



**АЛЕКСЕЙ НИКИФОРОВ,**  
директор по юридической поддержке, комплаенс,  
тендерным процедурам и работе с интеллектуальной  
собственностью группы компаний СИБУР

# Клиентоориентированность юридической функции

Многие из нас знакомы с установкой «клиент всегда прав», однако в большинстве случаев мы применяем ее тогда, когда сами выступаем в роли клиентов. Вместе с тем, выполняя юридическую работу, мы играем на другой стороне и должны удовлетворять запрос заказчика. Как выстроить работу таким образом, чтобы клиент был доволен? Имеются ли границы у клиентоориентированности, и каковы они?

## Что является продуктом в случае оказания юридических услуг?

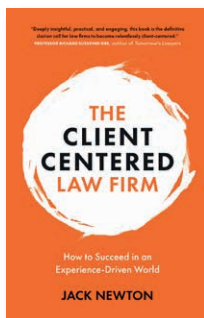
Юристы, как правило, сфокусированы на *процессе* оказания юридических услуг, а не на конечном *результате (продукте)* своей деятельности. Это связано с тем, что материальная оценка их труда зачастую зависит от того, сколько времени они потратят на оказание услуги. Лишь в редких случаях юрист соглашается отвечать за результат проделанной работы своим вознаграждением, получая оплату в рамках так называемого гонорара успеха (при этом зачастую все же обеспечивая себе минимальный уровень компенсации понесенных расходов).

Что же является продуктом в случае оказания юридических услуг? В последнее время категорию продукта стали связывать с не только с материальным предметом или услугой («продукт» в узком смысле слова), но и со складывающимся у клиента общим впечатлением от взаимодействия с продавцом. Так, в одной из статей отмечается, что *продукт — это не продаваемые товар или услуга, а ценностное предложение, направленное на решение важной для целевой аудитории проблемы через выбранные каналы продаж*<sup>1</sup>.

Сегодня мы наблюдаем эволюцию ожиданий клиентов от приобретаемого ими правового сервиса.

В последнее время спросом все больше пользуется не столько юридический продукт в узком смысле слова, сколько качество коммуникации с клиентом при оказании юридической услуги, формирующей клиентский опыт. Сегодня для удовлетворения запроса клиента, имеющего выбор среди большого числа конкурирующих друг с другом провайдеров юридических услуг, одного качественного продукта недостаточно.

В недавно изданной книге «The client centered lawfirm»<sup>2</sup>, посвященной модернизации подходов юридических фирм к работе с клиентами, содержится важное наблюдение: *приобретая товар, мы, как правило, получаем удовлетворение не только от него самого, но также от сервиса, которым сопровождалась его продажа*. Именно так у нