχνικών ικανοτήτων τους. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι, εάν ένα κενό ή κάποια αδυναμία προκύψει σε οποιονδήποτε από τους τομείς αυτούς της Διοίκησης, τότε αυτόματα η επιχείρηση αντιμετωπίζει δυσμενείς συνέπειες όπως είναι η μείωση πωλήσεων (βλ. σε περίπτωση προϊόντων), ή μείωση παραγωγής, ή δημιουργία οικονομικής ζημιάς, ή στην εσχάτη κατάρρευση της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό η Διοίκηση αποτελεί μια από τις βασικότερες σύγχρονες επιστήμες, γιατί μελετά τις κοινωνικές καταστάσεις που επηρεάζουν την εργασία μιας επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια η Διοίκηση έχει στρέψει τον ενδιαφέρον της στον άνθρωπο (βλ. θεωρία μελέτης της ανθρώπινης συμπεριφοράς του George Elton Mayo), δημιουργώντας ένα σχήμα διοίκησης ανθρωποκεντρικό. Ενδιαφέρεται δηλαδή στην ικανοποίηση των ανθρώπων μιας επιχείρησης, ώστε να δημιουργείται μια σχέση ευθείας αναλογίας στην παραγωγή. Δηλαδή, όσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι άνθρωποι μιας επιχείρησης τόσο περισσότερο παραγωγικοί είναι για την επιχείρηση. Για να πετύχει αυτό πρέπει η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης να είναι ταυτόσημη με την επίτευξη των στόχων των μελών της. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μια ισορροπημένη κατάσταση κέρδους (win – win situation) για τα μέλη και τη διοίκηση της επιχείρησης. Η επέλευση της ισορροπίας στη Διοίκηση αποτελεί αποκλειστικό έργο αυτού που διοικεί την επιχείρηση, που έχει δηλαδή τον τελευταίο λόγο στη λήψη εκτελεστικών αποφάσεων. Όπως έλεγε και ο Σόλωνας «*άρχων κόσμει σ'αυτόν*», δηλαδή όταν διοικείς οι πράξεις σου να κοσμούν.

## **2.2 Το Μάνατζμεντ του 20ου αιώνα**

Μέσα από όλα αυτά τα χρόνια η Διοίκηση γνώρισε διάφορες εκφάνσεις και πτυχές, για αυτό και ως επιστήμη αλλάζει και αναπροσαρμόζεται διαρκώς. Είναι για αυτό το λόγο επίσης που οι μελετητές της Διοίκησης δεν παύουν να εξερευνούν τις πτυχές της. Η εμπειρία της Διοίκησης από όλα αυτά τα χρόνια συσσωρεύτηκε σε ένα σώμα γνώσεων, το οποίο απαντάται από την ανάγκη κάθε επιχείρησης να κερδίσει όσο το δυνατό περισσότερη παραγωγή με τη μικρότερη προσπάθεια από το ανθρώπινο δυναμικό της (Χ. Κ. Κανελλόπουλος, 2003). Η απαρχή της σύγχρονης Διοίκησης έγινε το 1911 όταν ο F. W. Taylor, μέσα από την εργασία του σε βιομηχανία παραγωγής χάλυβα, εντόπισε τις αρχές που συντείνουν στην παραγωγική επάρκεια και οι οποίες δεν είναι άλλες από: 1) την αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων με επιστημονικούς, 2) εκπαίδευση των εργαζομένων, 3) συνεργασία διοικητικών στελεχών με εργαζόμενους, και 4) διαίρεση ευθύνης μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων (Χ. Κ. Κανελλόπουλος, 2003).

Ο 20<sup>ος</sup> αιώνας χαρακτηρίστηκε ως ο αιώνας της Διοίκησης, αφού κατά τη διάρκειά του η επιστήμη της Διοίκησης επιδέχθηκε τις περισσότερες αλλαγές ώστε να φτάσει στην επικρατέστερη μορφή της, αυτήν που ακολουθείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα. Στον 20<sup>ο</sup> αιώνα η Διοίκηση εισχώρησε με την τάση του *one*



*man management* (Χολέβας, 1995), μιας και οι περισσότεροι επιχειρηματίες θεωρούσαν ότι μπορούσαν να διαχειριστούν αποκλειστικά και μόνοι την διοίκηση της επιχείρησής τους, χωρίς υποδείξεις ούτε από ανταγωνιστές ούτε βέβαια και από επιστήμονες στον τομέα της Διοίκησης. Για καλή τύχη της οικονομίας του πλανήτη και του ανταγωνισμού η τάση αυτή αποσιωπήθηκε και πλέον αποτελεί την πιο παρωχημένη έκφανση της Διοίκησης.

Το «διοικητικό μονοπώλιο» αντικαταστάθηκε γρήγορα από την τάση του «Διοικητικού Συμβουλίου», η οποία μέχρι και σήμερα εξακολουθεί να υφίσταται ιδιαίτερα σε οικογενειακές επιχειρήσεις και εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (Χολέβας, 1995). Στην μορφή αυτή της Διοίκησης, ένα συμβούλιο ασκεί όλες τις ανώτατες εξουσίες και αρμοδιότητες και τα υφιστάμενα πρόσωπα εκτελούν τις οδηγίες. Στην Κύπρο η μορφή του «Διοικητικού Συμβουλίου» είναι η πιο διαδεδομένη, αφού σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία που συλλέγονται από το μητρώο του Τμήματος Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη (Υπουργείο Εμπορίου, 2020), κατά το έτος 2019 υπάρχουν 223.282 εγγεγραμμένες εταιρείες όλες με υποχρεωτική σύσταση Διοικητικού Συμβουλίου. Ωστόσο, το γεγονός ότι ο αριθμός αυτών των εταιρειών έχει εγγεγραμμένο Διοικητικό Συμβούλιο δεν σημαίνει ταυτόχρονα ότι ασκείται αυτή η μορφή Διοίκησης. Η Διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να είναι κράμα από συνδυασμό διάφορων εκφάνσεων της Διοίκησης.

Μετά και τη Διοίκηση από Διοικητικό Συμβούλιο εμφανίστηκε νέο σχήμα Διοίκησης, το οποίο χρησιμοποιεί επαγγελματίες (*top managers*) στον κλάδο της Διοίκησης για να ασκούν τη διοίκηση μιας επιχείρησης (Χολέβας, 1995). Στο μοντέλο αυτό οι διοικούντες εργοδοτούνται από την επιχείρηση με ένα ιδιαίτερα υψηλό μισθό ώστε να ασκούν τη διοίκηση της επιχείρησης.

Η τελευταία μορφή Διοίκησης του 20<sup>ου</sup> αιώνα είναι αυτή που επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση της επιχείρησης (Χολέβας, 1995). Η μορφή αυτή της Διοίκησης τα τελευταία χρόνια έχει καταστεί «τάση (*trend*)», ιδιαίτερα στο εξωτερικό που φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις έχουν ήδη αναγνωρίσει στο πρόσωπο των εργαζομένων τους την επιτυχία της επιχείρησής τους και ως επιβράβευση γίνονται εταίροι και τους παραχωρείται μια θέση στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης, εκεί δηλαδή που λαμβάνονται όλες οι στρατηγικές αποφάσεις. Για παράδειγμα στις

Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, το μοντέλο αυτό είναι το πιο διαδεδομένο όσον αφορά τις δικηγορικές εταιρείες. Δηλαδή, ανάλογα με τις αποδόσεις και επιδόσεις τους οι δικηγόροι ανελίσσονται εντός της δικηγορικής εταιρείας, λαμβάνοντας θέσεις όπως είναι ο «συνεργάτης» και φτάνουν μέχρι και την *προσθήκη του ονόματος τους στην πόρτα της εταιρείας*, δηλαδή στην παραχώρηση μιας θέσης στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Η τάση αυτή δεν ακολουθείται μόνο στις Η.Π.Α. αλλά και σε πολλές χώρες της Ευρώπης περιλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ισπανίας και τείνει να εξαπλώνεται περισσότερο, κατά τρόπο που δικαίως μπορεί να χαρακτηρίζεται ως η επικρατέστερη μορφή διοίκησης.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση είναι το αποτέλεσμα των ερευνών του ψυχολόγου Elton Mayo, ο οποίος εξέταζε τη σχετικότητα μεταξύ της παραγωγικότητας, των φυσικών συνθηκών εργασίας και άλλων παραγόντων. Εν τέλει, ο Mayo κατέληξε ότι τα συναισθήματα ενός εργαζομένου και η συμπεριφορά του συνδέονταν στενά με την απόδοσή του και ότι τα ομαδικά πρότυπα έπαιζαν μεγαλύτερο ρόλο για έναν εργαζόμενο παρά το χρήμα και η σιγουριά. Τα αποτελέσματα του Mayo κατεύθυναν το Μάνατζμεντ του 20<sup>ου</sup> αιώνα στη μελέτη του εργαζομένου και την κίνηση των ανθρώπινων σχέσεων.

Σε παρόμοιους άξονες κινείται και η σχολή Μάνατζμεντ της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς, της οποίας πρεσβευτής μεταξύ άλλων ήταν και ο Mayo, στην οποία μείζονα ρόλο διαδραματίζει ο ανθρώπινος στόχος σε μία επιχείρηση και η επάρκεια. Εν ολίγοις, οι μελετητές αυτοί εστιάζουν στις ανθρώπινες συμπεριφορές μέσα από τις οποίες επιχειρούν να φέρουν την οργανωτική αλλαγή και την υποκίνηση στην επιχείρηση, την επίλυση των εσωτερικών συγκρούσεων, και την εναρμόνιση των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης. Σήμερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις με τις μεγαλύτερες παραγωγικές επιδόσεις είναι οι επιχειρήσεις που επέλεξαν να ευχαριστήσουν τους εργαζόμενους τους για την παραγωγή τους και ταύτισαν την επιχείρηση με τις προσωπικές προσδοκίες τους.

## **2.3 Πώς επιτυγχάνεται η Διοίκηση μιας επιχείρησης**

Κάθε επιχείρηση είναι ένα ζωντανός οργανισμός που στοχεύει στην επιδίωξη θεμιτού κέρδους. Τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν μια επιχείρηση είναι η οικονομική

αυτοτέλειά της, η διοικητική αυθυπαρξία της, και η νομική αυτονομία της (Χολέβας, 1995). Τα τρία αυτά χαρακτηριστικά υποδηλώνουν ότι κάθε επιχείρηση με την παραγωγή της επιδιώκει την εξασφάλιση ρευστότητας, η οποία μπορεί να επενδυθεί εκ νέου στην ίδια την επιχείρηση, διοικείται ξεχωριστά από το κράτος και από κάθε άλλη επιχείρηση, και είναι νομικά αυτόνομη, δηλαδή για το νόμο αποτελεί ξεχωριστή οντότητα και πρόσωπο που δεν συνδέεται με τις προσωπικές πράξεις και οικονομικά στοιχεία των μετόχων και διευθυντών της. Το σημαντικότερο ωστόσο από τα τρία χαρακτηριστικά είναι η διοίκηση, γιατί όταν η διοίκηση είναι αποτελεσματική τότε εξασφαλίζεται και η οικονομική αυτοτέλεια της επιχείρησης. Όταν όμως η διοίκηση είναι ανεπαρκής τότε μπορεί να προκληθεί ζημιά στην επιχείρηση που δυνατό να οδηγήσει στο κλείσιμό της, δηλαδή στην απώλεια της νομικής αυτονομίας της.

Πώς επιτυγχάνεται όμως η Διοίκηση μιας επιχείρησης; Δεν υπάρχει λάθος ή σωστό σε ένα ερώτημα όπως αυτό. Κάθε επιχείρηση θέτει τους δικούς της στόχους και σκοπούς και ερμηνεύει με το δικό της σχήμα και αντίληψη τις έννοιες «πρόοδος» και «ανάπτυξη». Επομένως, η ορθότερη επιλογή Διοίκησης είναι αυτή που κρίνεται πιο κατάλληλη για την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά στη βάση των πιο πάνω αντιλήψεων. Δηλαδή, η δημιουργία ενός εξατομικευμένου συστήματος διοίκησης που να εξυπηρετεί την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης (Χολέβας, 1995). Οι λειτουργίες της Διοίκησης παραμένουν για κάθε επιχείρηση οι ίδιες. Τέτοιες ενέργειες έχουν καθοριστεί ως να είναι (Χολέβας, 1995):

1. Ο προγραμματισμός της επιχείρησης, δηλαδή ο καθορισμός της στρατηγικής της επιχείρησης βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και ο καθορισμός των προγραμμάτων δράσης.
2. Η οργάνωση της επιχείρησης, δηλαδή η ορθή τμηματοποίηση των διάφορων δραστηριοτήτων της επιχείρησης και ο καταμερισμός των εργασιών στα πρόσωπα της επιχείρησης βάσει των τεχνικών ικανοτήτων και της εξειδίκευσής τους.
3. Η διεύθυνση της επιχείρησης, δηλαδή η χαρτογράφηση της ηγετικής συμπεριφοράς για να δημιουργήσει τις ανθρώπινες σχέσεις εντός της επιχείρησης.

4. Ο συντονισμός των στελεχών της επιχείρησης, οι οποίοι θα επιβλέπουν ότι όλες οι ενέργειες της επιχείρησης τείνουν προς την εξυπηρέτηση των κοινών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.
5. Η επικοινωνία της επιχείρησης, δηλαδή η δημιουργία διόδων επικοινωνίας σε οριζόντια και κάθετη διάταξη εντός της επιχείρησης σε σταθερή βάση για σκοπούς διατήρησης του απαιτούμενου ελέγχου.
6. Η λήψη αποφάσεων, δηλαδή η ορθή αξιολόγηση όλων των προσφερόμενων εναλλακτικών λύσεων για την επιλογή της αποτελεσματικότερης σε ένα πρόβλημα.
7. Η στελέχωση της επιχείρησης, δηλαδή η πρόσληψη όλων εκείνων των απαραίτητων για την επιχείρηση προσώπων που θα καλύψουν όλες τις επιτελικές και μη θέσεις.
8. Η εκπαίδευση του προσωπικού σε άρτιο βαθμό, δηλαδή η παροχή τεχνικών και θεωρητικών υποβάθρων σε αυτά τα πρόσωπα που χρειάζονται εκπαίδευση ώστε να ανταποκρίνονται στις παραγωγικές απαιτήσεις της επιχείρησης, και η συνεχής επιμόρφωσή τους επί όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών.
9. Η δίκαιη και αξιοκρατική επιβράβευση των εργαζομένων για την εργασία και την παραγωγή τους, η οποία ειρήσθω εν παρόδω παράλληλα με τη συνεχή επιμόρφωση και την εκπαίδευση των εργαζομένων συντείνουν στη διατήρηση του επιπέδου και της ποιότητας της επιχείρησης, και ταυτόχρονα βελτιώνει τις εργασιακές αποδόσεις τους.
10. Η εξουσιοδότηση τμημάτων της επιχείρησης, δηλαδή η εκχώρηση εξουσιών σε συγκεκριμένα πρόσωπα ή τμήματα ώστε να γίνεται αποκέντρωση εξουσιών και να επιτυγχάνεται ορθός καταμερισμός του φόρτου εργασίας διατηρώντας παράλληλα το ενδιαφέρον των προσώπων της επιχείρησης για εργασία.

11. Παρότρυνση των προσώπων της επιχείρησης ώστε να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να αυξάνεται η απόδοσή τους προς όφελος της επιχείρησης.
12. Ο έλεγχος της επιχείρησης, δηλαδή ο καθορισμός και θεσμοθέτηση συγκεκριμένων ελεγκτικών προτύπων εντός της επιχείρησης, η άσκηση των οποίων θα φέρνει στην επιφάνεια διάφορες δυσλειτουργίες ή προβλήματα της επιχείρησης που χρήζουν διόρθωσης ή επίλυσης.

Οι ενέργειες της διοίκησης, δηλαδή ο τρόπος και ο βαθμός που θα επιλέξει να εφαρμόσει κάθε λειτουργία, είναι αυτές που καθιστούν εξατομικευμένη μια Διοίκηση. Ωστόσο, το μεγαλύτερο λάθος που θα μπορούσε μια επιχείρηση να πράξει, και το οποίο ενίοτε μπορεί να αποβεί μοιραίο, είναι η εστίαση σε μερικές αντί σε όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης, ή ακόμη χειρότερα να εναποθέσει σε ένα πρόσωπο τη διεκπεραίωση όλων των λειτουργιών της Διοίκησης.

Καταρχήν, η Διοίκηση είναι το άλφα και το ωμέγα μιας επιχείρησης αφού μέσα από την εφαρμογή των λειτουργιών της χτίζεται, εδραιώνεται, αναπτύσσεται, η επιχείρηση. Εν ολίγοις, είναι η συνταγή για την κερδοφορία της επιχείρησης. Όλες οι λειτουργίες της Διοίκησης μεταξύ τους είναι αλληλένδετες, τοιουτοτρόπως που χρειάζεται όλες να εφαρμόζονται ασχέτως εάν η έκτασή τους ποικίλει ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης. Ας πάρουμε για αρχή την μερική εστίαση στις λειτουργίες της Διοίκησης, όπως για παράδειγμα μια επιχείρηση που εστιάζει μόνο στην οργάνωση της επιχείρησης παρακάμπτοντας την λειτουργία του προγραμματισμού. Πού αποσκοπεί η οργάνωση όταν εξαρχής δεν γνωρίζει μια επιχείρηση τι ακριβώς θα εξυπηρετήσει; Σκεφτείτε μια επιχείρηση παραγωγής προϊόντων να εστιάζει στον τρόπο παραγωγής των προϊόντων, ώστε να υπάρχει γρήγορη διάθεσή τους στην αγορά, αγνοώντας τη λειτουργία για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες ικανότητες και τα ίδια ταλέντα. Για αυτό στη Διοίκηση υπάρχει ο διαχωρισμός της εργασίας έτσι ώστε ο καθένας να βρίσκεται στο πόστο στο οποίο μπορεί να ανταποκριθεί με το μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Τώρα, ας δούμε με ένα παράδειγμα εάν μπορεί ένα πρόσωπο να ασκήσει όλες τις διοικητικές λειτουργίες από μόνο του. Υπάρχει μια επιχείρηση παραγωγής λογισμικού

για εξ αποστάσεως εκπαίδευση στα σχολεία τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η οποία εργοδοτεί 80 πρόσωπα στο σύνολο. Μέσα στα πρόσωπα αυτά υπάρχουν τεχνικοί υπολογιστών, τεχνικοί γραφικών θεμάτων ιστοσελίδας, διαχειριστές ιστοσελίδας, λογιστές, γραμματείς (administrators), προγραμματιστές, υπεύθυνοι μάρκετινγκ, ερευνητές αγοράς. Το σχολείο που επιθυμεί την δημιουργία του προγράμματος εξ αποστάσεως εκπαίδευσης καθορίζει ότι λόγω έκτακτων μέτρων χρειάζεται το πρόγραμμα το αργότερο εντός 5 εργάσιμων ημερών από την ημέρα της παραγγελίας του. Ο διευθυντής της επιχείρησης, ο οποίος ασκεί όλα τα διοικητικά καθήκοντα, πρέπει: α) να διαγνώσει τις ανάγκες του σχολείου και τι χρειάζεται ένα σύστημα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, β) να μελετήσει όλα τα υφιστάμενα προγράμματα στην αγορά εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, γ) να αξιολογήσει όλα τα προγράμματα που έχει εντοπίσει με πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, δ) να επιλέξει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που από την έρευνα του χρειάζεται να έχει το πρόγραμμα που θα δημιουργήσει, ε) να αποφασίσει τελικά ποιο πρόγραμμα θα ακολουθήσει και να σχεδιάσει το πρόγραμμα, στ) να οργανώσει ποιος εργοδοτούμενος θα διαχειριστεί τι, η) να οργανώσει τη σειρά με την οποία το προσωπικό του θα ασχοληθεί με το πρόγραμμα έτσι ώστε να παραδοθεί τελειοποιημένο στο χρόνο που το σχολείο το ζήτησε, θ) να οργανώσει τον χρόνο που θα αναλώσει κάθε εργοδοτούμενος για να ασχοληθεί με το πρόγραμμα, ι) να εποπτεύει διαρκώς την δημιουργία του προγράμματος, ια) να εποπτεύει την εκτέλεση του προγράμματος για να δει ότι λειτουργεί κανονικά και ότι ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη, ιβ) να παρουσιάσει το πρόγραμμα στον πελάτη, ιγ) να εγκαταστήσει το πρόγραμμα στον πελάτη, ιδ) να χαρτογραφήσει την τεχνική υποστήριξη που δυνατό να χρειαστεί το πρόγραμμα, ιε) να χρεώσει τον πελάτη, ιστ) να εισπράξει από τον πελάτη. Και αφού όλα αυτά έχουν τελειώσει, και πλέον το πρόγραμμα έχει δημιουργηθεί, ο «διοικητής» θα πρέπει πλέον να εντάξει στην αγορά το προγράμματά του και να το διαφημίσει κατάλληλα, έτσι ώστε να πωλείται και σε τρίτα πρόσωπα που δυνατό να το χρειάζονται. Γνωρίζοντας λοιπόν ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος σε ένα 24ώρο μπορεί να λειτουργήσει παραγωγικά μόνο τις 12 ώρες, νοούμενου ότι ανά διαστήματα ξεκουράζεται, και γνωρίζοντας ότι υπό την πίεση του χρόνου λαμβάνονται επιπόλαιες αποφάσεις, συμπεραίνω ότι η επιχείρηση με τον τρόπο που λειτουργεί και διοικείται είναι αδύνατο να παραδώσει το ζητούμενο πρόγραμμα εγκαίρως.

Είναι γεγονός ότι οι διευθυντές χρειάζονται σωρεία ταλέντων για να μπορούν να κάνουν την δουλειά τους καλά, τα οποία ταλέντα πηγάζουν από συγκεκριμένες ικανότητες, γνώσεις που έχουν αποκομίσει, πληροφορίες, εξάσκηση, και φυσικά το χάρισμα να επεξεργάζονται όλα τα προηγούμενα και να τα εφαρμόζουν (T.S. Bateman, S.A. Snell, 2012). Δεδομένου λοιπόν ότι δεν μπορεί ένα πρόσωπο να καλύψει όλα τα ταλέντα της κλίμακας της Διοίκησης, εύκολα συνάγεται ότι είναι ανθρωπίνως αδύνατο ένα πρόσωπο να εξασκήσει όλες τις διοικητικές λειτουργίες χωρίς να παραλείψει κάποια στον ίδιο βαθμό και επαρκώς, κατά τρόπο που να εξασφαλίζει την παραγωγικότητα της επιχείρησής του.

Για να συμπεραθεί κατά πόσο μια επιχείρηση διαθέτει αποτελεσματική διοίκηση, γίνεται έλεγχος επί της παραγωγικότητάς της, αφού μέσα από την παραγωγικότητα αποδεικνύεται η επάρκεια τη επιχείρησης. Όσο υψηλότερη είναι η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ποιότητας και διαβίωσης της επιχείρησης, και η υψηλή παραγωγικότητα οφείλεται αδιαμφισβήτητα σε μια σπουδαία πολιτική Διοίκησης (Χ. Κ. Κανελλόπουλος, 2003). Με την κατάλληλη Διοίκηση, η οποία δίνει έμφαση στο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, είναι δυνατό να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας του προσωπικού χωρίς ποιοτική υποβάθμιση (Χολέβας, 1995). Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα μεγέθους, δίνουν μεγάλη σημασία στον έλεγχο, καθότι οι δυναμικές του σύγχρονου κόσμου είναι μεγαλύτερες απ' ό,τι του παρελθόντος, αφού πλέον η ανάγκη για διαρκή μάθηση, για αλλαγή, και για εκσυγχρονισμό είναι παράγοντες επιτακτικοί, κατά τρόπο που καθιστούν την λειτουργία του ελέγχου απαραίτητη και συνεχή (T.S. Bateman, S.A. Snell, 2012). Το 1915 ο Φεγιόλ είχε χαρακτηριστικά αναφέρει ότι *«με τον έλεγχο στην επιχείρηση διαπιστώνεται αν εφαρμόζεται το πρόγραμμα, εκτελούνται οι εντολές και οι οδηγίες, υπάρχουν λάθη, παραλείψεις ή υπερβολές»*, αφού θεωρούσε ότι ο έλεγχος είναι ουσιώδους σημασίας για μια επιχείρηση μιας και καλύπτει όλους τους τομείς, όλες τις δραστηριότητες, όλα τα πρόσωπα, όλα τα μέσα, όλους τους χώρους, όλους τους χρόνους, όλες τις μεθόδους, όλες τις τεχνικές, όλα τα κεφάλαια, όλα τα έξοδα, όλα τα κέρδη και όλες τις πληροφορίες μιας επιχείρησης (Χολέβας, 1995). Ουσιαστικά, ο έλεγχος στην επιχείρηση είναι η μέτρηση του βαθμού προσέγγισης των στόχων της επιχείρησης, έτσι που αν εντοπιστούν παρεκκλίσεις μέσα από τον έλεγχο να λαμβάνονται τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα (Χολέβας, 1995).

Η Διοίκηση, εν ολίγοις, είναι αυτή που μπορεί να ελαττώσει τις θυσίες για την πραγματοποίηση ενός αποτελέσματος που αν δεν είναι το άριστο τουλάχιστον θα τείνει προς αυτό (Χολέβας, 1995). Γενικότερα, η διαμόρφωση μιας επιτυχούς Διοίκησης εξαρτάται από πολλές μεταβλητές που αφορούν τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Στην κατηγορία *εξωτερικοί παράγοντες* μπορεί να συναντήσουμε τις διεθνείς οικονομικές συνθήκες, τις κυβερνητικές πολιτικές, την παγκόσμια τεχνολογική πρόοδο, την δημογραφία των πληθυσμών, και το πολιτιστικό περιβάλλον της χώρας που εδρεύει μια επιχείρηση, ή που ασκεί επαγγελματική δραστηριότητα (Χολέβας, 1995). Στην κατηγορία αυτή εμπίπτει και ο παράγοντας ανταγωνισμού, που μπορεί να θεωρηθεί και ο βασικότερος για την χάραξη κάποιας διοικητικής πολιτικής εντός μιας επιχείρησης. Στην κατηγορία *εσωτερικοί παράγοντες* εντοπίζουμε το αντικείμενο παραγωγής της επιχείρησης, το μέγεθός της, το τεχνολογικό επίπεδο της, το κόστος αγορών και παραγωγής, τη χρηματοδότηση της επιχείρησης (εξεύρεση κεφαλαίων), και την τεχνογνωσία.

Σήμερα, η Διοίκηση αποτελεί για μια επιχείρηση τέχνη, την οποία η επιχείρηση χρησιμοποιεί για να εναρμονιστεί με την ταχύτητα της εξωτερικής εξέλιξης και φυσικά για να συνεχίσει να αναπτύσσεται. Γιατί όπως είπε και ο Ζαν Ρομέφ (Γάλλος Συγγραφέας για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων) *«κάθε τι που υπάρχει και δεν αναπτύσσεται είναι καταδικασμένο να χαθεί, είτε είναι δάσος, είτε είναι έθνος, είτε είναι επιχείρηση»*.

## **2.4 Διοίκηση Επιχείρησης Παροχής Νομικών Υπηρεσιών**

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται, όπως αναφέρεται και στην εισαγωγή, με τις επιχειρήσεις παροχής νομικών υπηρεσιών, δηλαδή τα δικηγορικά γραφεία. Στην ενότητα αυτή λοιπόν θα αναπτυχθεί ο ιδανικός τρόπος με τον οποίο ασκείται η διοίκηση σε μια τέτοια επιχείρηση. Πρώτα όμως ας σκιαγραφήσουμε το εσωτερικό περιβάλλον μιας δικηγορικής επιχείρησης.

Μια δικηγορική επιχείρηση ασχολείται ημερησίως με αρκετές υποθέσεις, οι οποίες διακρίνονται εκ φύσεως μεταξύ τους αφού καμία υπόθεση δεν παρουσιάζει



πανομοιότυπα γεγονότα με άλλη. Για κάθε υπόθεση, ο δικηγόρος χρειάζεται να μελετήσει πολύ. Αρχίζει πάντοτε από την μελέτη των δεδομένων της υπόθεσης. Στη συνέχεια μελετά τους Νόμους, που περιβάλλουν την υπόθεση για να μπορεί να ακολούθως να συνδυάσει το γράμμα του Νόμου με τα δεδομένα της υπόθεσης. Στην Κύπρο, στην οποία εφαρμόζεται το «Κοινοδίκαιο», ο δικηγόρος πρέπει να μελετήσει και υποθέσεις που δικάστηκαν στο Δικαστήριο (precedent), αφού οι κανόνες που διατυπώθηκαν κατά την δίκη (rulings) τυγχάνουν εφαρμογής είτε άμεσα, είτε έμμεσα με τη μέθοδο της εξ αντιδιαστολής στη δική του υπόθεση. Ακολούθως, θα πρέπει να ετοιμάσει γραπτά κείμενα που αφορούν γνωμάτευση προς τον πελάτη, επιστολές προς αντιδίκους, δικόγραφα για το Δικαστήριο, στρατηγική πλήρους εκδίκασης της υπόθεσης. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται για όλες τις υποθέσεις ανεξαιρέτως. Επομένως, αυτό που αλλάζει είναι ο χρόνος μελέτης και προεργασίας των κειμένων ανάλογα με τη σύνθεση και την πολυπλοκότητα των δεδομένων της υπόθεσης αλλά και τις διαθέσιμες νομικές πηγές. Μια υπόθεση μπορεί να χρειάζεται μελέτη μίας ημέρας. Μπορεί όμως ενίοτε να χρειάζεται μελέτη εβδομάδων ή μηνών και κάθε φορά που ένα νέο δεδομένο προκύπτει, ή μια νέα πρακτική υιοθετείται από το Δικαστήριο, νέα μελέτη και νέα προεργασία να καθίστανται επιτακτικές. Σε ένα εργάσιμο οκτάωρο, που ποτέ δεν είναι αρκετό, το μοτίβο αυτό εφαρμόζεται για πέραν των 3 ή 4 υποθέσεων ανάλογα με τα καθορισμένα χρονοδιαγράμματα που υποβάλλονται είτε μέσω του Δικαστηρίου είτε μέσω της Νομοθεσίας είτε από την πολιτική της ίδιας της επιχείρησης. Η ημέρα λοιπόν ενός δικηγόρου περιλαμβάνει εν ολίγοις μελέτη υποθέσεων που δεν ανήκουν στην ίδια σφαίρα δικαίου, και ετοιμασία των υποθέσεων με διαφορετικές πρακτικές, που θα πρέπει να εντοπιστούν, και διαφορετικές στρατηγικές, που θα πρέπει να διαμορφωθούν.

Στην τελική όμως το πρόβλημα ενός δικηγόρου δεν είναι ούτε η μελέτη ούτε η διαχείριση όγκων δεδομένων. Είναι το ίδιο το πρόγραμμα της ημέρας. Το πρωινό του αναλώνεται σε διεκπεραίωση υποθέσεων ενώπιον του Δικαστηρίου, το απόγευμά του αναλώνεται σε συναντήσεις με πελάτες ή αντιδίκους δικηγόρους και έτσι ο μοναδικός χρόνος που απομένει για την «πραγματική δουλειά», που είναι η νομική επεξεργασία της κάθε υπόθεσης, είναι για την ακρίβεια οι ώρες που έπονται στο τέλος της εργάσιμης ημέρας, δηλαδή μετά το καθιερωμένο οκτάωρο. Σύμφωνα με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι εργοδότες πρέπει γενικά να διασφαλίζουν ότι το προσωπικό τους δεν εργάζεται πέραν των 48 ωρών κατά μέσο όρο την εβδομάδα.

Μέσα στην ημέρα πρέπει να τους παρέχεται τουλάχιστον 11 ώρες ημερήσιας ανάπαυσης και τουλάχιστον 24 ώρες αδιάλειπτης ανάπαυσης ανά 7 ημέρες. Μέσα σε μία ημέρα όταν το προσωπικό εργάζεται πέραν των 6 ωρών πρέπει να του εξασφαλίζεται διάλειμμα (European Union, 2020). Ωστόσο, στην Κύπρο και ειδικά ανάμεσα στους δικηγόρους οι κανονισμοί αυτοί περιθωριοποιούνται καθότι οι ανάγκες του νομικού συστήματος και του πελατειακού κύκλου των δικηγόρων είναι μεγαλύτερες και περισσότερες από όσες μπορεί να διαχειριστεί ένας δικηγόρος εντός των εργάσιμων ωρών του, με αποτέλεσμα να είναι αναπόφευκτη η εργασία πέραν του δέοντος.

Μπορεί όμως ο ανθρώπινος εγκέφαλος να αντέξει όλα αυτά; Σύμφωνα με μελέτες ο ανθρώπινος εγκέφαλος όταν καλείται να εργαστεί κατά τη διάρκεια της νύχτας καταβάλει μεγαλύτερες προσπάθειες με αποτέλεσμα ο ανθρώπινος οργανισμός να καταπονείται, αφού κατά τη νύχτα οι βιολογικές λειτουργίες δραστηριοποιούνται ελάχιστα, και η πιθανότητα για λάθη στην εργασία να αυξάνεται (Μαρμαράς Ν., Ναθαναήλ Δ., 2015). Για αυτό και το επάγγελμα του δικηγόρου μεταξύ άλλων επαγγελμάτων έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα πιο στρεσογόνα επαγγέλματα, καθότι οι δικηγόροι καλούνται να εργαστούν υπερβολικές ώρες ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του επαγγέλματος τους. Περαιτέρω, σύμφωνα με έρευνα που έλαβε χώρα στις ΗΠΑ το 1990 από τον John Hopkins έχει καταδειχθεί ότι από 28 άλλα επαγγέλματα οι δικηγόροι παρουσίαζαν 3,6 φορές μεγαλύτερο ποσοστό κατάθλιψης, εκδήλωσης άγχους, και μελαγχολίας ενώ περίπου το 40% των δικηγόρων επιδίδεται σε κατάχρηση ναρκωτικών ή αλκοόλ. Η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι δικηγόροι παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ποσοστό επιρροής σε ασθένειες λόγω εργασιακού άγχους (Legal Mosaic, 2015).

Έχοντας υπόψη λοιπόν τα πιο πάνω, μια δικηγορική εταιρεία για να μπορέσει να αυξήσει την παραγωγικότητά της, μειώνοντας όμως το βαθμό σωματικής και πνευματικής κατάρρευσης των δικηγόρων της, θα πρέπει να ακολουθήσει ένα *ευέλικτο μοντέλο οργάνωσης* που να ανταποκρίνεται στις αρχές της *διοίκησης ολικής ποιότητας*. Ξεκινώντας από το ευέλικτο μοντέλο οργάνωσης, με τον όρο «ευέλικτο» εννοούμε την προσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας στις παραγωγικές ικανότητες και δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Το μοντέλο αυτό, γνωστό και ως «λειτουργική ευελιξία οργάνωσης», έχει ως σκοπό του την

μέγιστη αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την παράλληλη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για σκοπούς εξυπηρέτησης των αναγκών της επιχείρησης (Twinaime, L.J., Humphries, M. and Kearins, K., 2006). Ο John Atkinson το 1984 πρώτος είχε διατυπώσει το πρότυπο μοντέλο οργάνωσης μιας πετυχημένης επιχείρησης που ονόμασε «*flexible firm model*» (Human Resources Management, 2015). Σύμφωνα με τον Atkinson υπάρχουν τρία διαφορετικά είδη ευέλικτης επιχείρησης: α) *το λειτουργικά ευέλικτο μοντέλο*, β) *το αριθμητικά ευέλικτο μοντέλο*, γ) *το οικονομικά ευέλικτο μοντέλο*. Το *λειτουργικά ευέλικτο μοντέλο* υποστηρίζει τη διαρκή μεταφορά και μετάθεση των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης και σε διαφορετικές αρμοδιότητες, δεδομένο που απαιτεί όπως όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να έχουν δεξιότητες που να μπορούν να ανταποκριθούν σε διαφορετικές ευθύνες και εργασίες (*multiskilling*). Το *αριθμητικά ευέλικτο μοντέλο* περιστρέφεται γύρω από τη διαρκή δέσμευση και αποδέσμευση εργαζομένων ανάλογα με τη ζήτηση και προσφορά της αγοράς αλλά και τις ανάγκες παραγωγικότητας της επιχείρησης. Τέλος, το *οικονομικά ευέλικτο μοντέλο* προσπαθεί να ανταμείβει τους εργαζομένους σε κλίμακες ώστε να τους δίνεται κίνητρο για αποδοτικότητα (Human Resources Management, 2015). Αυτό που πιο κάτω επιλέγεται να αναλυθεί είναι το *οικονομικά ευέλικτο μοντέλο επιχείρησης (financial flexible firm model)*, ως το πιο κατάλληλο για μια επιχείρηση παροχής δικηγορικών υπηρεσιών όπως η υπό εξέταση.

Το μοντέλο αυτό διακρίνεται σε δύο επίπεδα, που είναι ο πυρήνας και ο περιφερικός κύκλος (Human Resources Management, 2015). Στον πυρήνα της επιχείρησης ανήκει η διοίκηση μαζί με επιλεγμένο προσωπικό μόνιμης απασχόλησης, το οποίο χειρίζεται τον όγκο των καθηκόντων της επιχείρησης ανάλογα με τις δεξιότητες και την εμπειρία τους και χαρακτηρίζονται πολύτιμοι για την εταιρεία λόγω της απόδοσής τους. Στον περιφερικό κύκλο βρίσκονται οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με συγκεκριμένα καθήκοντα που τους ανατίθενται από τον πυρήνα και ενίοτε είναι προσωπικό μερικής απασχόλησης.

Εν προκειμένω, οι δικηγόροι ενός δικηγορικού γραφείου μαζί με τη διοίκηση θα αποτελούν τον πυρήνα. Η διοίκηση είναι σημαντικό να ασχολείται αποκλειστικά με θέματα διοίκησης έτσι ώστε να μην καταργείται η ιεραρχία της επιχείρησης και ο έλεγχος των βαθμίδων. Στην πυραμίδα από την κορυφή προς τα κάτω, τη διοίκηση

ακολουθούν οι έμπειροι δικηγόροι της επιχείρησης, οι οποίοι χειρίζονται ανάλογα με τις ικανότητες τους τα ανάλογα τμήματα και τις ανάλογες υποθέσεις (βλ. αγγλιστί *head of departments or supervisors*). Μέρος των καθηκόντων της βαθμίδας αυτής των δικηγόρων είναι η διανομή υποθέσεων στους δικηγόρους, ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους του περιφερικού κύκλου και η έγκριση για ανάθεση εργασιών σε αυτούς από τους δικηγόρους του πυρήνα, εποπτεία της διεκπεραίωσης των υποθέσεων, λογοδότηση στη διοίκηση για την ποιότητα διεκπεραίωσης των υποθέσεων των τμημάτων τους και τις ικανότητες των δικηγόρων τους. Ακολουθούν οι δικηγόροι του πυρήνα (βλ. αγγλιστί *senior associates*), οι οποίοι χειρίζονται τις υποθέσεις επί της ουσίας τους, δηλαδή καθορίζουν στρατηγικές, αναλαμβάνουν τις διαπραγματεύσεις για τον χειρισμό τους, εκδικάζουν την ουσία των υποθέσεων τους.

Επιμέρους καθήκοντα για τις νομικές υποθέσεις, διανέμονται σε εργαζόμενους του περιφερικού κύκλου, ο οποίος δυνατό να αποτελείται από ασκούμενους δικηγόρους (*trainee lawyers*), νομικό προσωπικό (*paralegal*), και γραμματείς (*administrators*). Το νομικό προσωπικό (*paralegal*) είναι οι εργαζόμενοι κάτοχοι νομικού πτυχίου ή όχι που διαχειρίζονται θέματα νομικά και γραφειοκρατικά. Οι ασκούμενοι δικηγόροι (*trainee lawyers*) είναι απόφοιτοι πτυχίου νομικής, οι οποίοι για 12 μήνες υποχρεωτικά από την Κυπριακή Νομοθεσία εργοδοτούνται σε δικηγορικά γραφεία με σκοπό να παρακαθίσουν σε εξετάσεις για να λάβουν την άδεια του δικηγόρου. Επιμέρους καθήκοντα που μπορούν να δοθούν στους ασκούμενους δικηγόρους είναι η αναζήτηση νομικών πηγών, νομολογίας (*precedent*), ετοιμασία δικογράφων (βλ. έγγραφες προτάσεις που καταχωρούνται στο Δικαστήριο για σκοπούς ακρόασης) και επιστολών (βλ. προς πελάτες ή προς Δικαστήριο ή προς αντίδικους δικηγόρους), οι πρώτες εμφανίσεις μιας υπόθεσης (βλ. εμφανίσεις ενώπιον του Δικαστηρίου που αφορούν διαδικαστικά δικονομικά ζητήματα και όχι την ακρόαση της ουσίας μιας υπόθεσης), η ετοιμασία υπομνημάτων, γνωματεύσεων, και νομικών κειμένων, όπως αγορεύσεις, νομικές παρουσιάσεις κ.ά.. Οι εκτυπώσεις εγγράφων, η αποστολή και παραλαβή εγγράφων, η καταχώρηση νομικών εγγράφων σε δημόσιες υπηρεσίες και το δικαστήριο, η διαχείριση ραντεβού και τηλεφωνημάτων για τους δικηγόρους υλοποιούνται από τους γραμματείς. Επειδή, όπως λέχθηκε πιο πάνω, οι εργαζόμενοι του περιφερικού κύκλου είναι συνήθως προσωπικό μερικής απασχόλησης, και αυτό είναι ζημιογόνο για μια νομική επιχείρηση κυρίως, οι εργαζόμενοι του περιφερικού

κύκλου θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια από τη διοίκηση της επιχείρησης να είναι μόνιμης απασχόλησης έτσι ώστε να μην αυξομειώνεται η απόδοση και η ποιότητα υπηρεσιών της επιχείρησης. Επομένως, τόσο ο πυρήνας όσο και ο περιφερικός κύκλος πρέπει να είναι σταθεροί.

Όλα τα πιο πάνω αφορούν τη διακλάδωση του ευέλικτου μοντέλου οργάνωσης μιας δικηγορικής επιχείρησης. Από τα τρία είδη ευέλικτων μοντέλων το επικρατέστερο για μια οικονομική επιχείρηση είναι το *οικονομικά ευέλικτο μοντέλο*. Όπως γίνεται αντιληπτό και από το ίδιο το όνομα του μοντέλου η εφαρμογή του αφορά οικονομικούς παραμέτρους εντός της επιχείρησης και δη τις απολαβές των εργαζομένων και την επιβράβευσή τους για την εργασία τους. Επομένως, στη βάση της πιο πάνω διακλάδωσης των εργαζομένων, και νοουμένου ότι ο περιφερικός κύκλος είναι σταθερός και όχι μερικής απασχόλησης, θα πρέπει να παρέχεται από τη διοίκηση η δυνατότητα στον περιφερικό κύκλο να προάγεται προς τον πυρήνα. Δηλαδή, οι ασκούμενοι δικηγόροι να μπορούν να προαχθούν σε δικηγόρους συνεργάτες (*associates lawyers*), αργότερα σε ανώτερους δικηγόρους (*senior associates lawyers*) και έπειτα σε υπεύθυνους τμημάτων (*head of departments*). Το νομικό προσωπικό να μπορεί από τον περιφερικό κύκλο να ενταχθεί στον πυρήνα ως απαραίτητο νομικό προσωπικό. Για τον πυρήνα όμως, οι οποίοι είναι ήδη στην ανώτερη βαθμίδα εργαζομένων της επιχείρησης θα πρέπει να αυξάνονται τα οφέλη και οι απολαβές ως επιβράβευση της δουλειάς τους, αφού η επιτυχία του περιφερικού κύκλου να ενταχθεί στον πυρήνα θα έλεγε κανείς ότι είναι αρμοδιότητα του πυρήνα. Όσον αφορά προαγωγές εντός του πυρήνα, αυτό που θα μπορούσε να εφαρμοστεί είναι η διαδικασία προαγωγής σε μια μέγιστη βαθμίδα ισοδύναμη με αυτή του συνεργάτη – συνεταιίρου (αγγλιστί: *non equity partner*). Η βαθμίδα αυτή παρέχει το δικαίωμα και το προνόμιο πλέον στους ζωτικούς για την επιχείρηση εργαζόμενους να μετέχουν ενεργά στα κέντρα λήψεως αποφάσεων και γνωρίζοντας το προσωπικό της επιχείρησης μέσα από την εργασία τους αλλά και τις υπηρεσίες της επιχείρησης θα μπορούν να εκφέρουν ουσιαστική γνώμη στη διαμόρφωση του επιχειρηματικού πλάνου και στον τρόπο εξέλιξης της ποιότητας των υπηρεσιών της δικηγορικής επιχείρησης. Ωστόσο, για να είναι λειτουργικό το μοντέλο «*flexible firm model*», με τον τρόπο που πιο πάνω έχει αναλυθεί, θα πρέπει η διοίκηση, ο πυρήνας, και ο περιφερικός κύκλος να συνεργάζονται αρμονικά και να επικοινωνούν άρτια μεταξύ τους. Η λειτουργία του μοντέλου αυτού έχει ως βασικό συστατικό της την καθιέρωση

ενός ενιαίου πλάνου από τη διοίκηση, τα επιτελικά κομμάτια του οποίου αναλαμβάνονται από διαφορετικά πρόσωπα της επιχείρησης ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητάς τους, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να συνεισφέρουν στο επιχειρηματικό πλάνο ξεχωριστά και ομαδικά. Επομένως, η συνεννόηση και η επικοινωνία θα έλεγε κανείς ότι είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της μορφής διοίκησης αυτής. Για αυτό το λόγο, για το συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης έχει λεχθεί χαρακτηριστικά ότι «αποτελεί την απλή ενοποίηση ευέλικτων συνθηκών στη διοίκηση ενός οργανισμού, με σκοπό να πληρούνται οι υψηλές απαιτήσεις της ανταγωνιστικής αγοράς και για να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι και σκοποί (Market Business News, 2020).

Όπως κάθε εφαρμογή έτσι και αυτή του ευέλικτου μοντέλου επιχείρησης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της. Αρχής γενομένης από τα πλεονεκτήματα, προς τα οποία η ζυγαριά κλίνει, η εφαρμογή του μοντέλου αυτού δίνει την ευελιξία στην επιχείρηση να προσαρμόζεται ευκολότερα και αποδοτικότερα στην αύξηση του ανταγωνισμού στην αγορά νομικών υπηρεσιών (Sean, L., 2018), καθότι η δομή της επιχείρησης είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένη ώστε να αξιοποιούνται στο έπακρο όλοι οι ανθρώπινοι πόροι της χωρίς να αλλοιώνεται η ποιότητα των υπηρεσιών της, που το είναι το βασικότερο κριτήριο προβολής μιας επιχείρησης που παρέχει υπηρεσίες και όχι προϊόντα. Όμως η δυνατότητα για εναρμόνιση με το κλίμα ανταγωνισμού προϋποθέτει ότι η επιχείρηση θα είναι σωστά οργανωμένη όσον αφορά τις διοικητικές της θέσεις (*managerial positions*), οι οποίες θα πρέπει παράλληλα να αντανakλούν τις ανάγκες στρατηγικής της αγοράς σε αριθμό και σε ποιότητα. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι η δομή της οργάνωσης στη βάση του ευέλικτου μοντέλου επιτρέπει στην επιχείρηση να ταιριάζει η ίδια το επίπεδο επαγγελματικής κατάρτισης και το επίπεδο δεξιοτήτων των εργαζομένων της με τις κατά καιρούς ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης. Πώς μπορεί να γίνει αυτό; Η διάκριση του πυρήνα από τον περιφερικό κύκλο και τα διάφορα επίπεδα εντός του πυρήνα εξυπηρετούν ακριβώς το βαθμό εκπαίδευσης που παρέχονται στον περιφερικό κύκλο, ο οποίος κατ' εξαίρεση στις δικηγορικές επιχειρήσεις θα έχει τη δυνατότητα ανάλογα με το επίπεδο ανταπόκρισης στην εκπαίδευση να εντάσσεται στον πυρήνα.

Συνεχίζοντας στα μειονεκτήματα του *ευέλικτου μοντέλου οργάνωσης*, η εφαρμογή αυτού του μοντέλου συνεπάγεται με τεράστια ανάληψη ρίσκου για την επιχείρηση σε περίπτωση που η αγορά σημειώνει πτωτική πορεία (Sean, L., 2018). Σε τέτοια περίπτωση η επιχείρηση υποχρεωτικά θα πρέπει να σμικρύνει την οργανωτική δομή της και αναπόφευκτα σημαίνει ότι θα προβεί σε απομάκρυνση προσωπικού και σε αποκοπές απολαβών του υφιστάμενου προσωπικού. Οι όροι όμως «απομάκρυνση» και «αποκοπή απολαβών» είναι ταυτόσημοι με την μείωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης και της αδυναμίας παρακολούθησης του εναπομείναντα ανταγωνισμού. Για αυτό η επιχείρηση θα πρέπει διαρκώς να ερευνά και μελετά την αγορά και τον ανταγωνισμό και φυσικά να προβαίνει σε τέτοια διοικητικά μέτρα, στα οποία είναι σε θέση και έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί. Περαιτέρω, η πιστή εφαρμογή του μοντέλου αυτού θα δημιουργήσει ενίοτε αδικίες μεταξύ εργαζομένων, αφού η ανάπτυξη θα πρέπει να βαδίζει με τις δυνατότητες της επιχείρησης, που λογικό είναι να μην επιτρέπει την ταυτόχρονη προαγωγή ή αύξηση σε μισθούς όλων των εργαζομένων στις ίδιες βαθμίδες. Η μεγαλύτερη αδικία εκ των πραγμάτων όμως προκαλείται εις βάρος του περιφερικού κύκλου, οι οποίοι στις πλείστες των περιπτώσεων υποχρεώνονται έμμεσα από την επιχείρηση να «καλύπτουν κενά ή εγγενείς» αδυναμίες που παρουσιάζονται στον πυρήνα, αδυναμίες τις οποίες ναι μεν η διοίκηση δυνατό να αναγνωρίζει, λόγω όμως της σύνθεσης της οργανωτικής δομής της να μην μπορεί εύκολα να απομακρύνει ή έστω να αντιμετωπίσει (Sean, L., 2018).

Το «οικονομικά ευέλικτο μοντέλο» για μια δικηγορική επιχείρηση είναι το ιδανικό, ωστόσο είναι αδύνατον να παραγνωριστούν τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει, αφού η φύση τους είναι ικανή, εάν δεν ξεπεραστούν, να επιφέρει κατάρρευση της επιχείρησης. Υπάρχουν δυνατές λύσεις όμως ώστε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της ανάληψης του ρίσκου έναντι της ανταγωνιστικής αγοράς και της μείωσης των μισθολογικών αδικιών εντός της επιχείρησης. Όσον αφορά το πρώτο σκέλος, δηλαδή αυτό της ανταγωνιστικής αγοράς, ίσως αυτό που θα μπορούσε να λύσει τα χέρια των δικηγορικών επιχειρήσεων σε τέτοιες περιπτώσεις εστιάζεται στην επάνδρωση του περιφερικού κύκλου. Διασαφηνίζοντας, θα πρέπει να είναι αφενός ο περιφερικός κύκλος σταθερός, αφετέρου όμως θα μπορούσε να απαρτίζεται μερικώς από το εσωτερικό προσωπικό και μερικώς από εξωτερικό προσωπικό, δηλαδή από τους λεγόμενους «εξωτερικούς συνεργάτες». Οι εξωτερικοί συνεργάτες μιας δικηγορικής επιχείρησης μπορεί να είναι δικηγόροι ή νομικοί σύμβουλοι ή οικονομικοί σύμβουλοι.

Σε αυτούς μπορεί να δίνεται έναντι τιμολογημένης αμοιβής ένας αριθμός αυτοτελών υποθέσεων (*one time off cases*), όπως για παράδειγμα κάποια γνωμάτευση σε εξειδικευμένα θέματα που χρειάζεται χρόνο ή ετοιμασία ενός μακροσκελούς συμβολαίου. Το μυστικό όμως κρύβεται στη θεμελίωση συνεργασίας και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη. Οι εξωτερικοί συνεργάτες πρέπει να είναι σταθεροί, ώστε να υπάρχει μια σταθερή ποιότητα στις υπηρεσίες της επιχείρησης που παράγονται από εξωτερικούς συνεργάτες, και μιας και διακυβεύεται το όνομα της επιχείρησης θα πρέπει να είναι έμπιστοι και άρτια καταρτισμένοι στο αντικείμενο που τους ανατίθεται. Η λύση των «εξωτερικών συνεργατών» θα μειώσει τον αριθμό του αναγκαίου προσωπικού εντός του περιφερικού κύκλου, θα περισώσει εργατοώρες, κατά τρόπο που ο περιφερικός κύκλος θα ασχολείται με ουσιώδεις υποθέσεις πελατών – κλειδιά της επιχείρησης, και φυσικά θα διαβαθμίσει με τέτοιο τρόπο τη μισθολογική κλίμακα. Έτσι, όταν οικονομικά δυσανασχετεί η επιχείρηση λόγω της ανταγωνιστικής αγοράς θα μπορεί να διαχειριστεί τις εξωτερικές συνεργασίες της ανάλογα και όχι το εσωτερικό προσωπικό της.

Τώρα, όσον αφορά την πρόκληση μισθολογικών αδικιών. Εκ των πραγμάτων αδικίες σε μισθούς πάντοτε θα υπάρχουν. Ωστόσο, υπάρχουν λύσεις που μπορούν να τις περιορίσουν ορατά. Μια τέτοια, είναι η καθιέρωση κλίμακας απολαβών εντός της επιχείρησης από την πρώτη βαθμίδα της επιχείρησης μέχρι και την τελευταία, που θα είναι η ανώτατη. Δηλαδή, όλοι οι γραμματείς θα ξεκινούν από την ίδια θέση και η εργασία τους θα ανελίσσεται μέχρι την ίδια θέση με τον ίδιο μισθό, και το ίδιο θα ισχύει και για τους δικηγόρους φυσικά. Εννοείται όμως ότι η μισθολογική κλίμακα του υποστηρικτικού προσωπικού θα πρέπει να διαφέρει εξ αρχής από αυτό του δικηγορικού προσωπικού, λόγω των ευθυνών που καλούνται να αναλάβουν οι τελευταίοι και της σημασίας της θέσης τους - χωρίς βέβαια να υποβαθμίζεται ο ρόλος σε μια δικηγορική επιχείρηση του υποστηρικτικού προσωπικού που είναι αναντίλεκτα σημαίνοντας. Επιπρόσθετα της καθιέρωσης κλίμακας απολαβών, ένα άλλο μέτρο είναι η καθιέρωση του τρόπου και χρόνου που θα δίνονται οι προαγωγές. Καταρχάς, προαγωγές θα πρέπει να γίνονται σε σταθερές περιόδους, ίσως στα 3 χρόνια που είναι μια ικανοποιητική χρονική περίοδος για να δείξουν οι εργαζόμενοι τις δυνατότητες τους και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση, και με τα ίδια κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία όμως είναι αδύνατο να εφαρμοστούν από τη διοίκηση ή τους ανώτερους εργαζόμενους αφού εντός του εργασιακού περιβάλλοντος είναι



αναπόφευκτη η αξιολόγηση στη βάση υποκειμενικών κριτηρίων. Για αυτό είναι καλύτερα η αξιολόγηση των εργαζομένων για σκοπούς προαγωγής να γίνεται από εξωτερικές εταιρείες που ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό στη βάση αντικειμενικών κριτηρίων. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους, που ειρήσθω εν παρόδω θα πρέπει να γίνεται ανά 6 μήνες ώστε να υπάρχει συνεχής επίβλεψη των αποδόσεων και για να μπορεί να εξάγεται όσο το δυνατό καλύτερα αξιοκρατικό αποτέλεσμα, θα δίνει αριθμητική σειρά όσων δύνανται λόγω εργασίας να προαχθούν και θα παραδίδεται στη διοίκηση, η οποία θα έχει τον τελευταίο λόγο για τις προαγωγές. Γνωρίζοντας οι εργαζόμενοι ότι όλοι βρίσκονται στην ίδια μοίρα και ότι η εργασία τους θα τους δώσει το απαραίτητο προβάδισμα, μόνο οφέλη θα αποφέρει στην επιχείρηση που θα καταφέρει να δημιουργήσει ένα υγιές ανταγωνιστικό περιβάλλον εντός της επιχείρησης, ικανό να αντιμετωπίσει τον μεγάλο ανταγωνισμό, αυτόν της αγοράς.

Τι γίνεται όμως όταν ένας εργαζόμενος φτάσει στην ανώτατη βαθμίδα προαγωγών και απολαβών στην επιχείρηση; Υπάρχει κορεσμός; Η απάντηση είναι όχι. Ο κορεσμός είναι ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπίσει η διοίκηση της επιχείρησης από τη δημιουργία της επιχείρησης και την επάνδρωσή της με ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται συνεχώς κίνητρο είτε με γνώσεις είτε με χρήματα για να αισθάνονται ότι η προσπάθειά τους εκτιμάται και ότι η επιχείρηση επενδύει σε αυτούς. Για την αντιμετώπιση του κορεσμού λοιπόν των εργαζομένων, η διοίκηση θα μπορούσε να εφαρμόσει την πολιτική της «προσωρινής απόσπασης» στον πυρήνα και της «μετακίνησης» στον περιφερικό κύκλο. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να μετακινούνται σε τμήματα εντός της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι του πυρήνα ανά διαστήματα και για συγκεκριμένες περιόδους να αναλαμβάνουν συγκεκριμένες υποθέσεις με συγκεκριμένα καθήκοντα άλλων τμημάτων του πυρήνα, έτσι ώστε να έρχονται αντιμέτωποι με το «καινούριο», χωρίς βέβαια να αποχωρίζονται ή να αποσπώνται μόνιμα από τις υφιστάμενες αρμοδιότητες τους καθότι όπως εξηγήθηκε είναι ζωτικής σημασίας η σταθερότητα στον πυρήνα για την λειτουργία της επιχείρησης. Για την προθυμία όμως των εργαζομένων του πυρήνα να αναλάβουν νέες αρμοδιότητες και για το επιτυχές αποτέλεσμα της προσπάθειάς τους στις νέες αρμοδιότητες, για όσο χρόνο διαρκούν, θα μπορούσε η διοίκηση να τους αποδίδει φιλοδώρημα (*bonus*) στο μισθό τους. Η μετακίνηση τώρα στον περιφερικό κύκλο θα πρέπει να γίνεται έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να δοκιμάζουν και να

δοκιμάζονται σε νέα καθήκοντα, μέχρι η διοίκηση να εντοπίσει τη θέση στην οποία έχουν την μέγιστη απόδοση ως εργαζόμενοι και την μέγιστη παραγωγικότητα για την επιχείρηση. Εδώ, δεν θα μπορούσε να δίνεται κάποιο χρηματικό κίνητρο καθότι ο περιφερικός κύκλος εκ προοιμίου βρίσκεται σε διαρκή εκπαίδευση, όμως θα μπορούσε ως επιβράβευση της πίστης στην επιχείρηση μετά τον 1<sup>ο</sup> χρόνο εργοδότησης να δίνεται στον περιφερικό κύκλο επίσης φιλοδώρημα (*bonus*) στον μισθό τους μία φορά τον χρόνο ή δύο ανάλογα με την πολιτική της επιχείρησης και φυσικά την οικονομική δυνατότητά της. Νοείται όμως ότι ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας των εργαζομένων του περιφερικού κύκλου θα υπάρχει διαβάθμιση του ποσοστού φιλοδώρηματος που θα λαμβάνουν.

Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα πιο πάνω, η οργάνωση μιας δικηγορικής επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσα από την εφαρμογή του «*ευέλικτου μοντέλου επιχείρησης*» στηριζόμενο σε οικονομικούς παραμέτρους. Όμως όλα τα πιο πάνω αφορούν την οργάνωση της δικηγορικής επιχείρησης όσον αφορά τμήματα, εργαζόμενους, διοίκηση, αρμοδιότητες, και απολαβές. Η διοίκηση της δικηγορικής επιχείρησης, της οποίας είναι αναπόσπαστο μέρος η οργάνωση, υλοποιείται αποκλειστικά από την ηγεσία της επιχείρησης και όπως λέχθηκε στην αρχή αυτής της ενότητας το ιδανικότερο μοντέλο είναι αυτό της «*διοίκησης ολικής ποιότητας*», λαμβανομένου υπόψη ότι μια δικηγορική επιχείρηση παρέχει αποκλειστικά υπηρεσίες και όχι προϊόντα ή συνδυασμό των δύο.

Η έννοια της «*διοίκησης ολικής ποιότητας*» (εφεξής η «**Δ.Ο.Π**») καθιερώθηκε τη δεκαετία του 50 και έχει ως βασικό συστατικό της την ποιότητα και τελικό στόχο της την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών (Κεφής, Ν. Β., 2005). Για να εφαρμοστεί η Δ.Ο.Π. χρειάζεται η επιχείρηση να αξιοποιήσει στο μέγιστο το ανθρώπινο δυναμικό της, και για αυτό, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η Δ.Ο.Π. είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το μοντέλο οργάνωσης της επιχείρησης που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό. Η Δ.Ο.Π. είναι ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό σύστημα που στηρίζεται σε τρεις τεχνικούς άξονες: α) την ικανοποίηση του πελάτη, β) την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, και γ) την υλοποίηση των δύο προηγούμενων μέσα από τη διοίκηση της επιχείρησης. Επομένως, η Δ.Ο.Π. σύμφωνα με τον Κεφή (Κεφής, Ν. Β., 2005) είναι «*η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται*

απόλυτα οι διαπιστωμένες ανάγκες των πελατών». Κατά καιρούς επιχειρήθηκε να δοθεί ένας πιο συγκεκριμένος ορισμός στην έννοια της Δ.Ο.Π. έτσι ώστε να μπορούν οι εκάστοτε διοικήσεις των επιχειρήσεων να αντιληφθούν τη σημαντικότητά της ως μοντέλο διοίκησης. Ο τελευταίος ορισμός ορίζει ως η Δ.Ο.Π. να είναι η διαδικασία που καθορίζει κατά πόσο το αγαθό μια επιχείρησης είναι καλής ή άριστης ποιότητας λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο παραγωγής και διάθεσής του, τη λειτουργικότητά του, την εξυπηρέτηση του σκοπού για τον οποίο παρήχθη, την ικανοποίηση του καταναλωτή στον οποίο απευθύνεται (Κεφής, Ν. Β., 2005).

Σε μια δικηγορική επιχείρηση, όπως η εξεταζόμενη, που η παραγωγή αφορά αποκλειστικά υπηρεσίες η ποιότητα των υπηρεσιών αυτών είναι βασικός παράγοντας. Στο μυαλό του καταναλωτή δεν είναι εύκολα αντιληπτή η διαδικασία παραγωγής μιας υπηρεσίας, ιδιαίτερα μιας νομικής υπηρεσίας η οποία εκπίπτει της σφαίρας γνώσεων του, και έτσι παραμένει για αυτόν μια άυλη και μη απτή υπηρεσία, απροσδιόριστη σε τεχνικούς όρους, τιμή, και διαδικασία παραγωγής. Επομένως, η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας από μια επιχείρηση είναι αυτή που θα προσδώσει χαρακτήρα στην υπηρεσία, ώστε να πείσει τον καταναλωτή για την καταλληλότητα και την επάρκεια της και συνεπακόλουθα θα δημιουργήσει το όνομα της επιχείρησης (*brand name*). Οι συγγραφείς έχουν συμφωνήσει ότι η ανταγωνιστική δύναμη μιας δικηγορικής επιχείρησης απορρέει από την παραγωγή της νομικής γνώσης της συγκεκριμένης επιχείρησης (Gottschalk, P., 2002). Έρευνες έχουν δείξει ότι οι δικηγορικές επιχειρήσεις που εστιάζουν στην παραγωγή νομικής γνώσης, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών τους, τείνουν να παρουσιάζουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με μακροπρόθεσμη ισχύ, διότι οι πηγές παραγωγής νομικής γνώσης είναι για την κοινωνία πολύπλοκες στην κατανόηση και για άλλες δικηγορικές επιχειρήσεις δύσκολες να αντιγραφούν (Alavi, M. Leidner, D.E., 2001). Τι χρειάζεται όμως η διοίκηση μιας δικηγορικής επιχείρησης να πράξει έτσι ώστε να εφαρμόσει ουσιαστικά την Δ.Ο.Π.;

Καταρχάς, αξίζει να σημειωθεί ότι η Δ.Ο.Π. περιλαμβάνει μια σειρά από διακριτά χαρακτηριστικά (Κεφής, Ν. Β., 2005) για να διαχωρίζεται από άλλα μοντέλα διοίκησης. Συγκεκριμένα, για να εφαρμοστεί η Δ.Ο.Π. πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη συστηματική διαδικασία για την παραγωγή του αγαθού. Μια δικηγορική εταιρεία για να παράγει την υπηρεσία της θα πρέπει να την καλέσει ο καταναλωτής

να το πράξει. Στο κάλεσμα όμως για παραγωγή η διαδικασία πρέπει να είναι ήδη σχεδιασμένη και καταμερισμένη έτσι ώστε να ξεκινήσει άμεσα με τις οδηγίες του καταναλωτή η παραγωγή. Για αυτό το λόγο το δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό της Δ.Ο.Π. είναι η οργάνωση της επιχείρησης και εν προκειμένω για σκοπούς οργάνωσης της δικηγορικής επιχείρησης έχει επιλεγεί το «ευέλικτο μοντέλο». Εξετάζοντας το ακόλουθο παράδειγμα για σκοπούς καλύτερης κατανόησης, ένας καταναλωτής επιλέγει την Ε.Τ. Δ.Ε.Π.Ε., η οποία ας πούμε ότι έχει εμπειρία στο ασφαλιστικό δίκαιο, για να υποβάλει εκ μέρους του αίτηση για αποζημιώσεις συνεπεία τροχαίου ατυχήματος. Η επίσκεψη στο αναφερόμενο δικηγορικό γραφείο του καταναλωτή σηματοδοτεί το εναρκτήριο λάκτισμα για την έναρξη της διαδικασίας παραγωγής της νομικής υπηρεσίας. Απώτερος στόχος η διεκδίκηση αποζημιώσεων από την ασφαλιστική εταιρεία, η οποία δυνάμει της κείμενης Νομοθεσίας υποχρεούται σε κάλυψη για ζημιά τρίτων προσώπων (βλ. στην παρούσα του καταναλωτή). Η Ε.Τ. Δ.Ε.Π.Ε. είναι χωρισμένη σε εξειδικευμένα τμήματα, ένα εκ των οποίων είναι το Τμήμα Ασφαλιστικών Απαιτήσεων. Επομένως, η συνάντηση με τον καταναλωτή γίνεται απευθείας με τον δικηγόρο του εν λόγω τμήματος, ο οποίος θα χειριστεί την υπόθεση και η προεργασία για την υποβολή της αίτησης ξεκινά από τον ασκούμενο του εν λόγω τμήματος μέχρι να καταλήξει στον δικηγόρο για χειρισμό. Έτσι, η παραγωγή της υπηρεσίας λόγω της οργάνωσης αυτής της επιχείρησης γίνεται μεθοδευμένα και σε λιγότερο χρόνο από ότι θα γίνονταν εάν δεν υπήρχαν τμήματα.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της Δ.Ο.Π, το οποίο θα καθορίσει και το αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας, είναι ότι η ποιότητα διαμορφώνεται ανάλογα με τις επιθυμίες του καταναλωτή. Επανερχόμενοι στο προηγούμενο παράδειγμα, ο δικηγόρος έχει υποχρέωση όπως αναλύσει στον πελάτη του τους κινδύνους της αίτησής του αλλά και τα δικαιώματά του. Στη βάση αυτών επιλέγει ο καταναλωτής λόγω χάρη να προχωρήσει με εξωδικαστική αίτηση για μέγιστο ποσό €50.000. Ο δικηγόρος εργάζεται προς αυτή την κατεύθυνση. Εάν τελικά επιτύχει να λάβει την επιθυμητή αποζημίωση τότε η υπηρεσία του για τον καταναλωτή θα είναι άριστης ποιότητας. Έτσι θα μπορούσε να πει κανείς ότι ναι μεν η ποιότητα μιας υπηρεσίας διέρχεται ορισμένων διαδικασιών, είναι δε ζήτημα υποκειμενικό στην τελική, αφού ο κάθε καταναλωτής αναμένει και προσδοκεί σε μια υπηρεσία ειδικά διαμορφωμένη για τον ίδιο. Ένεκα του ιδιόμορφου αυτού χαρακτήρα λοιπόν, γίνεται αντιληπτή η

δυσκολία ενός δικηγόρου να παράγει νομική υπηρεσία άριστης ποιότητας σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον αγοράς. Όταν όμως η οργάνωση της επιχείρησης και η διοίκηση της επιχείρησης συντείνουν στην ικανοποίηση των δικηγόρων, είτε με την παροχή κινήτρων, είτε με ευέλικτο ωράριο εργασίας, είτε με ικανοποιητικές απολαβές των δικηγόρων, η ποιότητα των νομικών υπηρεσιών δεν είναι ακατόρθωτη. Γίνεται εύκολα και θεμιτά μέρος της παραγωγικής διαδικασίας και της εμπειρίας του δικηγόρου στην ίδια τη δικηγορική επιχείρηση, η οποία στο τέλος της ημέρας θα επωφεληθεί του καλού ονόματος.

Τα δύο τελευταία χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π. αφορούν τον έλεγχο της ποιότητας από το στάδιο του σχεδιασμού μέχρι την υλοποίηση και απαιτεί την χρήση νέων τεχνολογιών και την εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην πυραμίδα της επιχείρησης. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά όμως θα αναλυθούν εκτενώς στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, το οποίο επικεντρώνεται στην διοίκηση μιας επιχείρησης με τη χρήση νέων τεχνολογιών και την παροχή υπηρεσιών εξ αποστάσεως χάριν των νέων τεχνολογιών.

Ολοκληρώνοντας λοιπόν αυτό το κεφάλαιο της μεταπτυχιακής διατριβής, έχει καταστεί σαφές ότι μια δικηγορική επιχείρηση διοικείται στη βάση της διαχείρισης της ποιότητας των υπηρεσιών της, η οποία απαιτεί προηγουμένως ορθή οργάνωση εσωτερικά της επιχείρησης εφαρμόζοντας ένα «ευέλικτο μοντέλο» με ορθολογιστική κατανομή των απολαβών στους εργαζόμενους τους με σκοπό η επιχείρηση να καταστεί λειτουργική, παραγωγική, και κερδοφόρα.

# Κεφάλαιο 3

## Νέες Τεχνολογίες

*«Κάναμε ένα μεγάλο λάθος πριν από 300 χρόνια όταν διαχωρίσαμε την τεχνολογία από τον ανθρωπισμό. Είναι καιρός να τα βάλουμε ξανά μαζί».*

[Μιχάλης Δερτούζος, Scientific American, Ιούλιος 1997]

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η συνάμα ραγδαία μετάλλαξη του ανθρώπινου είδους και της εργασιακής κουλτούρας του, έχουν καταστήσει επιτακτική την ανάγκη επαναπροσδιορισμού της σχέσης εργαζόμενου – τεχνολογίας. Είναι πλέον αδήριτη ανάγκη για τον άνθρωπο να επιτυγχάνει την παραγωγή στην εργασία του με τη χρήση νέων τεχνολογιών, διαφορετικά θα μετατραπεί ο ίδιος σε ρομπότ και η ποιότητα ζωής του θα καταστραφεί, αν αναλογιστεί κανείς ότι ο άνθρωπος καταναλώνει περίπου τα  $\frac{3}{4}$  της καθημερινότητάς του στην εργασία του.

### 3.1 Τι είναι οι «Νέες Τεχνολογίες»;

«Νέες Τεχνολογίες» είναι εξειδικευμένα συστήματα τα οποία παρέχουν τη δυνατότητα για συγκέντρωση, επεξεργασία, αποθήκευση, φύλαξη, και διανομή πληροφοριών μεταξύ προσώπων, καθώς και τη δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ προσώπων με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων (Laudon, K.C., & Laudon, J.P., 2017). Οι νέες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται όχι μόνο για την απλοποίηση των διαδικασιών μιας επιχείρησης, αλλά και ως μέσο έντασης του ανταγωνισμού εντός της επιχείρησης μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και στην αγορά στην οποία έχουν επιφέρει γενικά διαρθρωτικές αλλαγές. Για παράδειγμα, η χρήση των νέων τεχνολογιών δημιουργεί νέες ικανότητες, νέους τρόπους εργασίας, νέες δεξιότητες, και παράλληλα νέες απαιτήσεις, τις οποίες κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αφουγκράζεται και να ενσωματώνει στις εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες της, όπως είναι η ταχύτητα (βλ. χρόνος εξυπηρέτησης), η ποιότητα (βλ. αυξανόμενη ποιοτική απόδοση), αλλά και η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας (βλ. ευελιξία

στον τρόπο εργασίας). Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν εργαλείο για τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης με τον ίδιο τρόπο που αποτελούν και για ένα κράτος (Caves, R. W., Walshok, M. G., 1999).

Οι νέες τεχνολογίες διακρίνονται σε τεχνολογίες παραγωγής και τεχνολογίες γραφείου. Οι τεχνολογίες παραγωγής εστιάζονται στη βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών μιας επιχείρησης, ενώ αντίθετα οι τεχνολογίες γραφείου εστιάζονται στη βελτίωση των διαδικασιών συλλογής, αποθήκευσης, επεξεργασίας, ανάλυσης, μετάδοσης όλων των δεδομένων που χρειάζεται η διοίκηση της επιχείρησης για τον καθορισμό των στρατηγικών επέκτασης και ανάπτυξης της επιχείρησης (Dervitsiotis, K.N., 2006), αλλά και για επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών μιας επιχείρησης. Οι τεχνολογίες του γραφείου, οι οποίες ενδιαφέρουν περισσότερο για το αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, διαχωρίζονται σε υποκατηγορίες που αφορούν (Laudon, K.C., & Laudon, J.P., 2017):

- 1) Τεχνολογίες εκτελεστικού επιπέδου (operational – level systems), που διευκολύνουν την παρακολούθηση των στοιχειωδών δραστηριοτήτων και συναλλαγών της επιχείρησης.
- 2) Τεχνολογίες διοικητικού επιπέδου (management – level systems), που διευκολύνουν τη μεταφορά δεδομένων για σκοπούς παρακολούθησης, ελέγχου, και λήψης αποφάσεων στο επίπεδο μεσαίων στελεχών.
- 3) Τεχνολογίες στρατηγικού επιπέδου (strategic – level systems), που βοηθούν την Διοίκηση μιας επιχείρησης να αντιμετωπίσει στρατηγικά ζητήματα, όπως είναι οι πωλήσεις, η παραγωγή, η διαφήμιση και προώθηση, η χρηματοοικονομική διαχείριση της επιχείρησης, και τους ανθρώπινους πόρους.

Οι νέες τεχνολογίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με την έννοια της καινοτομίας (innovation) και αποτελούν ένα ολόκληρο κεφάλαιο για μια επιχείρηση κατά τρόπο που χρειάζεται ξεχωριστή στρατηγική δομής, οργάνωσης, λειτουργίας, και διοίκησης. Όλες οι λειτουργίες όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης εξαρτώνται και διεκπεραιώνονται με τις νέες τεχνολογίες, γεγονός που επιβεβαιώνει την αναγκαιότητα για οργάνωση τους από τη διοίκηση της επιχείρησης. Για αυτό κάθε επιχείρηση που ενσωματώνει τις νέες τεχνολογίες οφείλει να σχεδιάζει την ενσωμάτωση και την εφαρμογή τους στην λειτουργία της επιχείρησης τόσο σε οριζόντιο όσο και σε κάθετο επίπεδο. Μάλιστα η ορθή οργάνωση των νέων

τεχνολογιών εντός μιας επιχείρησης είναι ικανή να παρέχει στην ίδια την επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, που όμως θα χαρακτηρίζεται από αντοχή στο χρόνο (sustainable competitive advantage). Η χρήση όμως των νέων τεχνολογιών θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να γίνεται συνετά μιας και μπορεί εύκολα να μετατραπεί για μια επιχείρηση σε φόβητρο, αφού η ταχύτητα με την οποία αλλάζει διαρκώς η τεχνολογική εξέλιξη δυνατό να ξεπερνάει τη δυνατότητα της επιχείρησης να την χρησιμοποιήσει.

Σύμφωνα με την αναφορά της E.E. για την εργασία στην Ευρώπη το 2018, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών σε μια επιχείρηση γίνεται για δύο λόγους, πρώτον την ταχύτερη βελτίωση της ποιότητας της επιχείρησης με την οποία η εργασία πρέπει να ταυτιστεί, και δεύτερο για την ευελιξία εντός της επιχείρησης σε θέματα παραγωγικής διαδικασίας (European Union, 2018). Σε επιχειρήσεις παραγωγής υπηρεσιών, έχουν εισαχθεί χάριν των νέων τεχνολογιών νέες ευέλικτες μορφές εργασίας, το μεδούλι της παραγωγικής διαδικασίας, όπως είναι η τηλεργασία. Ως τηλεργασία ορίζεται η «μορφή οργάνωσης ή εκτέλεσης της εργασίας με τη χρήση νέων τεχνολογιών από το χώρο του εργοδότη ή μακριά από αυτούς σε τακτική βάση» (Βλασσόπουλος, Γ., 2005). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει ορίσει ως τηλεργασία την «μέθοδο οργάνωσης και εκτέλεσης της εργασίας, με την οποία σημαντικό μέρος του χρόνου εργασίας είναι εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης ή των χώρων όπου παραδίδονται τα αποτελέσματα της εργασίας και η εργασία εκτελείται με τη χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας και της τεχνολογίας μεταφοράς δεδομένων και ιδιαίτερα του διαδικτύου» (European Commission, Information Society DG., 2002). Σήμερα, η τηλεργασία για μια επιχείρηση είναι μια τάση παραγωγικής διαδικασίας που επιλέγεται περισσότερο από ότι προηγουμένως, αφού οι διοικήσεις των επιχειρήσεων έχουν αντιληφθεί και κατανοήσει ότι προσφέρει περισσότερο στην επιχείρηση και στους εργαζόμενους. Ο λόγος έγκειται στο γεγονός ότι με την τηλεργασία αίρονται τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικού χρόνου, καθότι υπάρχει η δυνατότητα αυτά να καθοριστούν ευέλικτα από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Η συνθήκη αυτή εργασίας έχει ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων που συνεπάγεται μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα και κέρδος για την επιχείρηση.

Ακόμα και τα σύγχρονα κράτη, ως ένα είδος επιχείρησης, τείνουν στην μεγαλύτερη εφαρμογή και προώθηση της υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών τόσο από τις κρατικές υπηρεσίες όσο και από ιδιώτες. Λόγου χάρη, η Κυπριακή Δημοκρατία το



2018 έχει εκπονήσει και δημοσιεύσει το εθνικό στρατηγικό σχέδιο για την ενίσχυση της χρήσης νέων - αποκεντρωμένων τεχνολογιών (blockchain) στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα (Υπουργείο Οικονομικών, 2019). Αποκεντρωμένες τεχνολογίες (blockchain) είναι το πληροφορικό δίκτυο που λειτουργεί ως ένα μητρώο συναλλαγών – βάση δεδομένων, ούτως ώστε όλες οι συναλλαγές – δεδομένα να είναι διαθέσιμα σε όλους τους χρήστες πάνω στο ίδιο δίκτυο σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο (K.T.C., 2019). Οι αποκεντρωμένες τεχνολογίες εξασφαλίζουν διαφάνεια στις συναλλαγές, ταχύτητα στη διάχυση των πληροφοριών, και απαλείφουν την ανάγκη για ενδιάμεσα μέρη – μεταφορείς / αποστολείς πληροφοριών που αυξάνουν τα κόστη για μια επιχείρηση ή το κράτος (Μαλλάς, Δ., 2018). Όπως αναφέρεται στο εθνικό σχέδιο, η Κύπρος βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών αλυσίδας συστοίχισης (blockchain) ωστόσο σε συνεργασία με την *Ευρωπαϊκή Συνεργασία Τεχνολογίας Blockchain* έχει προωθηθεί η έναρξη εφαρμογών με πιλοτικό χαρακτήρα με σκοπό να αναδείξουν ότι οι νέες τεχνολογίες παρέχουν βελτιστοποίηση της αλυσίδας αξίας της παραγωγής, μειωμένο λειτουργικό κόστος, περιθώρια οικονομικής μεγέθυνσης και ενσωμάτωσης της καινοτομίας, δυνατότητα μεταφοράς δεδομένων και δημιουργία χώρου συναλλαγής πληροφοριών, αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων με τις τοπικές ή διεθνείς αρχές (Υπουργείο Οικονομικών, 2019).

Η αναγκαιότητα για την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών, ιδιαίτερα για την Κύπρο, έγινε εντονότερη πρόσφατα κατά την εξάπλωση της πανδημίας του ιού SARS – COV – 2 τον Μάρτιο του 2020. Σχεδόν όλες οι σύγχρονες Κυπριακές Επιχειρήσεις είτε μερικώς είτε ολικώς κάνουν χρήση της τεχνολογίας. Μπορεί να είναι ένας υπολογιστής, μπορεί όμως να είναι και ένας εκτυπωτής. Η τεχνολογία είναι πλέον αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας των επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια όμως της πανδημίας πολλές επιχειρήσεις, εξαιτίας της αποστασιοποίησης που επιβάλλει η πανδημία ως μέτρο πρόληψής της, αναγκάστηκαν να αναθεωρήσουν τη διοικητική τους δομή και οργάνωση, και μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα να ελιχθούν έτσι ώστε η επιχείρησή τους να μην παραλύσει. Τη λύση στην προσπάθεια αυτή έδωσαν οι νέες τεχνολογίες, και έτσι από τον Μάρτιο του 2020 ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων της Κύπρου, ιδιαίτερα αυτών που η παραγωγική διαδικασία αφορά υπηρεσίες, δραστηριοποιούνται μέσω τηλεργασίας. Πληροφορικά συστήματα ικανά να αποθηκεύουν και να επιτρέπουν επεξεργασία μεγάλου τόνου δεδομένων από διαφορετική γεωγραφική θέση από αυτήν του χώρου παραγωγής,

και που επιτρέπουν επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των συνεργατών της επιχείρησης, αντικατέστησαν την παραδοσιακή γραφειοκρατία. Μεταξύ τέτοιων επιχειρήσεων και οι δικηγορικές επιχειρήσεις, γεγονός που αποδεικνύει περίτρανα ότι οι νέες τεχνολογίες έπρεπε προ πολλού να εισχωρήσουν στη νομική αγορά επί μονίμου βάσεως και όχι εξαιτίας ενός μεμονωμένου περιστατικού. Μάλιστα, έχουν αρχίσει και οι προσπάθειες, τουλάχιστον στην Κύπρο, για να μετατραπεί - πέραν των δικηγορικών επιχειρήσεων - και η δικαιοσύνη σε ηλεκτρονική (e-justice). Συγκεκριμένα, στις 22/09/2020 παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το ηλεκτρονικό σύστημα (πλατφόρμα) καταχωρίσεων δεδομένων στο σύστημα Δικαιοσύνης, με το οποίο επιτρέπεται:

A) η ηλεκτρονική καταχώριση εγγράφων που αφορούν την έναρξη και διεκπεραίωση μιας υπόθεσης στο Δικαστήριο (π.χ. δικόγραφα, ενδιάμεσες αιτήσεις, μαρτυρικό υλικό, τεκμήρια)

B) άμεση και ανοικτή πρόσβαση στο φάκελο της υπόθεσης μέσω της πλατφόρμας από τα εμπλεκόμενα μέρη, το Δικαστήριο, και τους λειτουργούς του Δικαστηρίου

Γ) ηλεκτρονική πληρωμή χαρτοσήμων και τελών του Δικαστηρίου

Δ) ηλεκτρονική υπογραφή ενόρκων δηλώσεων

Ε) ηλεκτρονικό μητρώο ημερομηνιών και πορείας υπόθεσης

ΣΤ) διεκπεραίωση εμφανίσεων που δεν απαιτούν προσωπική εμφάνιση των δικηγόρων ή άλλων προσώπων ενώπιον Δικαστή.

Το σύστημα λανσάρεται ως ενδιάμεση λύση εξαιτίας της ανάγκης που επέβαλε για αποστασιοποίηση η πανδημία και έχει πιλοτικό χαρακτήρα, ωστόσο σύμφωνα με το Υφυπουργείο Έρευνας, Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής η ηλεκτρονική δικαιοσύνη θα οριστικοποιηθεί και θα επεκταθεί σε ευρεία χρήση (Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξεως, 2020).

## **3.2 Δικηγορική επιχείρηση και νέες τεχνολογίες**

Νέες τεχνολογίες έχουν δημιουργηθεί και για τους δικηγόρους, για την βελτίωση της παροχής και ποιότητας των νομικών υπηρεσιών. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει προσδιορίσει ως «*νομικές τεχνολογίες (legal technologies)*» την χρήση λογισμικών

προγραμμάτων (legal software) που εξυπηρετεί τους δικηγόρους στην πρακτική διαχείριση των υποθέσεων τους, στην τιμολόγηση των νομικών υπηρεσιών, στην επεξεργασία και στη διανομή/μεταφορά τεράστιων όγκων δεδομένων, στη διεξαγωγή ηλεκτρονικών ερευνών σε βάσεις δεδομένων, στην παραγωγή αναλυτικών μετρήσεων πρόβλεψης, στην αποθήκευση εγγράφων, και στη διαχείριση της γνώσης (Hongdao, Q., Bibi, S., Khan, A., Ardito, L., Khaskheli, M.B., 2019). Οι νομικές τεχνολογίες, που είναι ψηφιακές λύσεις στην παροχή νομικών υπηρεσιών, είναι απαραίτητες έτσι ώστε κάθε δικηγορική επιχείρηση να αντέξει τον ανταγωνισμό της «νέας» νομικής αγοράς (legal market). Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην νομική αγορά έχει δημιουργήσει μεγαλύτερα περιθώρια για αυξημένη παραγωγικότητα, και παροχή περισσότερο καινοτόμων ψηφιακών υπηρεσιών στους πελάτες σε μικρότερο χρόνο, με λιγότερο κόστος, τοιούτοτρόπως οι παραδοσιακές δικηγορικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα αφού ασκείται τεράστια πίεση σε αυτούς από τους πελάτες τους να αποδίδουν ταχύτερα, με μικρότερο κόστος, αλλά περισσότερη ποιότητα (Hongdao, Q., Bibi, S., Khan, A., Ardito, L., Khaskheli, M.B., 2019).

Τη δεδομένη στιγμή η νομική αγορά βρίσκεται στο κρισιμότερο μεταβατικό στάδιό της, που αφορά τη μετατροπή των δικηγορικών επιχειρήσεων από «*συμβατικές (conventional)*» σε «*τεχνολογικά αποκεντρωμένες*». Η μετάβαση αυτή παρότι σε ένα τεχνολογικό κόσμο δεν θα έπρεπε να αποτελεί πρόβλημα, εντούτοις η νομική αγορά αποτελούσε πάντοτε έναν «κλειστό κόσμο», που προσπαθούσε να συμμορφώνεται με τα ήθη, να προσηλώνεται στο δεδικασμένο, να μοχλεύει την εργασία, να δημιουργεί ένταση κατά την παραγωγή της νομικής εργασίας, για να διατηρεί με νύχια και δόντια το νομικό *status quo* (Cohen, M. A., 2018). Κυριαρχούνταν από πώληση νομικής εμπειρογνωμοσύνης και όχι νομικών υπηρεσιών. Έτσι, με τον ίδιο τρόπο που διαρθρώνονταν η νομική αγορά, διοικούνταν στο ανάλογο επιχειρησιακό μοντέλο και οι δικηγορικές επιχειρήσεις. Δηλαδή, επικεντρώνονταν στις ώρες εργασίας εξασκώντας έντονη εργασία (intense approach) σε όλα τα καθήκοντα και τα ζητήματα ανεξάρτητα από τον πελάτη και την αξία του, ενώ δικαιολογούσαν την ένταση για εργασία με την έννοια της «πρακτικής αριστείας (practise excellence)» (Cohen, M. A., 2018). Για αυτό και οι δικηγορικές επιχειρήσεις αναζητούσαν για εργοδότηση «νομικά ταλέντα» και όχι «δικηγόρους». Η βασική διαφορά όμως μεταξύ ενός συμβατικού δικηγορικού γραφείου (traditional firm) με ενός τεχνολογικού (modern legal firm) είναι ότι το πρώτο εστιάζει στην παραγωγή της νομικής

υπηρεσίας με επίκεντρο την ένταση του δικηγόρου, ενώ το δεύτερο δημιουργεί ένταση στη χρήση της τεχνολογίας από τους δικηγόρους για σκοπούς καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη (Hongdao, Q., Bibi, S., Khan, A., Ardito, L., Khaskheli, M.B., 2019). Πλέον, οι δικηγορικές επιχειρήσεις δεν αναζητούν «νομικά ταλέντα» αλλά δικηγόρους, νομικό προσωπικό (paralegals), και νομικές τεχνολογίες, έτσι ώστε να συνδυαστούν και να παρέχουν νομικές υπηρεσίες αναλόγως του πελάτη και των απαιτήσεων του.

Με την τεχνολογία, η αναζήτηση των πελατών περιέλαβε κριτήρια όπως άμεση εξυπηρέτηση, νομική γνώση με αξία και αποτέλεσμα, απόδοση, και τιμολογιακή προσέγγιση, διαφάνεια στην παραγωγική διαδικασία, απόδοση στον ανταγωνισμό, η άμεση πρόσβαση στον δικηγόρο, μεγαλύτερη ποιότητα, και μικρότερο κόστος, έτσι που η νομική αγορά αναγκάστηκε να αλλάξει. Η «πρακτική αριστεία» στην οποία κάποτε βασίζονταν οι δικηγορικές επιχειρήσεις, η φήμη, και η γενεαλογία (βλ. δικηγόρος γιος του τάδε), δεν είναι αρκετά στον 21<sup>ο</sup> αιώνα για να κρατήσουν μια δικηγορική επιχείρηση ανταγωνιστική και βιώσιμη. Οι νομικές τεχνολογίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την καινοτομία στις νομικές υπηρεσίες και την συντήρηση της δικηγορικής επιχείρησης, για αυτό και η δομή των δικηγορικών επιχειρήσεων έχει μεταβληθεί άρδην, και η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών είναι αναπόφευκτα επιτακτική.

Ο Steve Immelt (Hogan Lovells, 2020), συντάιρος (partner) σε μια από τις μεγαλύτερες δικηγορικές επιχειρήσεις στην Ουάσιγκτον των Η.Π.Α., την Hogan Lovells, σε συνέντευξή του στον Mark A. Cohen, αρίθμησε σε 3 ουσιώδη σημεία, τις προκλήσεις της νομικής αγοράς, που όλες οι δικηγορικές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως γεωγραφικής τοποθέτησης θα πρέπει να αντιμετωπίσουν (Cohen, M. A., 2018):

- 1) Εξάσκηση νομικής (practise): υπάρχουν πάρα πολλές διαφορετικές νομικές ειδικότητες, άπειρες δεξιότητες, και άπειρες κρίσεις (judgments), αφού ο κάθε δικηγόρος αντιμετωπίζει το Νόμο με διαφορετική οπτική.
- 2) Ικανότητα απόδοσης (delivery capability): πρέπει να υπάρχει ανάπτυξη της νομικής εμπειρογνωμοσύνης σε συνάρτηση με την τεχνολογία και τη διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων για τον πελάτη.
- 3) Ικανοποίηση πελατών (customer satisfaction): χρειάζεται επίτευξη αποτελεσμάτων και παροχή εξαιρετικής εμπειρίας στον πελάτη για τη δημιουργία μεταξύ των δύο μιας σχέσης εμπιστοσύνης.

Είναι φανερό ότι με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, οι δικηγορικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επενδύσουν περισσότερο στην κατάρτιση και εκπαίδευση των δικηγόρων τους, αφού η παραγωγή είναι δυνατή σε λιγότερο χρόνο από ότι πριν, και επενδύοντας στην παραγωγικότητα του προσωπικού αυτόματα μια επιχείρηση επενδύει και στην ποιότητα των υπηρεσιών της, χάριν της οποίας αυξάνονται τα κέρδη, και η επιχείρηση πιο εύκολα εδραιώνεται στην αγορά με την επωνυμία της (brand name) (Hongdao, Q., Bibi, S., Khan, A., Ardito, L., Khaskheli, M.B., 2019). Πλέον, οι δικηγορικές επιχειρήσεις δεν προσπαθούν να πωλήσουν τη νομική τους γνώση, αλλά ταχύτερη εξειδίκευση σε τομείς δικαίου με ποιοτικό και ποσοτικό τρόπο που δεν κοστίζει μια περιουσία για τον πελάτη. Οι νομικές τεχνολογίες καθιστούν την εξάσκηση της νομικής πρακτικής ουσιαστικότερη, λόγω της πρόσβασης σε μεγάλο όγκο νομικών πληροφοριών, και της ικανότητας των τεχνολογιών να φιλτράρουν τα δεδομένα αυτά για να καταλήγουν σε δεδομένα που χρειάζεται ο δικηγόρος, ώστε να καθορίσει την απόφασή του για την παροχή νομικής γνώσης. Ο πελάτης δεν ενδιαφέρεται για τον τρόπο που θα γίνει η παραγωγική διαδικασία αλλά για το αποτέλεσμα που αυτή θα φέρει. Για αυτό η ικανοποίηση του πελάτη (βλ. σημείο 3 πιο πάνω) ακολουθεί την ικανότητα του δικηγόρου ή του συνεργάτη μιας δικηγορικής επιχείρησης να αποδίδει με τη χρήση της τεχνολογίας (βλ. σημείο 2 πιο πάνω).

Σύμφωνα με τους μελετητές (Hongdao, Q., Bibi, S., Khan, A., Ardito, L., Khaskheli, M.B., 2019), η ψηφιακή μεταρρύθμιση εντός μιας επιχείρησης οδηγεί σε ένα νέο μοντέλο επιχειρήσεων. Μια μοντέρνα δικηγορική επιχείρηση επιτρέπει στους δικηγόρους της να εργάζονται περισσότερο ευέλικτα, με λίγη ή και καθόλου εργασία τα Σαββατοκύριακα ή και κατά τη διάρκεια των διακοπών, έτσι που έχει επέλθει η σταθερή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής, έχουν προσαρμοστεί ανάλογα οι αμοιβές τους, και έχουν δημιουργηθεί ομάδες συνεργατών ο προγραμματισμός των οποίων είναι καλύτερος και ποιοτικότερος (Hongdao, Q., Bibi, S., Khan, A., Ardito, L., Khaskheli, M.B., 2019). Η ελευθερία των δικηγόρων στην παραγωγική διαδικασία και η καλύτερη κατάρτιση και εξειδίκευση τους σε νομικά θέματα, λόγω του χρόνου που έχουν κερδίσει εξαιτίας των νέων τεχνολογιών, έχει καταλήξει σε μεγαλύτερη απόδοσή τους. Οι νομικές υπηρεσίες έχουν καταστεί περισσότερο προσβάσιμες για τους πελάτες, αποτελεσματικές, και τιμολογιακά προσιτές, για αυτό και οι πελάτες αποδέχονται καλύτερα και ευκολότερα την

ποιότητα των νομικών υπηρεσιών που απορρέει από την τεχνολογία. Τέλος, οι νομικές τεχνολογίες έχει παρατηρηθεί ότι έχουν οδηγήσει σε μείωση του κόστους παραγωγής μιας επιχείρησης, γεγονός που αποδίδει σταθερά βιώσιμα κέρδη για αυτήν.

Μεγάλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό έχουν δημιουργήσει ισχυρές βάσεις δεδομένων και διαδραστικές πλατφόρμες στις οποίες έχουν πρόσβαση οι πελάτες, κατά τρόπο που η παροχή των υπηρεσιών γίνεται με τη χρήση των νέων αυτών τεχνολογιών αλλά ο πελάτης εξακολουθεί να λαμβάνει υπηρεσίες ποιότητας και να είναι σε θέση, χρησιμοποιώντας τα τεχνολογικά εργαλεία που του παρέχονται από τη δικηγορική επιχείρηση, να υπολογίσει το κόστος του, την απώλειά του, και άλλες νομικές μετρήσεις αναγκαίες για την αξιολόγηση της υπόθεσής του. Στο τέλος νομική γνώση και μη νομικά δεδομένα συνδυάζονται και αξιοποιούνται μέσω της τεχνολογίας (Furlong, J., 2016).

Στην Κύπρο οι νομικές τεχνολογίες ήταν αποτρεπτικές για δικηγόρους που δεν μπορούσαν οικονομικά να αγοράσουν και να ενσωματώσουν αυτές στην επιχείρησή τους. Εντούτοις, τα μεγάλα δικηγορικά γραφεία της Κύπρου, με εργοδοτούμενους πέραν των 20 ατόμων, την τελευταία δεκαετία έχουν προσπαθήσει και έχουν πετύχει μερικώς την εισαγωγή της τεχνολογίας στην επιχείρησή τους. Οι πιο διαδεδομένες νομικές τεχνολογίες στην Κύπρο αφορούν την αποθήκευση εγγράφων και την αρχειοθέτησή τους σε βάση δεδομένων ανά υπόθεση. Επομένως, ο φόρτος εργασίας των δικηγόρων δεν έχει ακόμα απαλυνθεί, ενώ τα μικρά δικηγορικά γραφεία εξακολουθούν να αγωνίζονται να επιβιώσουν και να ασκήσουν την δικηγορία μέσα από στοίβες χαρτιού και τόνους μελανιού.

Τον Μάρτιο του 2020 με την εξάπλωση της πανδημίας SARS – COV- 2 πολλές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν την πολιτική «working from home», η οποία μπορεί να υλοποιηθεί μόνο με τη χρήση της τεχνολογίας. Επειδή ακριβώς μόνο μεγάλες δικηγορικές επιχειρήσεις μπορούσαν να χρηματοδοτήσουν τέτοιες τεχνολογίες, μικρότερες επιχειρήσεις αρέστηκαν σε πιο οικονομικές συμφέρουσες λύσεις όπως είναι η τεχνολογία *Microsoft Teams* ή η τεχνολογία *Skype* ή η τεχνολογία *Zoom*, οι οποίες τονίζεται ότι δεν είναι αποκλειστικά νομικές τεχνολογίες, ωστόσο η πρόσβαση σε αυτές είναι δωρεάν και οι λειτουργίες που επιτρέπουν σχετικά φτωχικές εν συγκρίσει με άλλες νομικές τεχνολογίες, που χρησιμοποιούνται ευρέως στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, οι λειτουργίες που παρέχουν είναι:

- 1) Συνομιλίες με τη χρήση μικροφώνου ή κάμερας
- 2) Συνομιλίες σε ιδιωτικό δωμάτιο
- 3) Αποστολή εγγράφων κατά τη διάρκεια των συνομιλιών
- 4) Επεξεργασία εγγράφων ταυτόχρονα από όλους τους χρήστες

Τέλος, την ίδια ώρα που η Κύπρος αγωνίζεται για πρώτη φορά να εισάγει στη νομική αγορά την τεχνολογία, στο εξωτερικό η νομική αγορά είναι ταυτόσημη με την άσκηση της δικηγορίας με τη χρήση των νέων τεχνολογιών.

### **3.3 Πώς εξυπηρετεί την διοίκηση της δικηγορικής επιχείρησης η χρήση των νέων τεχνολογιών;**

Η νέα νομική αγορά απαιτεί από τις δικηγορικές επιχειρήσεις ριζική αλλαγή και άμεση υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών. Για να γίνει όμως η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών και να μπορεί μια δικηγορική επιχείρηση να τις διαχειριστεί σημαίνει αυτόματα ότι το επιχειρηματικό της μοντέλο θα μεταβληθεί και νέα μορφή διοίκησης θα τροχοδρομηθεί. Διασαφηνίζοντας, ένα επιχειρηματικό μοντέλο τείνει να λειτουργεί στη βάση 2 πτυχών: α) στη δημιουργία αξίας της επιχείρησης, και β) στην κατάληψη ενός μέρους της αξίας αυτής (Chesbrough, H.W., 2007). Για την πρώτη πτυχή η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει μια σειρά από σταθερές διαδικασίες που να καθορίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης από το σημείο παραγωγής μέχρι την παράδοση στον πελάτη και μέσα από τις δραστηριότητες αυτές θα καθορίζεται η αξία της υπηρεσίας της επιχείρησης, ενώ για τη δεύτερη πτυχή απαιτείται εντός της επιχείρησης να δημιουργηθούν μοναδικές πηγές και θέσεις από τις οποίες η επιχείρηση θα απολαμβάνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Chesbrough, H.W., 2007). Για την κοινωνία, η δικηγορική επιχείρηση είναι ταυτισμένη με τις έννοιες «ταχύτητα» και «αποτελεσματικότητα» σε θέματα δημιουργίας, παραγωγής, και μεταφοράς νομικής γνώσης, κατά τρόπο που οι δικηγόροι είναι πλέον παραγωγοί νομικής γνώσης και η αξιολόγησή τους εξαρτάται από το αποτέλεσμα της νομικής τους γνώσης (Nahapiet, J. Ghoshal, S., 1998). Η παραγωγικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η επιτυχία μιας δικηγορικής επιχείρησης εξαρτώνται από το πόσο καλά αυτή η επιχείρηση αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό της και την ικανότητά τους να διαχειριστούν όγκο δεδομένων για να παραδώσουν την νομική τους συμβουλή ή υπηρεσία (Evans, N., Price, J., 2017).

Επομένως, η αξία μιας δικηγορικής επιχείρησης προέρχεται από τον ίδιο τον δικηγόρο και τον τρόπο που παράγει τη νομική γνώση. Παλαιότερα, οι παραδοσιακές δικηγορικές επιχειρήσεις ήταν μια συλλογή δικηγόρων υπό την επωνυμία του δικηγορικού οίκου οι οποίοι παρείχαν νομικές υπηρεσίες, ωστόσο χρειάζονταν πίσω τους μια «υπερκατασκευή» από ανθρώπους και πόρους την ίδια στιγμή ώστε να υποστηρίζεται η ανθρώπινη προσπάθειά τους. Ο ισχυρός συνδυασμός όμως της προηγμένης τεχνολογίας, οι αυξανόμενες βάσεις δεδομένων, και τα εξελιγμένα λογισμικά και διαδικασίες επιτρέπουν στον δικηγόρο να παρέχει νομικές λύσεις στους πελάτες του χωρίς να απαιτείται σε πραγματικό χρόνο οποιαδήποτε καταβολή υπεράνθρωπης προσπάθειας από μέρους του (Furlong, J., 2016) και φυσικά χωρίς να χρειάζεται να αναλώνει ώρες υπέρ του δέοντος για να δημιουργήσει τη λύση. Σήμερα, οι παραδοσιακές δικηγορικές επιχειρήσεις δίνουν τη θέση τους σε ένα νέο μοντέλο επιχείρησης, αυτό που δεν περιστρέφεται γύρω από τους δικηγόρους αλλά από την ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει υπηρεσίες *ποιότητας* στους πελάτες (Furlong, J., 2016).

Οι πελάτες του σήμερα ασκούν μεγάλη επιρροή στις δικηγορικές επιχειρήσεις για τον τρόπο που τους παρέχονται οι νομικές υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι πελάτες είναι ήδη εξοικειωμένοι με τη χρήση της τεχνολογίας για την διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών ή καθηκόντων τους κατά τρόπο που επιμένουν και αναμένουν από τους δικηγόρους τους να ενεργούν το ίδιο. Αυτό που απαιτούν κυρίως είναι η αύξηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των δικηγόρων τους, και η ορθολογιστική κοστολόγηση. Οι δικηγορικές επιχειρήσεις για να το πετύχουν αυτό έχουν δώσει πρόσβαση στους πελάτες στις νομικές τους πληροφορίες. Έτσι η παροχή υπηρεσιών μπορεί να γίνει εύκολα και γρήγορα με τη χρήση νέων τεχνολογιών χωρίς να απαιτείται είτε φυσική παρουσία του πελάτη στα γραφεία της δικηγορικής επιχείρησης είτε η ίδια η φυσική παρουσία του δικηγόρου στα γραφεία της δικηγορικής επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο οι πελάτες αξιολογούν καλύτερα την ποιότητα των νομικών υπηρεσιών και η ίδια η επιχείρηση ελίσσεται στον τρόπο και τόπο παροχής τους αντί να είναι καθηλωμένη στο παραδοσιακό μοντέλο χαρτογράφησης των υποθέσεων (Evans, N., Price, J., 2017).

Η λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου των δικηγορικών επιχειρήσεων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις ικανότητες και δυνατότητες που η επιχείρηση επιδεικνύει (Teese, D.J., 2018), εννοώντας από τις δυνατότητες που παρουσιάζουν οι



παραγωγοί της νομικής γνώσης της επιχείρησης. Τέτοιες δυνατότητες πρέπει να υποστηρίζονται από μια διαρρυθμισμένη οργανωτική κουλτούρα και διοικητικές ανταποκρίσεις. Για να μπορέσουν λοιπόν οι δικηγορικές επιχειρήσεις αφενός να αξιοποιήσουν στο έπακρο τους παραγωγούς της νομικής γνώσης, αφετέρου να σταθεροποιήσουν την επιχείρηση εντός της νομικής αγοράς, έπρεπε να δημιουργήσουν αποτελεσματικές διόδους μεταφοράς, διανομής, δημιουργίας, απεικόνισης, κατανόησης της νομικής γνώσης από ένα παραγωγό σε άλλο εντός της επιχείρησης. Σε αυτό το εγχείρημα καταλυτικός ο ρόλος των νομικών τεχνολογιών. Μέσω των νομικών τεχνολογιών οι δικηγόροι μιας επιχείρησης μπορούν γρήγορα και αποδοτικά να παράγουν, να μοιραστούν, να επεξεργαστούν, να συστηματοποιήσουν, να οργανώσουν, να αποθηκεύσουν, να συνδυάσουν, να διανείμουν, να παρουσιάσουν τη νομική τους γνώση με πολλαπλούς συνδυασμούς εντός της επιχείρησης από δικηγόρο σε δικηγόρο ή από υπόθεση σε υπόθεση.

Οι νομικές όμως τεχνολογίες, όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, αποτελούν από μόνες τους ένα ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης που χρήζει οργάνωσης και διοίκησης. Το μόνο επιχειρηματικό μοντέλο που ανταποκρίνεται στις τρέχουσες απαιτήσεις και πρότυπα των νομικών τεχνολογιών είναι το «ευέλικτο μοντέλο οργάνωσης», που αποτελεί μέρος ενός ανοικτού επιχειρηματικού πλάνου (open business plan), σύμφωνα με τα όσα έχουν αναλυθεί στην ενότητα 1.4 της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Ένα ανοικτό επιχειρηματικό πλάνο δίνει την ευχέρεια στη δικηγορική επιχείρηση να είναι πιο αποτελεσματική και πιο αποδοτική. Πρέπει όμως να αναπτύξουν δεξιότητες που τους επιτρέπει να προσαρμόζονται στις εξελίξεις της τεχνολογίας και να πειραματίζονται με τις προσαρμογές του επιχειρηματικού τους πλάνου στην τεχνολογία (Chesbrough, H.W., 2007). Επίσης, πρέπει να ενισχύσουν την λειτουργική αποτελεσματικότητά τους, γιατί σε διαφορετική περίπτωση η ίδια η αγορά θα αποβάλει τη δικηγορική επιχείρηση ως παράταιρη, αφού απαιτεί την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα, και την λειτουργική παροχή υπηρεσιών μέσα από τις νομικές τεχνολογίες (Evans, N., Price, J., 2017). Ως εκ τούτου, μια δικηγορική επιχείρηση για να μπορέσει να μετατρέψει το παραδοσιακό μοντέλο της σε ανοικτό θα πρέπει να φέρει από το εξωτερικό της περιβάλλον ιδέες και τεχνολογίες που θα ενσωματώσει στην εσωτερική δομή και υποδομή της και θα εξωτερικεύσει στην αγορά εσωτερικές διαδικασίες της (Chesbrough, H.W., 2007).

Για πάρα πολλά χρόνια οι δικηγόροι αναζητούσαν τον τρόπο για να δημιουργήσουν σταθερές διαδικασίες στην επιχείρησή τους ως μέρος της καθημερινής διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησής τους, και να διαχειριστούν με ευελιξία και ταχύτητα τον όγκο των υποθέσεων που τους αναλογούσε. Τη λύση εντόπισαν ευτυχώς στις νομικές τεχνολογίες, τις οποίες αγκάλιασαν με ιδιαίτερη θέρμη αφού το κόστος τους σε θέμα τιμής, χρόνου παραγωγικής διαδικασίας, ανθρώπινων πόρων είναι βιώσιμο και διαχειρίσιμο και η κοινωνία αποδέχεται πλέον την παραγωγή νομικής γνώσης μέσα από τη χρήση της νομικής τεχνολογίας μιας και οι λογαριασμοί των δικηγόρων τους έχουν πλέον γίνει πιο προσιτοί (Kerikmae, T., Hoffman, T., Chochia, A., 2018). Στην έρευνα που διεξήγαγαν οι *Evans & Price* (Evans, N., Price, J., 2017) ανάμεσα στους δικηγόρους για τον όγκο των πληροφοριών που διαχειρίζονται και πώς πρέπει να τον διαχειρίζονται μια από τις πιο αληθινές απαντήσεις αναφέρει (βλ. σε ελεύθερη μετάφραση στα ελληνικά): «*Είμαστε απασχολημένοι με ένα πόλεμο διοικητικής χαρτούρας, έχουμε τόνους χαρτιού. Αυτό πρέπει να αλλάξει και χρειάζεται να δουλεύουμε περισσότερο ηλεκτρονικά, γιατί μας επιτρέπει να εργαζόμαστε γρηγορότερα και να εξοικονομούμε χρόνο ώστε να μπορούμε να κάνουμε κι άλλα πράγματα*».

Για τις περισσότερες δικηγορικές επιχειρήσεις η μετατροπή από παραδοσιακή φέρμα σε μοντέρα (e-business firm) είναι μια ριζοσπαστική αλλαγή. Ωστόσο, η μετατροπή αυτή βαδίζει παράλληλα με την επιτάχυνση της ανάπτυξης και η νομική τεχνολογία για μια δικηγορική επιχείρηση συμβάλλει στην απλοποίηση και ταχεία διεκπεραίωση διαδικασιών και αρμοδιοτήτων όπως είναι (Gottschalk, P., 2002):

- 1) Η εξωτερική επικοινωνία με πελάτες, δικηγόρους, και συνεργάτες μέσω τεχνολογικών πλατφόρμων.
- 2) Η εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων της επιχείρησης.
- 3) Η παροχή νομικών υπηρεσιών μέσω ηλεκτρονικών βάσεων.
- 4) Η συλλογή όλων των πληροφοριών σε ένα χώρο για σκοπούς αξιολόγησης και καθορισμού των στρατηγικών χειρισμού για κάθε υπόθεση.
- 5) Η συνεχής ανανέωση των πληροφοριών στις βάσεις δεδομένων με στοιχεία και δεδομένα της κάθε υπόθεσης.
- 6) Η ανάλυση της Νομοθεσίας, των αποφάσεων, και όλων των νομικών πηγών.

- 7) Η αναδιοργάνωση όλων των πολιτικών και διαδικασιών της επιχείρησης, ώστε να διεκπεραιώνονται μέσω των νομικών τεχνολογιών.
- 8) Η χρήση των νομικών τεχνολογιών και των βάσεων δεδομένων για την λήψη διοικητικών και στρατηγικών αποφάσεων.
- 9) Η σταθεροποίηση και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.
- 10) Ο καθορισμός της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης και η χρέωση των πελατών.
- 11) Η επέκταση της ηλεκτρονικής νομικής βιβλιοθήκης για την επιχείρηση.

Από τα πιο πάνω γίνεται εξόφθαλμα αντιληπτό ότι οι νομικές τεχνολογίες δεν εξυπηρετούν την διοίκηση και την οργάνωση μιας δικηγορικής επιχείρησης. Είναι ο μηχανισμός για άσκηση της διοίκησης και της οργάνωσης. Όλες οι διαδικασίες που αφορούν τη διοίκηση και την οργάνωση της δικηγορικής επιχείρησης, αλλά και όλες οι διαδικασίες που αφορούν παροχή νομικών υπηρεσιών διεκπεραιώνονται μέσα από τις νομικές τεχνολογίες. Έτσι, τα στελέχη της διοίκησης ότι χρειάζεται να πράξουν είναι, με βάση τα δεδομένα που οι νομικές τεχνολογίες παράγουν, να λάβουν μια διαχειριστική ή οργανωτική ή διοικητική ή στρατηγική απόφαση, ενώ οι δικηγόροι ότι χρειάζεται να κάνουν είναι να εξοικειωθούν με την χρήση των νομικών τεχνολογιών για την παραγωγή νομικής γνώσης και την παροχή των νομικών τους υπηρεσιών. Επιτέλους, μπορούμε να πούμε χωρίς επιφυλάξεις ότι οι δικηγορικές επιχειρήσεις έχουν εκσυγχρονιστεί και οι δικηγόροι έχουν απελευθερωθεί από τη γραφειοκρατία του νομικού επαγγέλματος.

Η *Praduroux* (Praduroux, S., De Paiva, V., Di Caro, L., 2016), η οποία φαίνεται να συμφωνεί με τα πιο πάνω, έχει κατηγοριοποιήσει σε 8 τομείς την εφαρμογή της νομικής τεχνολογίας σε μια δικηγορική επιχείρηση, θέλοντας να αποδείξει ότι η ανάπτυξη μιας δικηγορικής επιχείρησης είναι παράλληλη πλέον με την τεχνολογική ανάπτυξη αυτής της επιχείρησης. Οι τομείς αυτοί είναι:

- 1) Η δίκτυωση δικηγόρου προς δικηγόρο (lawyer to lawyer network). Μέσα από τις νομικές τεχνολογίες είναι πιο εύκολο η διοίκηση να εντοπίσει σε ένα εξωτερικό δίκτυο τον κατάλληλο εξωτερικό συνεργάτη για ανάθεση υποθέσεων.
- 2) Η αυτοματοποίηση των εγγράφων μέσω εργαλείων παρασκευής συμφωνιών ηλεκτρονικά (DIY Legal Forms and Contracts). Οι νομικές τεχνολογίες

παρέχουν εργαλεία και μηχανισμούς για σχεδιασμό συστημάτων ροών εργασίας που βοηθούν στη δημιουργία ηλεκτρονικών εγγράφων. Είναι λογικά συστήματα που χρησιμοποιούν υφιστάμενα κείμενα και νέα δεδομένα για να συναρμολογήσουν ένα νέο «έξυπνο» συμβόλαιο. Με τις νομικές τεχνολογίες δημιουργούνται αυτόματα εκείνοι οι σύνδεσμοι μεταξύ των ανθρώπων και των εταιρικών οντοτήτων για την πραγματοποίηση των συναλλαγών τους. Επιπρόσθετα, οροθετούνται κανόνες που ελέγχουν τις δράσεις των ανθρώπων αυτών ή των εταιρικών οντοτήτων, δηλαδή κατά πόσο ακολουθούνται ή όχι οι κανόνες, σε ένα κατά κανόνα περιβάλλον που δεν έχει σύνορα.

- 3) Η διαχείριση της πρακτικής εξάσκησης του επαγγέλματος (practise management). Οι νομικές τεχνολογίες διαθέτουν εργαλεία που βοηθούν τον δικηγόρο χρησιμοποιώντας εύχρηστες και βολικές μεθόδους να οργανώσει τις πληροφορίες για την υπόθεση και τον πελάτη του αποτελεσματικά, όπως είναι η αρχειοθέτηση των τεκμηρίων, η σύνταξη συμβολαίων, το ημερολόγιο, ή οι συναντήσεις, κ.ά.
- 4) Η νομική έρευνα (legal research). Οι μηχανές αναζήτησης σε βάσεις δεδομένων, που συγκαταλέγονται στις νομικές τεχνολογίες, τοποθετούν με ένα σωστό κλικ και ορισμένες πληκτρολογημένες λέξεις στα χέρια των δικηγόρων πληροφορίες και δεδομένα που σε μια παραδοσιακή περίπτωση θα χρειάζονταν μέρες ίσως και εβδομάδες για εντοπίσουν.
- 5) Αναλύσεις προβλέψεων και δικαστηριακών δεδομένων. Οι νομικές τεχνολογίες παρέχουν φόρμουλες στατιστικής ή μαθηματικής ανάλυσης των δεδομένων μιας υπόθεσης, τα αποτελέσματα των οποίων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθοριστεί μια συμβατική σχέση ή να προβλεφθούν μελλοντικά γεγονότα ή για να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις. Οι αναλύσεις προβλέψεων μπορούν κάλλιστα να χρησιμοποιηθούν και στην αρχή μιας δικαστικής διαδικασίας, που έχουν ήδη παρατεθεί γεγονότα, και τα αποτελέσματα τέτοιας ανάλυσης χρησιμοποιούνται για βελτίωση της στρατηγικής και της προώθησης της υπόθεσης στο Δικαστήριο.

- 6) Ηλεκτρονική αποκάλυψη (e-discovery). Οι νομικές τεχνολογίες διευκολύνουν διαδικασίες όπως είναι η αποκάλυψη εγγράφων και πληροφοριών από ένα δικηγόρο σε άλλο. Με τη χρήση του εργαλείου της ηλεκτρονικής αποκάλυψης, οι δικηγόροι έχουν πρόσβαση σε αποθηκευμένες πληροφορίες, έγγραφα, και δεδομένα που αφορούν μια έρευνα ή μια αποκάλυψη που διατάζεται από το Δικαστήριο.
- 7) Διαδικτυακή επίλυση διαφορών (online dispute resolution). Υπάρχουν ηλεκτρονικά εργαλεία που επιτρέπουν στους αντιδικούντες να επιλύσουν τις διαφορές τους εναλλακτικά και εκτός δικαστηρίου με τη χρήση της τεχνολογίας. Η τεχνολογία χρησιμοποιεί αλγόριθμους για να αναλύσει τα δεδομένα μιας υπόθεσης ένθεν και ένθεν και ακολούθως παράγει ένα αποτέλεσμα, το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί και ως ανεξάρτητο αφού η τεχνολογία δεν έχει συναισθηματική νοημοσύνη.
- 8) Ασφάλεια δεδομένων (data security). Υπάρχουν πληροφορίες η ασφάλεια των οποίων πρέπει να διασφαλιστεί, αφού τέτοιες πληροφορίες είναι εμπιστευτικές ή διέπονται από νομικό προνόμιο ή προνόμιο απορρήτου. Για να εξασφαλιστεί λοιπόν η ασφάλειά τους υπάρχουν αλγόριθμοι κρυπτογράφησης.

Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών με τις νομικές τεχνολογίες για ένα δικηγόρο είναι μια νέα μορφή εργασίας. Χαρακτηρίζεται εντούτοις ως ο οδικός χάρτης των δικηγόρων για να ξεφύγουν από την αυστηρή ιεραρχία των παραδοσιακών δικηγορικών επιχειρήσεων και να μεταβούν σε φιλελεύθερες, όπου η εργασία είναι ευέλικτη χάριν των νομικών τεχνολογιών, η παραγωγή μια διασκεδαστική ρουτίνα, ο χρόνος πιο αποδοτικός, τα έσοδα εύκολα, και η σχέση δικηγόρου – πελάτη νομικά ουσιαστική παρά φλύαρη και δαπανηρή.

Ο *Eduardo Leite*, Πρόεδρος της εκτελεστικής επιτροπής μιας από τις μεγαλύτερες δικηγορικές εταιρείες στις Η.Π.Α. με διεθνή γεωγραφική δραστηριότητα, Baker & McKenzie, στον πρόλογο του για το βιβλίο «*Remaking Law Firms: Why and How*» αναφέρει εύστοχα (βλ. σε ελεύθερη μετάφραση στα ελληνικά) (Kaschner, I. (Dr), Beaton, G. (Dr), 2016): «*υπήρχε καιρός που ανησυχούσαμε περισσότερο για το πώς να συμβουλευθούμε τους πελάτες και να τους χρεώσουμε. Σήμερα, με τις νομικές τεχνολογίες [...] υπάρχουν πολλά ηθικά διλήμματα που προκαλούν το ξεχωριστό του νομικού επαγγέλματος. [...] πρέπει συνεχώς να ψάχνουμε για όλες εκείνες τις*

*πληροφορίες που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε την αλλαγή και να παραμείνουμε μια κορυφαία δικηγορική επιχείρηση».*

# Κεφάλαιο 4

## Δικηγορικές Επιχειρήσεις & Νέες Τεχνολογίες στην Κύπρο

### 4.1 Εμπειρική Έρευνα για τη δομή και οργάνωση επιχειρήσεων και τη χρήση νέων τεχνολογιών σε δικηγορικές επιχειρήσεις στην Κύπρο

Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, έχει διεξαχθεί εμπειρική έρευνα με επίκεντρο την δικηγορική αγορά της Κύπρου, έτσι ώστε να αντληθούν πληροφορίες και δεδομένα αναφορικά με το κατά πόσο οι Κύπριοι δικηγόροι γνωρίζουν τι εστί ο όρος «νέες τεχνολογίες», εάν χρησιμοποιούν ή όχι νομικές τεχνολογίες για την άσκηση του επαγγέλματος τους, κατά πόσο η λειτουργία και η οργάνωση της επιχείρησής τους ή στην οποία εργάζονται ή ανήκουν ως συνεργάτες υποστηρίζεται από νομικές τεχνολογίες, και τέλος τι πιστεύουν για την άσκηση της δικηγορίας και τη διοίκηση των δικηγορικών επιχειρήσεων με τη χρήση νέων τεχνολογιών.

Στο Κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα αποτελέσματα αυτής της εμπειρικής έρευνας.

### 4.2 Σκοπός εμπειρικής έρευνας

Σκοπός της παρούσας εμπειρικής έρευνας είναι να καταδείξει κατά προσέγγιση το επίπεδο που βρίσκεται σήμερα η νομική αγορά της Κύπρου σε σχέση με αυτήν του εξωτερικού και το βαθμό αναγνώρισης και χρήσης των υφιστάμενων νομικών τεχνολογιών.

### 4.3 Μεθοδολογία

Για την εκπόνηση του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Α) αντλήθηκε καθοδήγηση από τη βιβλιογραφία της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής και από το διαδίκτυο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε κυρίως για σκοπούς εντοπισμού των μεγαλύτερων λογισμικών εφαρμογών, που χρησιμοποιούνται από δικηγορικές επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Τα λογισμικά προγράμματα που επιλέχθηκαν περιοριστικά όχι όμως εξαντλητικά, καθώς υπάρχει πληθώρα νομικών τεχνολογιών, είναι:

*Legito, TheLinkApp, The Small Firm Scorecard, Cicero Law Pack, Moebius, Logickull, Exterro Software Suite, IncMan Soar, Diligen, ROSS, Zoom.ai, Clio, MyCase, Abacus Law.*

Για την μορφοποίηση του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε ο διαδικτυακός μηχανισμός *Google Forms*. Όλες οι απαντήσεις δόθηκαν ηλεκτρονικά και διατηρήθηκε η ανωνυμία των χρηστών για σκοπούς προστασίας των προσωπικών δεδομένων τους.

Το ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί στην ελληνική γλώσσα. Η μορφή της εμπειρικής έρευνας ήταν σκοπούμενη, και το ερωτηματολόγιο έχει αποσταλεί σε επιλεγμένο δείγμα 50 δικηγόρων στην Κύπρο, οι οποίοι εντοπίστηκαν από τον επιχειρηματικό κύκλο της συντάκτριας της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής και ανήκουν στο μητρώο μελών του Παγκύπριου Δικηγορικού Συλλόγου, δηλαδή είναι ενεργοί/ μάχιμοι δικηγόροι. Οι δικηγόροι αυτοί εργάζονται είτε στην Γενική Εισαγγελία του Κράτους, είτε σε μεγάλες δικηγορικές επιχειρήσεις, είτε αυτοεργοδοτούνται, είτε διευθύνουν δική τους δικηγορική επιχείρηση σε όλες τις Επαρχίες της Κύπρου. Από το σύνολο των 50 δικηγόρων απάντησαν οι 34, δηλαδή ποσοστό 68%, που είναι ικανοποιητικό για την ανάδειξη των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας.

Το δείγμα περιορίστηκε σε 50 για το λόγο ότι οι μάχιμοι δικηγόροι στην Κύπρο ανέρχονται σε 4,500 περίπου σήμερα και η προσέλευσή τους για τη διεξαγωγή της παρούσας εμπειρικής έρευνας παρότι θεμιτή ήταν ανέφικτη. Η επιλογή συγκεκριμένων 50 δικηγόρων έγινε με γνώμονα τη μεγαλύτερη πιθανότητα ανταπόκρισης στο ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο διαχωρίζεται σε 13 ενότητες, οι οποίες καθορίζονται από την απάντηση των συμμετεχόντων στην τελευταία ερώτηση της εκάστοτε προηγούμενης ενότητας. Για παράδειγμα, εάν η απάντηση ήταν ναι οδηγούνταν σε συγκεκριμένη

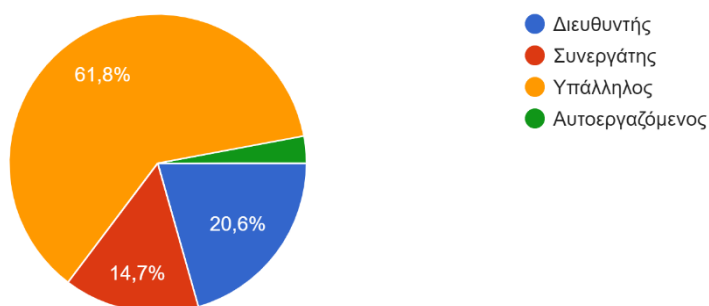


ενότητα ενώ αν η απάντηση ήταν όχι συνεχίζονταν ερωτήσεις επί του ίδιου υποβάθρου έτσι ώστε να διαπιστωθεί η ρίζα της αρνητικής απάντησης. Το σκεπτικό ισχύει και αντίστροφα. Συνεπώς, οι ερωτήσεις, πλην των εισαγωγικών που ήταν υποχρεωτικές για να απαντηθούν από όλους τους συμμετέχοντες, δεν έχουν τον ίδιο αριθμό απαντήσεων. Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν ήταν πολλαπλής επιλογής, κλειστού τύπου, και κλιμακωτής ποσότητας (π.χ. λίγο, αρκετά, πολύ).

## 4.4 Αποτελέσματα Έρευνας

Ονομάστε τη θέση, την οποία κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε:

34 απαντήσεις



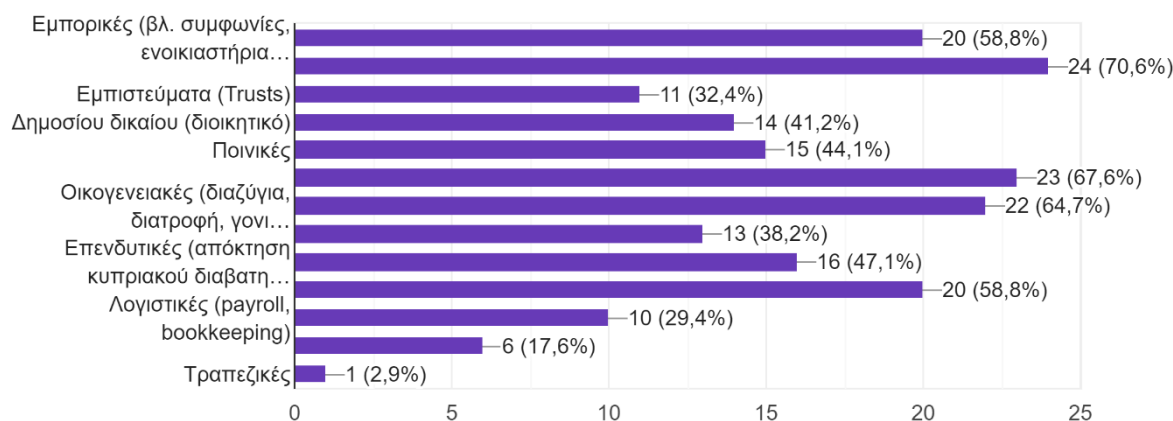
Διάγραμμα 1: Θέση Συμμετέχοντα Δικηγόρου

Η 1<sup>η</sup> ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες της εμπειρικής έρευνας ήταν ο καθορισμός της θέσης τους εντός της επιχείρησης στην οποία ανήκουν. Η ερώτηση αυτή ήταν κρίσιμη γιατί στο Κεφάλαιο 2 της μεταπτυχιακής διατριβής αναλύεται το ευέλικτο μοντέλο οργάνωσης μιας δικηγορικής επιχείρησης, το οποίο σύμφωνα με την βιβλιογραφία που παρατίθεται κρίνεται ως το ιδανικότερο για δικηγορικές επιχειρήσεις και δίνει αξία σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβανομένου και των δικηγόρων. Ωστόσο, η φιλοσοφία του ευέλικτου μοντέλου οργάνωσης είναι η αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων σε μια δικηγορική επιχείρηση ως συνεργατών, είτε εντός του πυρήνα είτε εντός του περιφερικού κύκλου, και ανάλογης αξίας προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και προς την παραγωγική διαδικασία. Απογοητευτικά όμως, το μεγαλύτερο ποσοστό των δικηγόρων θεωρεί τον εαυτό του «υπάλληλο» στη δικηγορική επιχείρηση που εργάζεται και όχι συνεργάτη (associate) ως θα αναμένονταν εάν το ερωτηματολόγιο λάμβανε χώρα στο εξωτερικό. Ορθά η

κατηγορία αυτό-εργοδοτούμενος παρουσιάζει το μικρότερο ποσοστό, αφού σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία όσοι εργάζονται μόνοι και άνευ εταιρικού πρίσματος εξακολουθούν να θεωρούνται ως διευθύνοντες μιας δικηγορικής επιχείρησης, της οποίας διαφέρει η νομική μορφή από μια δικηγορική εταιρεία.

Τι είδους νομικές υπηρεσίες παρέχει η Εταιρεία που εργάζεστε:

34 απαντήσεις

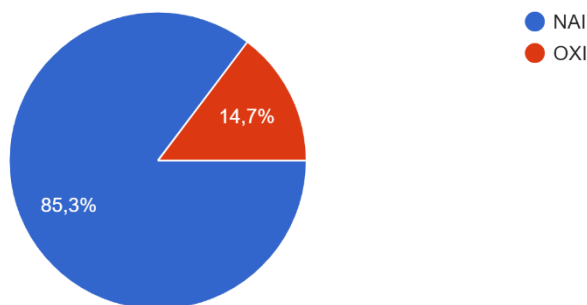


Διάγραμμα 2

Η επόμενη ερώτηση που υποβλήθηκε στους συμμετέχοντες είναι με ποιο κλάδο δικαίου ασχολούνται. Η σημαντικότητα της προκείμενης ερώτησης έγκειται στο γεγονός ότι ορισμένοι κλάδοι δικαίου όπως είναι το ποινικό ή το οικογενειακό αλλάζουν τον τρόπο οργάνωσης μιας επιχείρησης αφού δεν θεωρούνται *one time-off cases*. Έχουν συνεχή εξέλιξη, μπορεί να διαρκέσουν χρόνια, κοστίζουν για την επιχείρηση χρήμα και χρόνο, και είναι δύσκολη η διεκπεραίωσή τους στην Κύπρο με τη χρήση νέων τεχνολογιών για το λόγο ότι ούτε η δικαιοσύνη ούτε οι δημόσιες υπηρεσίες που συνδέονται με τους εν λόγω κλάδους είναι τεχνολογικά αναβαθμισμένες. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Κύπρο, ιδιαίτερα όσοι είναι μάχιμοι δικηγόροι, ασχολούνται με τον ποινικό και οικογενειακό κλάδο και παράλληλα ασχολούνται και με άλλους κλάδους δικαίου. Οι εταιρικός, εμπορικός, επενδυτικός, λογιστικός, αστικός, συμβουλευτικός κλάδοι είναι οι πιο κερδοφόροι και οι εν γένει κλάδοι που επιτρέπουν την υλοποίησή τους με τη χρήση της τεχνολογίας. Για αυτό και οι περισσότερες δικηγορικές επιχειρήσεις όπως φαίνεται από το

Διάγραμμα 2 ασχολούνται με εμπορικές (βλ. ποσοστό 58,8%), εταιρικές (βλ. ποσοστό 70,8%), αστικές (βλ. ποσοστό 67,6%), και συμβουλευτικές (βλ. ποσοστό 58,8%) υπηρεσίες.

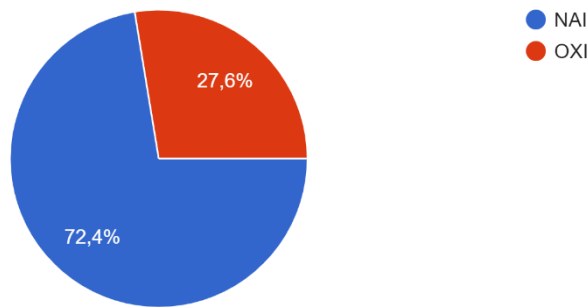
Εργοδοτείται πέραν από εσάς κι άλλο προσωπικό στην εταιρεία που εργάζεστε;  
34 απαντήσεις



Διάγραμμα 3

Η 3<sup>η</sup> κατά σειρά ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε την ποσότητα εργαζομένων και η απάντησή της ενδιέφερε για σκοπούς διαίρεσης του ερωτηματολογίου σε ενότητες, αφού ο σκοπός της εμπειρικής έρευνας ήταν να απομυζήσει δεδομένα της νομικής αγοράς σχετικά με την διοίκηση των δικηγορικών επιχειρήσεων. Το 85,3% των συμμετεχόντων απάντησαν ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται εργοδοτεί και άλλο προσωπικό, επομένως ο καθορισμός της μορφής και του τρόπου διοίκησης είναι για αυτές τις επιχειρήσεις απαραίτητος. Εάν η απάντηση στην ερώτηση αυτή ήταν «Ναι» (βλ. ποσοστό 85,3%) το ερωτηματολόγιο προχωρούσε σε ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης (βλ. Διάγραμμα 4). Εάν όμως η απάντηση σε αυτή την ερώτηση ήταν όχι (βλ. ποσοστό 14,7%), τότε το ερωτηματολόγιο προχωρούσε απευθείας στον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης (βλ. Διάγραμμα 8).

Το προσωπικό της Εταιρείας που εργάζεστε είναι χωρισμένο σε τμήματα;  
29 απαντήσεις

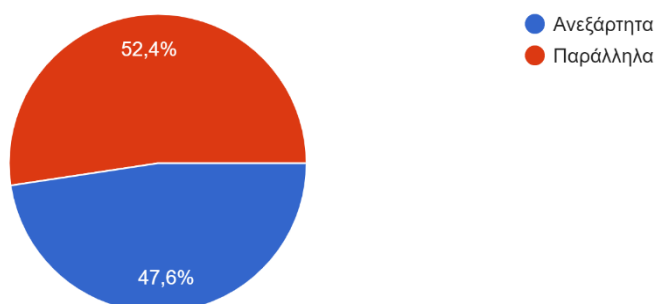


Διάγραμμα 4

Οι 29 από τους 34 που απάντησαν το ερωτηματολόγιο δήλωσαν στην ερώτηση 3 ότι η επιχείρηση πέραν των ιδίων εργοδοτεί και άλλο προσωπικό. Συνεπώς, κλήθηκαν να απαντήσουν την ερώτηση του Διαγράμματος 4, δηλαδή κατά πόσο οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι χωρισμένη σε τμήματα. Ανάλογα με την απάντησή τους θα διαμορφώνονταν το συμπέρασμα αναφορικά με την οργάνωση των δικηγορικών επιχειρήσεων στην Κύπρο. Θετική εξέλιξη το γεγονός ότι ποσοστό 72,4% απάντησε ότι όντως η επιχείρηση στην οποία ανήκουν ως δυναμικό είναι χωρισμένη σε τμήματα. Η εξέλιξη αυτή στις δικηγορικές επιχειρήσεις της Κύπρου είναι ένα σημαντικό βήμα προόδου, διότι αποκαλύπτει ότι οι νομικοί επιχειρηματίες έχουν αντιληφθεί τη σημασία της σωστής οργάνωσης της επιχείρησης εσωτερικά και τη δυνατότητα αυτής της οργάνωσης να φέρει μεγαλύτερη παραγωγή και μεγαλύτερα κέρδη σε σύγκριση με την ανύπαρκτη οργάνωση. Κάθε τμήμα χειρίζεται συγκεκριμένης φύσης υποθέσεις και έτσι ο διαμοιρασμός των υποθέσεων είναι ευκολότερος και ταχύτερος. Όσο περισσότερη τριβή έχει ένας δικηγόρος σε ένα τμήμα, τόσο μεγαλύτερη παραγωγικότητα αναπτύσσει, μιας και είναι σε θέση να διαμορφώσει – νοείται σε συνεργασία πάντα με τη διοίκηση της επιχείρησης – διαδικασίες που θα επιταχύνουν την παραγωγή νομικών υπηρεσιών και θα διευκολύνουν τους δικηγόρους στη διεκπεραίωση του όγκου υποθέσεων που τους αναλογεί. Η οργάνωση σε τμήματα και ο σωστός καταμερισμός αρμοδιοτήτων (delegation) μιας υπόθεσης στα ανάλογα τμήματα με το ανάλογο προσωπικό αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο του «ευέλικτου μοντέλου οργάνωσης», το οποίο

επιλέχθηκε ως το ιδανικότερο για μια δικηγορική επιχείρηση και έχει αναλυθεί στην ενότητα 2.4 της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Από την ερώτηση του Διαγράμματος 4 όσοι απάντησαν «Ναι» κλήθηκαν να απαντήσουν την ερώτηση του Διαγράμματος 5, ενώ όσοι απάντησαν «Όχι» οδηγήθηκαν στις ερωτήσεις διοίκησης (βλ. Διάγραμμα 8).

Τα τμήματα της Εταιρείας σας ενεργούν ανεξάρτητα ή εργάζονται παράλληλα;  
21 απαντήσεις

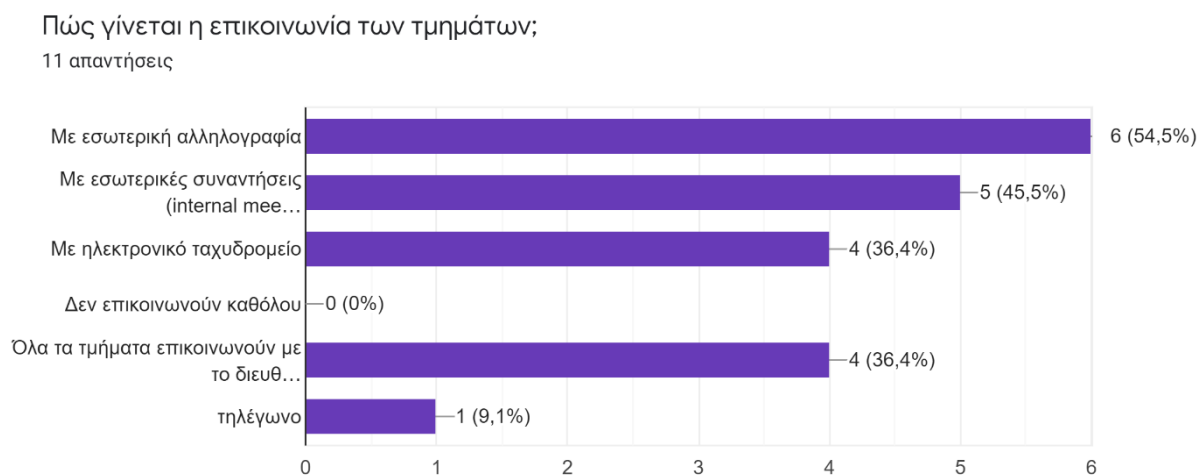


Διάγραμμα 5

Στο Διάγραμμα 5 από τους 29 που απάντησαν θετικά την ερώτηση του Διαγράμματος 3 κατέληξαν οι 21 των συμμετεχόντων. Οπότεν καλέστηκαν να δώσουν λεπτομέρειες ως προς την οργάνωση των τμημάτων τους και συγκεκριμένα εάν η λειτουργία των τμημάτων είναι ανεξάρτητη ή παράλληλη. Σκοπός της οργάνωσης σε τμήματα είναι η ανεξάρτητη λειτουργία αυτών, ώστε να υπάρχει διαχωρισμός υποθέσεων. Οι υπεύθυνοι όμως των τμημάτων λογοδοτούν στη διοίκηση για να μπορεί να ασκείται έλεγχος στον τρόπο λειτουργίας και στο επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών. Κατά παράδοξο τρόπο, η ποσόστωση του Διαγράμματος 5 είναι σχεδόν ισοβαρής αλλά με αντίστροφο αποτέλεσμα από το αναμενόμενο. Εννοώντας, το ποσοστό 52,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι τα τμήματα τους ενεργούν παράλληλα και ποσοστό 47,6% απάντησε ανεξάρτητα, ενώ ότι αναμένονταν από την ερώτηση αυτή είναι η αντίστροφη ποσόστωση. Δηλαδή, το μεγαλύτερο ποσοστό να είχε η επιλογή «Ανεξάρτητα». Η παράλληλη λειτουργία των τμημάτων μιας επιχείρησης δεν βοηθά στην υλοποίηση του ευέλικτου μοντέλου

οργάνωσης, καθότι υποδηλώνει ταυτόχρονη συμμετοχή πέραν του 1 τμήματος σε μία υπόθεση και άρα περισσότεροι δικηγόροι αναλώνονται σε μία υπόθεση με αποτέλεσμα τη σμίκρυνση της έντασης παραγωγικότητας της δικηγορικής επιχείρησης. Τι σημαίνει αυτό για τη νομική αγορά; Ότι οι δικηγορικές επιχειρήσεις υστερούν σε θέματα οργάνωσης και οι επιπτώσεις της απουσίας ή της αδύναμης οργάνωσης πέφτει όχι στους ώμους της διοίκησης, ως θα έπρεπε ειρήσθω εν παρόδω, αλλά στους ώμους των δικηγόρων, ο όγκος υποθέσεων των οποίων αντί να μειώνεται πολλαπλασιάζεται με αρνητικά αποτέλεσμα στην απόδοση και την παραγωγή τους.

Όσοι απάντησαν «Ανεξάρτητα» στην ερώτηση του Διαγράμματος 5 οδηγήθηκαν στον τρόπο επικοινωνίας των δικηγόρων (βλ. Διάγραμμα 7), ερώτηση η οποία ναι μεν αφορά την οργάνωση της επιχείρησης αλλά εντάσσει την τάση της νομικής αγοράς για τη χρήση νέων τεχνολογιών στην διοίκηση της επιχείρησης. Όσοι απάντησαν «Παράλληλα» στη συνέχεια έπρεπε να απαντήσουν για τον τρόπο επικοινωνίας των τμημάτων μεταξύ τους (βλ. Διάγραμμα 6), το οποίο ακολουθεί το ίδιο σκεπτικό με το Διάγραμμα 7, δηλαδή για την ένταξη στην οργάνωση των νέων τεχνολογιών.



Διάγραμμα 6

Η ερώτηση του Διαγράμματος 6 καλούσε τους συμμετέχοντες να σκιαγραφήσουν τον τρόπο επικοινωνίας των τμημάτων στην επιχείρηση που ανήκουν. Σημειώνεται ότι

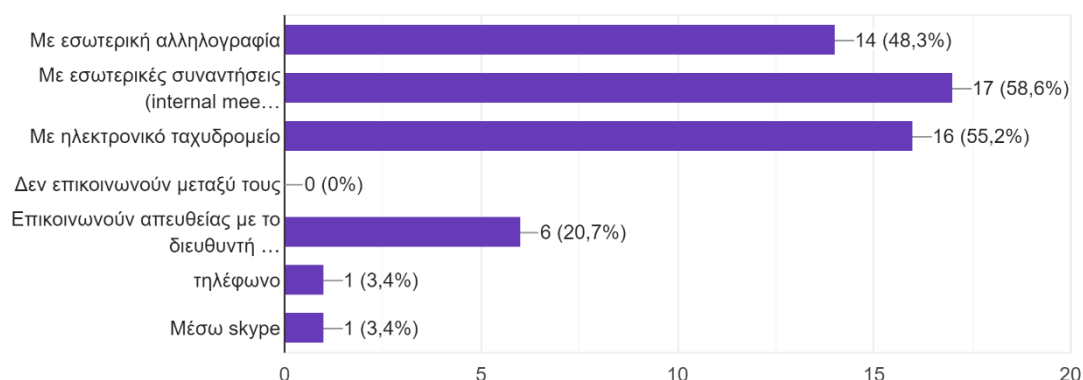
από τους 29 ερωτηθέντες, των οποίων οι επιχειρήσεις είναι διακλαδωμένες σε τμήματα, οι 11 απάντησαν ότι τα τμήματά τους εργάζονται ανεξάρτητα, οπότε και απάντησαν επιπρόσθετα την ερώτηση του διαγράμματος 6. Προς μεγάλη απογοήτευση το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει η εσωτερική αλληλογραφία, δηλαδή η μετακίνηση εγγράφων και σημειώσεων με την χρήση κλητήρα ή με τη χρήση θυρίδων ορόφου, ότι πιο αναχρονιστικό υπάρχει για ανταλλαγή αλληλογραφίας, και το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό οι εσωτερικές συναντήσεις (internal meetings). Όσον αφορά τις εσωτερικές συναντήσεις, δεν είναι αποτρεπτικό ως μέσο επικοινωνίας των τμημάτων, νοούμενου ότι αυτό γίνεται σε καθορισμένο χρόνο εντός του μήνα και μεταξύ της διοίκησης και των υπεύθυνων του κάθε τμήματος για να ελέγχεται η πορεία της επιχείρησης και ο βαθμός ευόδωσης της στρατηγικής και των στόχων της. Όταν όμως γίνεται σε τακτική βάση μεταξύ όλων των εργαζομένων ως μέσο επικοινωνίας και συντονισμού τότε πρόκειται για σπατάλη πολύτιμου εργάσιμου χρόνου. Υπάρχει η τεχνολογία που είναι δυνατή να αντικαταστήσει τις ανάγκες τέτοιων συναντήσεων και της εσωτερικής αλληλογραφίας. Για να μην μηδενίζεται όμως κάθε προσπάθεια, είναι ενθαρρυντικό το ποσοστό του 36,4% που χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για την επικοινωνία των τμημάτων του. Αυτό σημαίνει ότι η κυπριακή αγορά μπορεί να εκσυγχρονιστεί και να χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογίες για την οργάνωση των επιχειρήσεων της.

Άξιο απορίας είναι ότι η επιλογή επικοινωνίας απευθείας των τμημάτων με τον διευθυντή συγκέντρωσε ποσοστό 36,4%, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό. Με την εφαρμογή του ευέλικτου μοντέλου η επικοινωνία με τη διοίκηση γίνεται μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού ή μέσω των υπευθύνων, όχι όμως γιατί επικροτείται μια απρόσωπη διοίκηση αλλά γιατί αναιρείται η ιεραρχία της επιχείρησης, που σε κάθε περίπτωση ασχέτως εάν το μοντέλο ονομάζεται ευέλικτο ή άλλως πως πρέπει να υπάρχει. Συν τοις άλλοις δεν υπάρχει ουσία στην εφαρμογή του κύκλου πυρήνα, στον οποίο ανήκει η διοίκηση για το ευέλικτο μοντέλο, όταν ο περιφερικός κύκλος έχει απευθείας επαφή με αυτό.

Για την κυπριακή αγορά μπορεί να γίνει αντιληπτός ο λόγος που η επικοινωνία με τον διευθυντή γίνεται απευθείας, και αφορά την ποσότητα των δικηγορικών γραφείων. Σύμφωνα με τον ετήσιο κατάλογο των Leading Law Firms για την Κύπρο, η κατάταξη του οποίου γίνεται σύμφωνα με τον αριθμό εργαζομένων μιας επιχείρησης το 1<sup>ο</sup> δικηγορικό γραφείο εργοδοτεί 140 εργαζόμενους ενώ το 87<sup>ο</sup> σε σειρά κατάταξης 6

εργαζόμενους (Gold Magazine, 2020). Στην Κύπρο δραστηριοποιούνται 770 δικηγορικές επιχειρήσεις σύμφωνα με τον κατάλογο του Παγκύπριου Δικηγορικού Συλλόγου (Cyprus Bar Association, 2020). Επομένως, οι υπόλοιπες 683 δικηγορικές επιχειρήσεις που δεν περιλαμβάνονται στον ετήσιο κατάλογο συνεπάγεται ότι εργοδοτούν λιγότερους των 6 εργαζομένων. Πρόκειται για ιδιαίτερα μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, που κατακλύζουν την κυπριακή αγορά, και ως εκ τούτου είναι λογική η επιλογή για απευθείας επικοινωνία με τον διευθυντή σε τέτοιας έκτασης επιχειρήσεις.

Πώς γίνεται η επικοινωνία μεταξύ των δικηγόρων της Εταιρείας που εργάζεστε;  
29 απαντήσεις

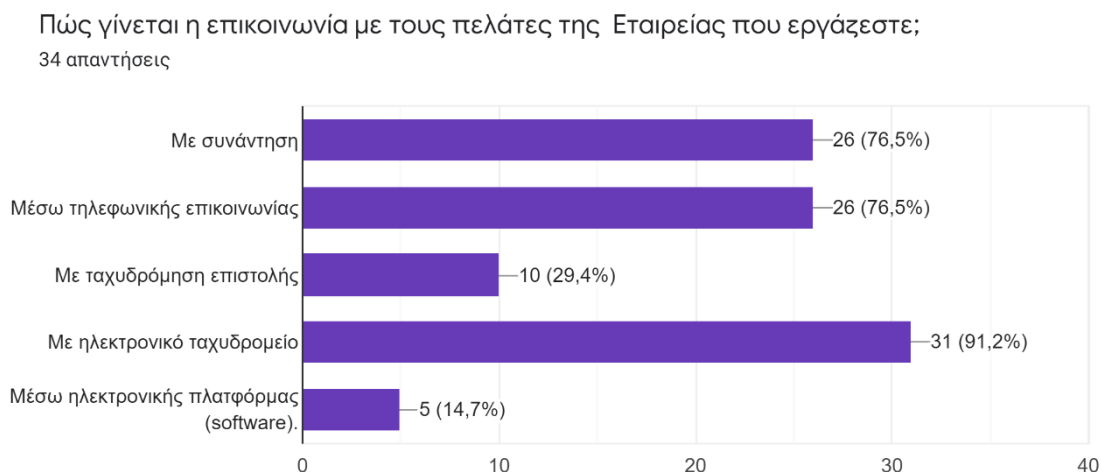


Διάγραμμα 7

Η τελευταία ερώτηση για όσους απάντησαν «Ανεξάρτητα» στην ερώτηση του Διαγράμματος 5, ήταν ο τρόπος επικοινωνίας των δικηγόρων της επιχείρησης ως ξεχωριστών μονάδων από ένα τμήμα σε άλλο. Ότι αναμένονταν θα ήταν η χρήση του τηλεφώνου ή το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Και πάλι της η αγορά επιφύλασσε εκπλήξεις. Οι επιλογές παρέμειναν οι της με την ερώτηση του διαγράμματος 6, μόνο που την πρωτιά τώρα έχουν οι εσωτερικές συναντήσεις με ποσοστό 58,6% και τη 2<sup>η</sup> θέση το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο με ποσοστό 55,2% έναντι της 3<sup>ης</sup> επιλογής (βλ. εσωτερική αλληλογραφία) με ποσοστό 48,3%. Το ιδανικότερο θα ήταν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο να ήταν η απόλυτη επιλογή και οι εσωτερικές συναντήσεις επιλογή για σκοπούς συντονισμού και οργάνωσης μεταξύ των υπεύθυνων δικηγόρων (βλ. αγγλιστί head associates / supervisors / senior associates). Ωστόσο, έχοντας κατά



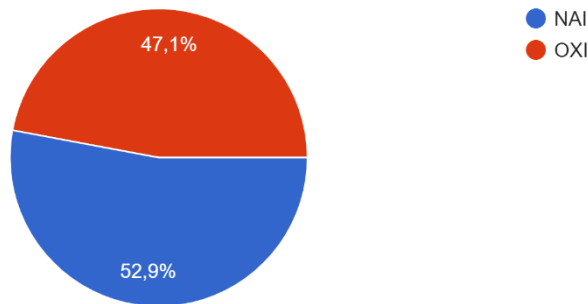
νου όσα αναφέρθηκαν και στο Διάγραμμα 6 για το μέγεθος των δικηγορικών επιχειρήσεων στην Κύπρο, τα τελικά αποτελέσματα της παρουσιάζονται είναι εύλογα, παρότι θα ήταν επιθυμητό η τεχνολογία να διαδραματίσει μεγαλύτερο ρόλο της δικηγορικές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους.



Διάγραμμα 8

Στην ενότητα αυτή κατέληξαν όλοι οι συμμετέχοντες στην εμπειρική έρευνα και καλέστηκαν να δώσουν εικόνα για τον τρόπο επικοινωνίας των εργαζομένων της επιχείρησης με της πελάτες. Ο τρόπος και μορφή επικοινωνίας μιας επιχείρησης με το πελατολόγιό της αποτελεί μέρος της διοίκησης της επιχείρησης και είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε το ρόλο της τεχνολογίας στην απλοποίηση και διευκόλυνση της της επικοινωνίας. Παρότι η κυπριακή αγορά όσον αφορά την οργάνωσή της υστερεί σε θέματα τεχνολογίας, σε θέματα της πελατειακής διοίκησης η τεχνολογία έχει τον πρωτεύοντα ρόλο. Ποσοστό 91,2% απάντησε ότι η επικοινωνία με της πελάτες γίνεται με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και ισοδύναμο ποσοστό της 76,5% είτε με τηλέφωνο είτε με συνάντηση. Η πελατειακή διοίκηση συνδέεται άρρηκτα με την κοινωνική κουλτούρα της αγοράς και παρότι η κυπριακή αγορά κατακλύζεται από την τεχνολογία, εντούτοις ο λαός είναι πατροπαράδοτος και επιλέγει οι συναλλαγές του να γίνονται *vis a vis*.

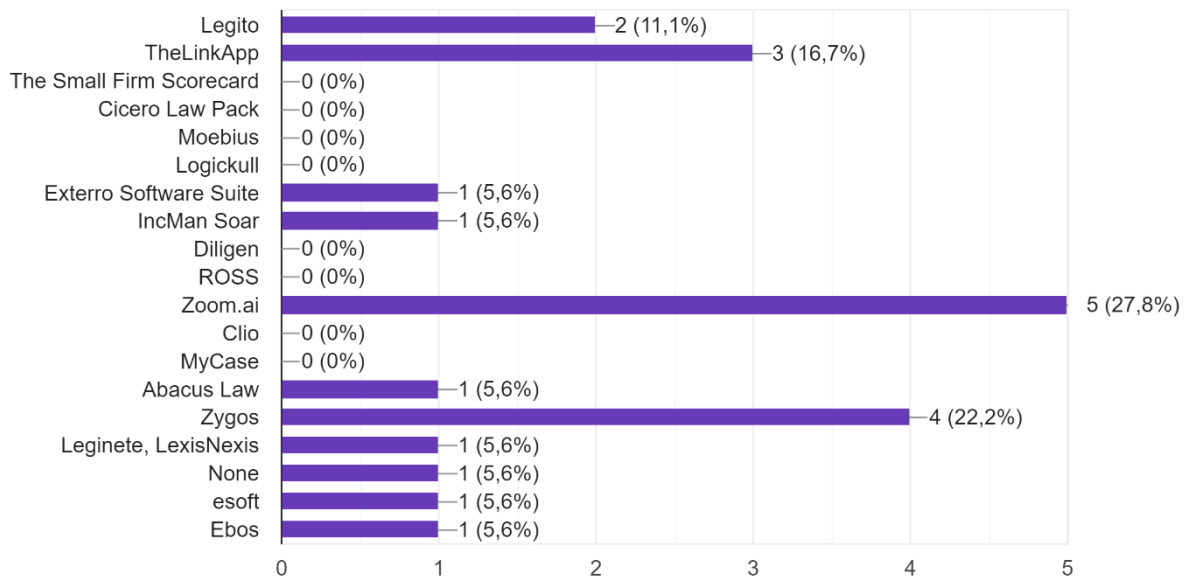
Η εταιρεία που εργάζεστε χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες; (π.χ. λογισμικά ειδικά για την παροχή νομικών υπηρεσιών, βάσεις ανταλλαγής εγγράφων και νομικών δεδομένων)  
34 απαντήσεις



Διάγραμμα 9

Υποβλήθηκε ερώτηση της συμμετέχοντες κατά πόσο για την παροχή των νομικών υπηρεσιών της χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες. Της μεγάλη ικανοποίηση το 52,9% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες. Γεγονός που επιτρέπει να αναθαρρήσουμε και να πιστέψουμε ότι η κυπριακή αγορά είναι έτοιμη να δεχθεί την πρόοδο και να βαδίζει με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Βέβαια, το ποσοστό που απάντησε ότι δεν χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες δεν είναι μακρινό (βλ. ποσοστό 47,1%), κατά τρόπο που διχάζει την κυπριακή αγορά σε νομικούς δύο ταχυτήτων. Για να επέλθει λοιπόν η πολυπόθητη πρόοδος χρειάζεται ακόμη πολύ δουλειά.

Ποιες από τις πιο κάτω νέες τεχνολογίες χρησιμοποιεί η Εταιρεία που εργάζεστε:  
18 απαντήσεις



Διάγραμμα 10

Από τους 34 που απάντησαν την ερώτηση του Διαγράμματος 9, οι 18 ερωτηθέντες έπρεπε να απαντήσουν την ερώτηση του Διαγράμματος 10. Όταν ρωτήθηκαν να κατονομάσουν τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούν το 27,8% κατέδειξε την εφαρμογή Zoom.ai (<https://zoom.ai/>), η οποία διεκπεραιώνει:

- συναντήσεις με τη χρήση βίντεο
- ιδιωτικά δωμάτια συνομιλίας (chat rooms) είτε κατά τη διάρκεια της συνομιλίας είτε σε διάφορο χρόνο
- δυνατότητα αποστολής εγγράφων
- δυνατότητα επεξεργασίας εγγράφων παράλληλα με τη διεξαγωγή είτε ιδιωτικής συνομιλίας είτε παράλληλα με συνάντηση με τη χρήση βίντεο

Ποσοστό 22,2% ονόμασε την τεχνολογία που χρησιμοποιεί ως να είναι η εφαρμογή Zygos. Η εφαρμογή Zygos είναι εξειδικευμένο πρόγραμμα για διαχείριση της εργασίας των δικηγόρων και λειτουργεί με διαδικτυακή βάση δεδομένων (cloud – based software). Η εταιρεία σχεδιασμού και παραγωγής της εφαρμογής αυτής έχει ως έδρα της την Κύπρο (<https://getzygos.com/>). Διαθέτει εργαλεία σχετικά με:

- καταγραφή και διαχείριση δεδομένων δικαστηριακών υποθέσεων (π.χ. επεξεργασία δικογράφων, καταγραφή ημερομηνιών δικαστηρίων)
- βαθμολόγηση συμμόρφωσης επιχείρησης με κανονισμούς για ξέπλυμα βρώμικου χρήματος και χρηματοδότηση τρομοκρατίας
- καταχώρηση στοιχείων πελατών
- καταχώρηση εργασιών ανά ημέρα
- χρέωση υπηρεσιών
- καταγραφή εργασιμων ωρών ανά υπόθεση
- σύνδεση βάσης δεδομένων με κινητό τηλέφωνο
- εκτύπωση αναφορών ανά υπόθεση ή ανά μήνα ή ανάλογα
- διοικητικά εργαλεία επιχείρησης

Μικρότερα ποσοστά παρουσιάζουν άλλες εφαρμογές όπως είναι οι:

- *Legito*, που παρέχει εργαλεία για διαχείριση και επεξεργασία εγγράφων διαδικτυακά ταυτόχρονα από πολλούς χρήστες
- *TheLinkApp*, που είναι βάση δεδομένων για δικηγόρους με ταυτόχρονη πρόσβαση των πελατών μιας επιχείρησης για παρακολούθηση του χειρισμού της υπόθεσης τους και ενημέρωση τους
- *Exterro Software Suite*, που είναι λογισμικό πρόγραμμα για δικηγόρους με καταχώρηση εγγράφων και δεδομένων, διαχείριση ρίσκου υποθέσεων, και βαθμολόγηση επιπέδου συμμόρφωσης επιχείρησης με νομοθεσίες
- *IncMan Soar*, που είναι λογισμικό αποθήκευσης δεδομένων ή εγγράφων τα οποία κλειδώνονται αυτόματα για σκοπούς προστασίας.
- *AbacusLaw*, λογισμικό που λειτουργεί με διαδικτυακή βάση δεδομένων (cloud – based software) και επιτρέπει τη διαχείριση εγγράφων, δεδομένων, σημειώσεων, και αλληλογραφίας ανά υπόθεση.

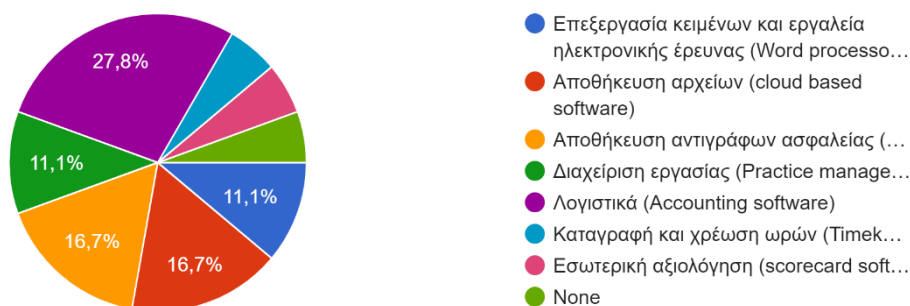
Ποσοστό 5,6% κατέδειξε τεχνολογίες που δεν παρατέθηκαν στο ερωτηματολόγιο όπως:

- *Leginet*, κυπριακή βάση δεδομένων για αναζήτηση νομολογίας
- *E-soft*, λογισμικό πρόγραμμα για χρέωση και τιμολόγηση υπηρεσιών
- *LexisNexis*, διεθνής πλατφόρμα αναζήτησης νομικών κειμένων και υποθέσεων

- *E-bos*, λογισμικό που διαβάζει ειδικούς αλγόριθμους και αναλύει τον κίνδυνο κάθε υπόθεσης, τον κίνδυνο για ξέπλυμα βρώμικου χρήματος, μετρά τον εργάσιμο χρόνο, χρεώνει, τιμολογεί, και επιτρέπει τη διαχείριση κάθε υπόθεσης (case management)

Από τα πιο πάνω, γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει η γνώση για τις τεχνολογίες στην κυπριακή αγορά, όμως λαμβανομένων υπόψη των ποσοστών που χρησιμοποιούν τις νομικές τεχνολογίες υπάρχει μια δυσανασχέτηση στη χρήση τους και κυρίως αντί νομικών τεχνολογιών γίνεται επιλογή τεχνολογιών που είναι ανοικτές σε κάθε είδους επαγγελματία, όπως είναι η πλατφόρμα *Zoom.ai*.

Ποια από τα πιο κάτω οργανωτικά σχήματα διεκπεραιώνουν οι νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιεί η εταιρεία που εργάζεστε  
18 απαντήσεις



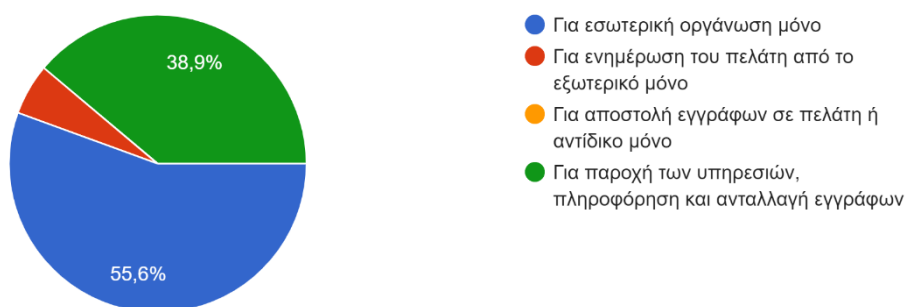
Διάγραμμα 11

Οι ίδιοι 18 της ενότητας των νομικών τεχνολογιών απάντησαν και στην ερώτηση του Διαγράμματος 11, σχετικά με το σχήμα που διεκπεραιώνουν οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούν. Οι περισσότεροι επιλέγουν τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούν για να εκτελούν λογιστικά σχήματα όπως χρέωση, τιμολόγηση, κατάσταση εισπράξεων και εξόδων. Μόνο ποσοστό 16,7% έχει επιλέξει τεχνολογίες που να διεκπεραιώνουν αποθήκευση αρχείων και αντιγράφων ασφαλείας (back-up), ενώ αντίστοιχο ποσοστό προς 11,1% επέλεξαν τεχνολογίες που να επιτρέπουν επεξεργασία εγγράφων, που παρέχουν εργαλεία ηλεκτρονικής έρευνας, και που διαθέτουν σχήματα διαχείρισης της εργασίας τους.

Για ένα δικηγόρο ως απαραίτητη τεχνολογία θεωρείται κατά τη γνώμη μου αυτή που παρέχει ταυτόχρονα εργαλεία νομικής έρευνας, διαχείρισης υποθέσεων, χρέωσης και τιμολόγησης σε ένα λογισμικό πρόγραμμα έτσι ώστε να εξοικονομείται χρήμα της επιχείρησης από την αγορά πολλαπλών λογισμικών προγραμμάτων.

Για ποιο σκοπό η Εταιρεία που εργάζεστε χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες;

18 απαντήσεις



Διάγραμμα 12

Σε συνέχεια του Διαγράμματος 11 ενδιαφέρει οι ερωτηθέντες να αποκαλύψουν για ποιο σκοπό οι ίδιοι χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες στην επιχείρησή τους, ερώτηση που γίνεται μέσα από το Διάγραμμα 12. Το 55.6% των ερωτηθέντων απάντησε για εσωτερική οργάνωση, αποτέλεσμα απολύτως λογικό εφόσον στο Διάγραμμα 11 οι επιλογές με τα μεγαλύτερα ποσοστά ήταν η αποθήκευση εγγράφων, η δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας, και τα λογιστικά, που εμπίπτουν στην κατηγορία της εσωτερικής οργάνωσης μιας επιχείρησης. Ποσοστό 38,9% αναφέρει ότι χρησιμοποιεί τις τεχνολογίες για παροχή των υπηρεσιών τους, πληροφόρηση του πελάτη, και ανταλλαγή των εγγράφων με τρίτα πρόσωπα, σκοποί οι οποίοι συνάδουν με τη διαχείριση της εργασίας (case management) ενός δικηγόρου και αποτελούν μέρος της διοίκησης της επιχείρησης.

Η χρήση των νέων τεχνολογιών στην Εταιρεία που εργάζεστε γίνεται:  
18 απαντήσεις

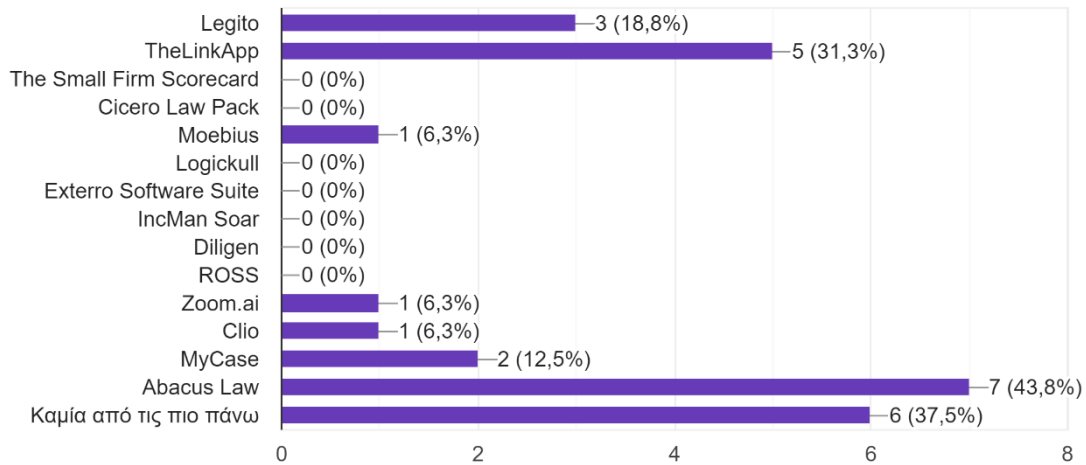


Διάγραμμα 13

Το Διάγραμμα 13 αποκαλύπτει τη συχνότητα με την οποία γίνεται χρήση των τεχνολογιών στην επιχείρηση, και η αναμενόμενη απάντηση ήταν η καθημερινή βάση, όπως και έγινε. Ποσοστό 94,4% απάντησε ότι όντως η χρήση γίνεται των τεχνολογιών γίνεται επί καθημερινής βάσεως και για όλες τις υπηρεσίες της επιχείρησης, δηλαδή για όλα τα σχήματα της επιχείρησης εσωτερικά που αφορούν την οργάνωση της επιχείρησης. Ποσοστό 5,6% υπέδειξε ως επιπρόσθετη επιλογή για τα λογιστικά της επιχείρησης μόνο.

Γνωρίζετε οποιαδήποτε από τις πιο κάτω νέες τεχνολογίες:

16 απαντήσεις

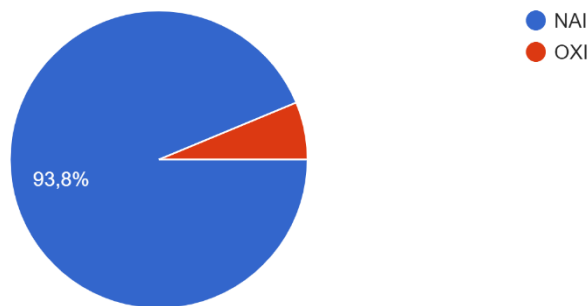


Διάγραμμα 14

Την ερώτηση του Διαγράμματος 14 απάντησαν 16 από τους 34, δηλαδή όσοι υπέδειξαν στο Διάγραμμα 9 ότι δεν χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες στην επιχείρησή τους. Κλήθηκαν να αναγνωρίσουν τις ίδιες νέες τεχνολογίες που οι υπόλοιποι ερωτηθέντες χρησιμοποιούν καθημερινά στην επιχείρησή τους. Ποσοστό 43,8% κατέδειξε την τεχνολογία Abacus Law. Ποσοστό 37,5% όμως κατέδειξε ότι δεν γνωρίζει καμία από τις πιο πάνω τεχνολογίες, επιβεβαιώνοντας τον διαμοιρασμό της κυπριακής αγοράς σε δικηγόρους δύο ταχυτήτων και την ύπαρξη ακόμα ανθεκτικά παραδοσιακών δικηγόρων.



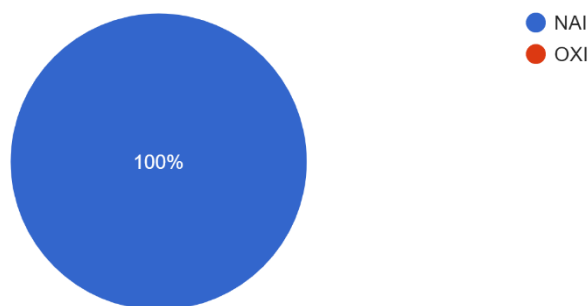
Είστε διατεθειμένος να χρησιμοποιήσετε στην Εταιρεία που εργάζεστε οποιαδήποτε από τις νέες τεχνολογίες για δικηγόρους;  
16 απαντήσεις



Διάγραμμα 15

Το Διάγραμμα 15 βολιδοσκόπησε τους 16 συμμετέχοντες που δεν χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες στην επιχείρησή τους, κατά πόσο είναι πρόθυμοι να το πράξουν και ποσοστό 93,8% απάντησε θετικά, ποσοστό το οποίο χαροποιεί ιδιαίτερα γιατί δίνει κίνητρο εξέλιξης για την κυπριακή νομική αγορά.

Θεωρείτε ότι είναι χρήσιμο εργαλείο για τους δικηγόρους οι νέες τεχνολογίες;  
34 απαντήσεις



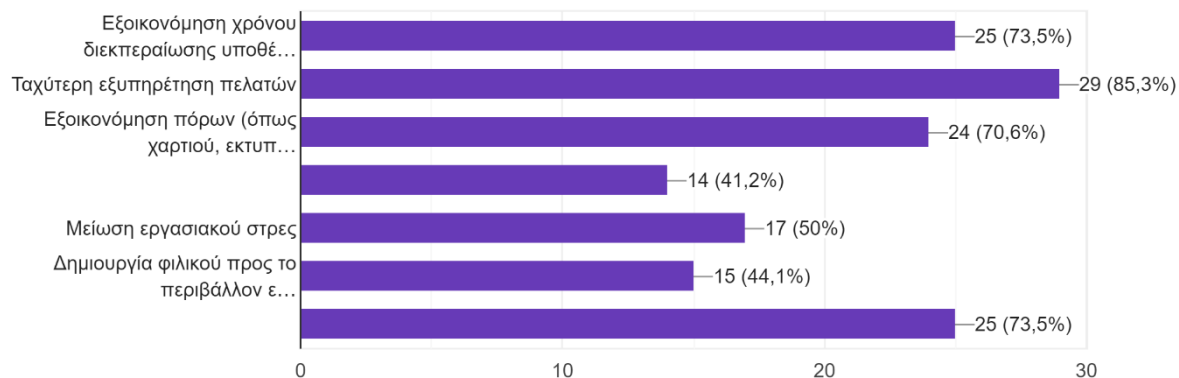
Διάγραμμα 16

Όλοι οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν κατά τη γνώμη τους τη χρήση των νέων τεχνολογιών δίνοντας το απόλυτο αποτέλεσμα. Εξηγώντας, όλοι οι

συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι οι νέες τεχνολογίες είναι χρήσιμο εργαλείο για ένα δικηγόρο.

Ποια από τα πιο κάτω οφέλη θεωρείται ότι θα επιφέρει:

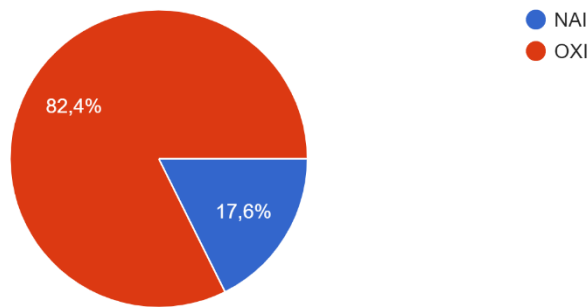
34 απαντήσεις



Διάγραμμα 17

Θέλοντας να γίνει κατανοητό ο τρόπος αντιμετώπισης των νέων τεχνολογιών, οι συμμετέχοντες στο Διάγραμμα 17 επέλεξαν τα οφέλη που αποκομίζουν από τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Η ερώτηση ήταν ανοικτού τύπου πολλαπλής επιλογής. Ποσοστό 85,3% αναγνώρισε ότι υποβοηθούν στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, και αντίστοιχο ποσοστό στους 73,5% στην εξοικονόμηση χρόνου κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεων αλλά και καλύτερη διαχείριση υποθέσεων συναρτήσει του χρόνου. Γενικότερα, υπήρχε ευρεία αντίληψη ότι οι νέες τεχνολογίες επιφέρουν αρκετά οφέλη στους δικηγόρους.

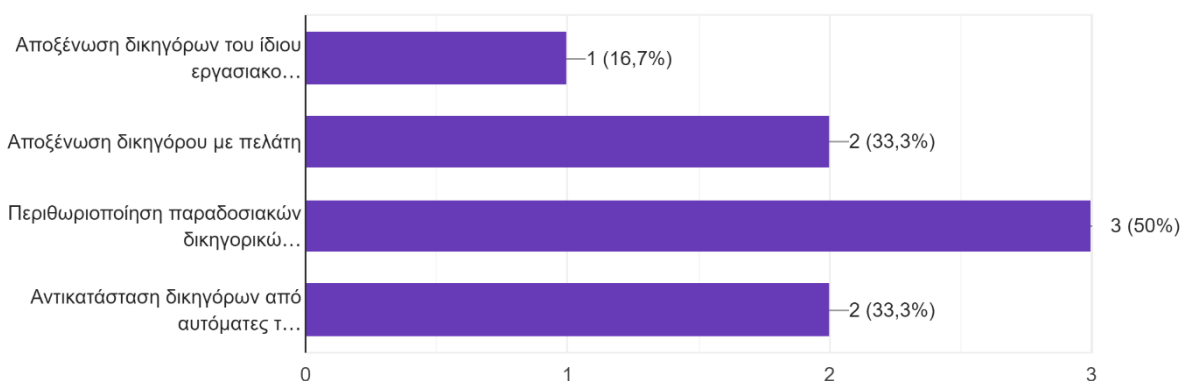
Θεωρείτε ότι επιφέρει μειονεκτήματα η χρήση νέων τεχνολογιών των δικηγόρων;  
34 απαντήσεις



Διάγραμμα 18

Σε κάθε πρότυπο, όπως είναι και η χρήση των νέων τεχνολογιών στις δικηγορικές επιχειρήσεις, παρουσιάζονται πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Για αυτό οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν κατά πόσο αναγνωρίζουν ως οι νέες τεχνολογίες να έχουν τέτοια μειονεκτήματα και η συντριπτική πλειοψηφία του 82,4% απάντησε ότι δεν υπάρχουν. Μικρό το ποσοστό (βλ. 17,6%) όσων θεωρούν ότι υπάρχουν.

Ποια από τα πιο κάτω μειονεκτήματα θεωρείτε ότι προκύπτουν από τη χρήση νέων τεχνολογιών;  
6 απαντήσεις



Διάγραμμα 19

Το ποσοστό του 17,6% που απάντησε στο Διάγραμμα 18 αρνητικά ως τελευταία ερώτηση αντιμετώπισε αυτήν του Διαγράμματος 19, με την οποία έπρεπε να ονομάσουν τα μειονεκτήματα των νέων τεχνολογιών. Η ερώτηση ήταν ανοικτού τύπου πολλαπλής επιλογής. Ποσοστό 50%, όσων απάντησαν, θεωρούν ότι το κυριότερο μειονέκτημα είναι η περιθωριοποίηση των παραδοσιακών δικηγόρων, δηλαδή αυτών που δεν έχουν εξοικειωθεί - πιθανόν λόγω ηλικίας - με την τεχνολογία. Ακολουθούν, με αντίστοιχα ποσοστά προς 33,3% η αποξένωση του δικηγόρου με τον πελάτη και η αντικατάσταση των δικηγόρων με αυτόματες τεχνολογίες. Τελευταία επιλογή με ποσοστό 16,7% η αποξένωση δικηγόρων του ίδιου εργασιακού χώρου.

# Κεφάλαιο 5

## Επίλογος

### 5.1 Συμπεράσματα

Στο Κεφάλαιο 4 και δη στην ενότητα 4.3. παρατέθηκαν τα αποτελέσματα από την εμπειρική έρευνα που έλαβε χώρα για σκοπούς εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Από τα όσα αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες απορρέει ότι η κυπριακή νομική αγορά τον δεδομένο χρόνο έχει καταβάλει προσπάθειες για ενσωμάτωση τεχνολογιών, που όμως δεν έχουν επιλεγεί για να υποβοηθήσουν την εργασία των δικηγόρων αλλά για να εξυπηρετήσουν το μεγάλο πρόβλημα του όγκου χαρτιού και φακέλων των δικηγορικών επιχειρήσεων και την είσπραξη χρεώσεων για τις υπηρεσίες των δικηγόρων. Εννοώντας, ξεκάθαρα οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι οι τεχνολογίες που έχουν στις δικηγορικές του επιχειρήσεις λειτουργούν ως χώροι για αποθήκευση εγγράφων και δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας ώστε να μην χαθούν σε περίπτωση κατάρρευσης του συστήματος. Επίσης, ορισμένες επιχειρήσεις έχουν επιλέξει τεχνολογίες που εξυπηρετούν μόνο τα λογιστικά τους, δηλαδή χρέωση, τιμολόγηση, εισπράξεις, μέτρηση εσόδων – εξόδων.

Περαιτέρω, οι δικηγορικές επιχειρήσεις πρόσφατα ξεκίνησαν δοκιμές τεχνολογιών που επιτρέπουν την εξ αποστάσεως παροχή υπηρεσιών, όπως είναι το *Zoom.ai*, αλλά γνωρίζοντας την νομική αγορά και ούσα μέρος της, η προσπάθεια αυτή γίνεται ως αναγκαιότητα στις πρόσφατες εξελίξεις της εξάπλωσης της πανδημίας από τον ιό *Cov – Sars – 2 (Covid – 19)*. Τι μας λέει αυτό; Ότι η αγορά μπορεί και τολμά να δοκιμάσει εκσυγχρονιστικά εργαλεία, μόνο εάν για αυτά υπάρχει πίεση εφαρμογής και αδήριτη ανάγκη.

Η τάση αυτή με βρίσκει στο αντίθετο ρεύμα, γιατί σημασία δεν έχει μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει οποιεσδήποτε τεχνολογίες, αλλά να εντάξει στη δομή της νομικές τεχνολογίες που θα βοηθήσουν στην εξέλιξη και την πρόοδο του δικηγορικού επαγγέλματος και συνεπακόλουθα της κοινωνίας, όχι όμως στην πρόσκαιρη αντιμετώπιση μιας έκτακτης κατάστασης, όπως είναι η πανδημία. Έγινε λοιπόν αντιληπτό από την εμπειρική έρευνα ότι ενώ οι ίδιοι οι δικηγόροι αδημονούν για την αλλαγή και την εφαρμογή νομικών τεχνολογιών, για να χαλαρώσει το βάρος εργασίας που μεταφέρουν, οι επιχειρήσεις αδυνατούν να ανταποκριθούν ουσιαστικά ελλείψει της ορθής οργάνωσης και της ορθής διοίκησης. Τα περισσότερα δικηγορικά γραφεία λόγω μικρού μεγέθους εργάζονται με οριζόντια ιεραρχία. Δηλαδή, υπάρχει ο διευθύνων της επιχείρησης και υπό τον έλεγχο του έπονται οι δικηγόροι και οι γραμματείς, που αντιμετωπίζονται σε οριζόντια γραμμή και λογοδοτούν όλοι απευθείας σε αυτόν, και ο οποίος έχει τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο. Κατ' εμένα, το μικρό μέγεθος μιας επιχείρησης δεν είναι αποτρεπτικός παράγοντας για την εφαρμογή του ευέλικτου μοντέλου και την ενσωμάτωση στην επιχείρηση των νέων τεχνολογιών.

Ακόμα και όσα δικηγορικά γραφεία λειτουργούν με τμήματα, που είναι πρώιμο δείγμα προσπάθειας για διοικητική οργάνωση, αυτά λειτουργούν παράλληλα κατά τρόπο που αναιρείται ο σκοπός για τον οποίο γίνεται η τμηματοποίηση της επιχείρησης. Η οργάνωση μιας επιχείρησης σε τμήματα και η δημιουργία βαθμίδων κάθετης ιεραρχίας βοηθούν την επιχείρηση να έχει καλύτερη διανομή του όγκου εργασίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού της. Ταυτόχρονα, επιτρέπει στη διοίκηση να εστιάσει σε θέματα στρατηγικής και εδραίωσης της επιχείρησης στην αγορά.

Οι νέες τεχνολογίες ως μέρος της διοίκησης δεν υπάρχουν για να εξυπηρετήσουν μόνο την αποθήκευση εγγράφων και την έκδοση ενός τιμολογίου, υπάρχουν ως ριζοσπαστικά μέσα στον τρόπο παροχής νομικών υπηρεσιών. Χρησιμοποιούνται για την καταγραφή και αξιολόγηση δεδομένων, την ανάλυση του ρίσκου μιας υπόθεσης, την οργάνωση μιας υπόθεσης, ιδιαίτερα όσων θα καταλήξουν σε πλήρη εκδίκαση, τον καθορισμό μιας ορθής στρατηγικής, και τέλος την μέτρηση της πραγματικής δουλειάς ενός δικηγόρου για να χρεώσει τις νομικές υπηρεσίες δίκαια και αξιοκρατικά. Δεν απαλείφουν την ανάγκη να υπάρχει δικηγόρος, αλλά διευκολύνουν τον δικηγόρο ώστε να παράγει ταχύτερα και ποιοτικότερα με μικρά περιθώρια σφάλματος. Αυτά τα κριτήρια αναζητά και εκτιμά και ο πελάτης, στον οποίο έχει

άμεσο αντίκτυπο η αναβάθμιση μιας επιχείρησης. Εξηγώντας, αφού ο πελάτης θα εξυπηρετείται ταχύτερα με τις τεχνολογίες θα χρεώνεται την ανάλογη εργάσιμη αξία, και αφού οι υπηρεσίες που θα του παρέχονται θα εξακολουθούν να είναι ποιοτικές, δεν θα υπάρχει λόγος να αντιτίθεται στο ποσό της χρέωσης.

Όσον αφορά την μερική άποψη ότι οι τεχνολογίες αποξενώνουν τους δικηγόρους, θεωρώ ότι αντισταθμίζεται με την βελτίωση της ποιότητας ζωής τους από την χρήση των νομικών τεχνολογιών. Έχουν γίνει άπειρες έρευνες που στοχοποιούν το δικηγορικό επάγγελμα ως ένα από τα πιο στρεσογόνα. Οι νομικές τεχνολογίες λοιπόν μειώνουν το εργασιακό στρες και απελευθερώνουν το ωράριο του δικηγόρου άρα και τον προσωπικό του χρόνο. Η βελτίωση της ποιότητας ζωής ενός δικηγόρου έχει άμεσο και ευθύ αντίκτυπο στην βελτίωση της παραγωγικής του ικανότητας στην εργασία.

Τονίζω όμως ότι οι τεχνολογίες από μόνες τους δεν φέρνουν την Άνοιξη στις δικηγορικές επιχειρήσεις. Χρειάζονται χειρισμό και ορθή χρήση, για αυτό όπως αναλύθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή για να μπορεί μια επιχείρηση να εντάξει τις νέες τεχνολογίες στο οργανωτικό σχήμα της θα πρέπει προηγουμένως να αλλάξει τον τρόπο διοίκησης της ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των νέων τεχνολογιών και στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της νομικής αγοράς.

## 5.2 Προτάσεις

Τι μπορούν να πράξουν οι δικηγορικές επιχειρήσεις για να φέρουν την αλλαγή; Η αλλαγή είναι θέμα κουλτούρας και νοοτροπίας. Όσο πιο ανεκτικοί είναι οι άνθρωποι στην αλλαγή τόσο πιο εύκολα μπορούν να την κάνουν και να εξοικειωθούν με αυτή. Στο στάδιο που βρίσκεται σήμερα η νομική αγορά, η αλλαγή μπορεί να γίνει μόνο εάν ξεκινήσει από το ίδιο το Κράτος. Αποσαφηνίζοντας, θα πρέπει το Κράτος να μελετήσει τρόπους ώστε η δικαιοσύνη να γίνει στον κορμό της ηλεκτρονική. Ήδη γίνονται προσπάθειες ψηφιοποίησης της δικαιοσύνης, και θετικό δείγμα είναι η παρουσίαση του συστήματος *mini e-justice* τον Σεπτέμβριο του 2020, το οποίο αναφέρθηκε και στο περιεχόμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Η προσπάθεια αυτή δύναται να χαρακτηριστεί ως η απαρχή της τεχνολογικής επανάστασης της νομικής αγοράς της Κύπρου.

Εάν οι κρατικοί μηχανισμοί μετατραπούν σε ηλεκτρονικούς αναπόφευκτα και οι δικηγορικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αλλάξουν για να μπορούν να ανταποκριθούν. Η μετάβαση όμως θα πρέπει να είναι σταδιακή, γιατί παρότι η αγορά είναι έτοιμη να δεχθεί την εισαγωγή των τεχνολογιών, δεν είναι ακόμη έτοιμη να μεταβληθεί διοικητικά και οργανωτικά. Αρωγός σε αυτήν την μετάβαση θα πρέπει να είναι το σώμα των δικηγόρων, ο Παγκύπριος Δικηγορικός Σύλλογος, ο οποίος επιβάλλεται πρώτος από όλες τις δικηγορικές επιχειρήσεις να κάνει βήματα προς την αλλαγή και την εξέλιξη. Περαιτέρω, θα πρέπει να συνδράμει προς τους δικηγόρους με διεξαγωγή σεμιναρίων για να ενθαρρύνει και τις επιχειρήσεις προς αυτή την αλλαγή.

Καταληκτικά, είμαι πεπεισμένη ότι η αλλαγή μπορεί να επέλθει αρκεί να υπάρχει θέληση, και αφού υπάρχουν δείγματα τέτοιας θέλησης είναι καιρός η νομική αγορά να παραδειγματιστεί από το εξωτερικό και να προοδεύσει. Κλείνοντας, παραθέτω την φράση που άφησε ο Αμερικανός επιχειρηματίας Άντριου Γκρόουβ: *«η τεχνολογία πάντα θα κερδίζει. Μπορείς να καθυστερήσεις την τεχνολογία με νομικές παρεμβάσεις, η τεχνολογία όμως θα σου επιστρέφει νομικούς φραγμούς»*.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

26/10/2020

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε στα πλαίσια εκπόνησης μεταπτυχιακής διατριβής του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου με θέμα "Διοίκηση Εταιρειών Παροχής Νομικών Υπηρεσιών με τη χρήση νέων τεχνολογιών". Όλες οι πληροφορίες που παρέχονται μέσω του ερωτηματολογίου παραμένουν εμπιστευτικές και χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για την εξαγωγή στατιστικών δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο αυτό απευθύνεται μόνο σε εταιρείες και εργοδοτούμενους εταιρειών παροχής νομικών υπηρεσιών.

Παρακαλώ απαντήστε το ερωτηματολόγιο με όσο το δυνατό περισσότερη ακρίβεια.

Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία!

**\* Απαιτείται**

1. Ονομάστε τη θέση, την οποία κατέχετε στην εταιρεία που εργάζεστε: \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Διευθυντής

Συνεργάτης

Υπάλληλος

Άλλο: \_\_\_\_\_

2. Τι είδους νομικές υπηρεσίες παρέχει η Εταιρεία που εργάζεστε: \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Εμπορικές (βλ. συμφωνίες, ενοικιαστήρια συμβόλαια, αναδιαρθρώσεις δανείων, αγοραπωλησίες, κ.τ.λ)
- Εταιρικές (βλ. σύσταση εταιρείας, συμφωνίες μετόχων, συμφωνίες διαχείρισης εταιρειών, κ.τ.λ)
- Εμπιστεύματα (Trusts)
- Δημοσίου δικαίου (διοικητικό)
- Ποινικές
- Αστικές (αγωγές δικαστηρίου, ασφαλιστικές απαιτήσεις, κ.τ.λ.)
- Οικογενειακές (διαζύγια, διατροφή, γονική μέριμνα, κ.τ.λ)
- Διοικητικές (διαχείριση λογαριασμών πελατών, διαχείριση πορτοφολίου πελατών, κ.τ.λ)
- Επενδυτικές (απόκτηση κυπριακού διαβατηρίου, άδειας παραμονής, κ.τ.λ)
- Συμβουλευτικές
- Λογιστικές (payroll, bookkeeping)
- Διατησίας & Διαμεσολάβησης
- Άλλο:  \_\_\_\_\_

3. Εργοδοτείται πέραν από εσάς κι άλλο προσωπικό στην εταιρεία που εργάζεστε; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- ΝΑΙ *Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 4*
- ΟΧΙ *Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 8*

4. Το προσωπικό της Εταιρείας που εργάζεστε είναι χωρισμένο σε τμήματα; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- ΝΑΙ *Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 5*
- ΟΧΙ *Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 7*

5. Τα τμήματα της Εταιρείας σας ενεργούν ανεξάρτητα ή εργάζονται παράλληλα; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ανεξάρτητα    Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 7  
 Παράλληλα    Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 6

6. Πώς γίνεται η επικοινωνία των τμημάτων; \*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Με εσωτερική αλληλογραφία  
 Με εσωτερικές συναντήσεις (internal meetings)  
 Με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο  
 Δεν επικοινωνούν καθόλου  
 Όλα τα τμήματα επικοινωνούν με το διευθυντή και ο διευθυντής διαβιβάζει  
Άλλο:  \_\_\_\_\_

7. Πώς γίνεται η επικοινωνία μεταξύ των δικηγόρων της Εταιρείας που εργάζεστε;

\*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Με εσωτερική αλληλογραφία  
 Με εσωτερικές συναντήσεις (internal meetings)  
 Με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο  
 Δεν επικοινωνούν μεταξύ τους  
 Επικοινωνούν απευθείας με το διευθυντή και ο διευθυντής διαβιβάζει  
Άλλο:  \_\_\_\_\_

8. Πώς γίνεται η επικοινωνία με τους πελάτες της Εταιρείας που εργάζεστε; \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Με συνάντηση  
 Μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας  
 Με ταχυδρόμηση επιστολής  
 Με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο  
 Μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας (software).

Άλλο:  \_\_\_\_\_

9. Η εταιρεία που εργάζεστε χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες; (π.χ. λογισμικά ειδικά για την παροχή νομικών υπηρεσιών, βάσεις ανταλλαγής εγγράφων και νομικών δεδομένων) \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- ΝΑΙ     Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 10  
 ΟΧΙ     Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 14

10. Ποιες από τις πιο κάτω νέες τεχνολογίες χρησιμοποιεί η Εταιρεία που εργάζεστε: \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Legito
- TheLinkApp
- The Small Firm Scorecard
- Cicero Law Pack
- Moebius
- Logickull
- Exterro Software Suite
- IncMan Soar
- Diligen
- ROSS
- Zoom.ai
- Clio
- MyCase
- Abacus Law

Άλλο:  \_\_\_\_\_

11. Ποια από τα πιο κάτω οργανωτικά σχήματα διεκπεραιώνουν οι νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιεί η εταιρεία που εργάζεστε \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Επεξεργασία κειμένων και εργαλεία ηλεκτρονικής έρευνας (Word processors and eDiscovery software)
- Αποθήκευση αρχείων (cloud based software)
- Αποθήκευση αντιγράφων ασφαλείας ( Backup software)
- Διαχείριση εργασίας (Practice management software)
- Λογιστικά (Accounting software)
- Καταγραφή και χρέωση ωρών (Timekeeping and billing software)
- Εσωτερική αξιολόγηση (scorecard software)
- Άλλο: \_\_\_\_\_

12. Για ποιο σκοπό η Εταιρεία που εργάζεστε χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Για εσωτερική οργάνωση μόνο
- Για ενημέρωση του πελάτη από το εξωτερικό μόνο
- Για αποστολή εγγράφων σε πελάτη ή αντίδικο μόνο
- Για παροχή των υπηρεσιών, πληροφόρηση και ανταλλαγή εγγράφων
- Άλλο: \_\_\_\_\_

13. Η χρήση των νέων τεχνολογιών στην Εταιρεία που εργάζεστε γίνεται: \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Επί καθημερινής βάσεως για όλους τις υπηρεσίες της Εταιρείας
- Μόνο για επικοινωνία και ενημέρωση πελατών του εξωτερικού
- Μόνο για επικοινωνία με δικηγόρους του εξωτερικού
- Μόνο για ενημέρωση και επικοινωνία με όλους τους πελάτες
- Άλλο: \_\_\_\_\_

*Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 16*

14. Γνωρίζετε οποιαδήποτε από τις πιο κάτω νέες τεχνολογίες; \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Legito
- TheLinkApp
- The Small Firm Scorecard
- Cicero Law Pack
- Moebius
- Logickull
- Exterro Software Suite
- IncMan Soar
- Diligen
- ROSS
- Zoom.ai
- Clio
- MyCase
- Abacus Law
- Καμία από τις πιο πάνω

15. Είστε διατεθειμένος να χρησιμοποιήσετε στην Εταιρεία που εργάζεστε οποιαδήποτε από τις νέες τεχνολογίες για δικηγόρους; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

16. Θεωρείτε ότι είναι χρήσιμο εργαλείο για τους δικηγόρους οι νέες τεχνολογίες; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- ΝΑΙ    *Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 17*
- ΟΧΙ    *Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 18*

17. Ποια από τα πιο κάτω οφέλη θεωρείται ότι θα επιφέρει: \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Εξοικονόμηση χρόνου διεκπεραίωσης υποθέσεων
- Ταχύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Εξοικονόμηση πόρων (όπως χαρτιού, εκτυπωτών, χρημάτων, κ.ά.)
- Ποιοτικότερη ανάλυση υποθέσεων
- Μείωση εργασιακού στρες
- Δημιουργία φιλικού προς το περιβάλλον εργασιακού κλίματος
- Καλύτερη διαχείριση υποθέσεων συναρτήσει με το χρόνο

18. Θεωρείτε ότι επιφέρει μειονεκτήματα η χρήση νέων τεχνολογιών των δικηγόρων; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- ΝΑΙ *Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 19*
- ΟΧΙ

19. Ποια από τα πιο κάτω μειονεκτήματα θεωρείτε ότι προκύπτουν από τη χρήση νέων τεχνολογιών: \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Αποξένωση δικηγόρων του ίδιου εργασιακού χώρου
  - Αποξένωση δικηγόρου με πελάτη
  - Περιθωριοποίηση παραδοσιακών δικηγορικών γραφείων
  - Αντικατάσταση δικηγόρων από αυτόματες τεχνολογίες
- Άλλο:  \_\_\_\_\_

---

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alavi, M. Leidner, D.E., 2001. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), pp. 107-136.

Caves, R. W., Walshok, M. G., 1999. Adopting innovations in information technology: The California municipal experience. *Cities*, 16(1), pp. 3-12.

Chesbrough, H.W., 2007. Why Companies Should Have an Open Business Model. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), pp. 22-28.

Cohen, M. A., 2018. *Differentiation in the New Legal Marketplace and Why It Matters*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2018/01/02/differentiation-in-the-new-legal-marketplace-and-why-it-matters/#3f4f340338ef>

[Πρόσβαση 04 10 2020].

Cyprus Bar Association, 2020. *Lawyers Company's Registry*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.cyprusbar.org/DepePage.aspx>

[Πρόσβαση 31 10 2020].

Dervitsiotis, K.N., 2006. Building trust for excellence in performance and adaptation to change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(7), pp. 795-810.

European Commission, Information Society DG., 2002. *E-WORK 2002: Status Report on New Ways to Work in the Knowledge Economy*, Birginia: Office for Official Publications of the European Communities.

European Union, 2018. *Employment and Social Developments in Europe 2018*, s.l.: European Union.

European Union, 2020. *Your Europe*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: [https://europa.eu/youreurope/business/human-resources/working-hours-holiday-leave/working-hours/index\\_el.htm](https://europa.eu/youreurope/business/human-resources/working-hours-holiday-leave/working-hours/index_el.htm)

[Πρόσβαση 05 09 2020].

Evans, N., Price, J., 2017. Managing Information in law firms: changes and challenges. *Information Research*, 22(1).

Furlong, J., 2016. Leveraging, Knowledge, Technology and Process: Legal Information Professionals and the Transformation of the Law Firm Business Model. *AALL Spectrum*, January - February, p. 39.

Gold Magazine, 2020. *80+ Leading Law Firms in Cyprus*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.goldnews.com.cy/digitaledition/#/reader/34416/1316113>

[Πρόσβαση 31 10 2020].

Gottschalk, P., 2002. Toward a Model of Growth Stages for Knowledge Management Technology in Law Firms. *Informing Science*, 5(2).

Hogan Lovells, 2020. *People*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.hoganlovells.com/en/stephen-immelt>  
[Πρόσβαση 04 10 2020].

Hongdao, Q., Bibi, S., Khan, A., Ardito, L., Khaskheli, M.B., 2019. Legal Technologies in Action: The Future of the Legal Market in Light of Disruptive Innovations. *MDPI*, 15 02.11(Sustainability 2019).

Human Resources Management, 2015. *Human Resources Management*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://humanresourcemanagementpi.blogspot.com/2015/09/the-flexible-firm-model.html>  
[Πρόσβαση 10 09 2020].

iefimerida, 2016. *iefimerida*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.iefimerida.gr/news/285072/giati-o-emfylios-polemos-si-syria-den-leei-na-stamatisei-i-apantisi-ton-new-york-times>  
[Πρόσβαση 22 08 2020].

K.T.C., 2019. *Επιχειρηματικά Νέα - Τι είναι το Blockchain και πώς λειτουργεί*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.cypruscompanies.gr/article/en/89/>  
[Πρόσβαση 04 10 2020].

Kaschner, I. (Dr), Beaton, G. (Dr), 2016. *Remaking Law Firms*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.remakinglawfirms.com/wp-content/uploads/2016/02/Remaking-Law-Firms-pre-publication-brochure.pdf>  
[Πρόσβαση 16 10 2020].

Kerikmae, T., Hoffman, T., Chochia, A., 2018. Legal Technology for Law Firms: Determining Roadmaps for Innovation. *Croatian International Relations Review - CIRR*, 24(81), pp. 91-112.

Laudon, K.C., & Laudon, J.P., 2017. *Management Information Systems: Managing the Digital Market*. 15th Edition επιμ. s.l.:Pearson.

Legal Mosaic, 2015. *Legal Mosaic*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.legalmosaic.com/why-are-lawyers-so-unpopular-and-stressed/>  
[Πρόσβαση 05 09 2020].

Market Business News, 2020. *Market Business News*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/flexible-firm/>  
[Πρόσβαση 10 09 2020].

Nahapiet, J. Ghoshal, S., 1998. Social Capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.

Praduroux, S., De Paiva, V., Di Caro, L., 2016. *Legal Tech Start-ups: State of the Art and Trends*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [https://www.mirelproject.eu/publications/MIRELws\\_2016\\_paper\\_7.pdf](https://www.mirelproject.eu/publications/MIRELws_2016_paper_7.pdf)  
[Πρόσβαση 01 11 2020].

Sean, L., 2018. *Business Balls*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.businessballs.com/organisational-culture/flexible-firm-model/>  
[Πρόσβαση 11 09 2020].

T.S. Bateman, S.A. Snell, 2012. Management. Στο: *Leading & Collaborating in a Competitive World*. 8th επιμ. Θεσσαλονίκη: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ.

Teece, D.J., 2018. Business models and dynamic capabilities. *Long Ranger Planning*, 51(1), pp. 40-49.

Twinae, L.J., Humphries, M. and Kearins, K., 2006. Flexibility on whose terms?. *Journal of Organizational Change Management*, 19(3), pp. 335-355.

Βλασσόπουλος, Γ., 2005. *Τηλεργασία*. 1η επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Κεφής, Ν. Β., 2005. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στο: Φ. Λένου, επιμ. *Ολοκληρωμένο Μανατζμεντ: Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, pp. 227-234.

Λ. Σ. Χυτήρης, 2006. Μάνατζμεντ. Στο: *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος "Interbooks".

Μαλλάς, Δ., 2018. *Τι είναι το blockchain και γιατί είναι σημαντικό*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/117710/ti-einai-to-blockchain-kai-giati-einai-toso-simantiko>  
[Πρόσβαση 04 10 2020].

Μαρμαράς Ν., Ναθαναήλ Δ., 2015. Χρόνος και Εργασία. Στο: *Εισαγωγή στην Εργονομία*. Αθήνα: Εκδόσεις Κάλλιπος, p. 192.

Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξεως, 2020. *Δελτίο Τύπου για το Σύστημα Ενδιάμεσης Ηλεκτρονικής Δικαιοσύνης (mini justice)*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.mjpo.gov.cy/mjpo/mjpo.nsf/All/F1E9EA92348102E0C2258574001ADAAC>  
[Πρόσβαση 05 10 2020].

Υπουργείο Εμπορίου, 2020. *Τμήμα Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.companies.gov.cy/gr/>  
[Πρόσβαση 20/03 03 2020].

Υπουργείο Οικονομικών, 2019. *Αποκεντρωμένες Τεχνολογίες (Blockchain) - Εθνική Στρατηγική για την Κύπρο*. Λευκωσία: Κυπριακή Δημοκρατία.

Χ. Κ. Κανελλόπουλος, 2003. Μάνατζμεντ. Στο: *Αποτελεσματική Διοίκηση*. Γ έκδοση επιμ. Αθήνα: s.n.

Χολέβας, Κ., 1995. Οργάνωση και Διοίκηση (Management). Στο: *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*. Αθήνα: s.n.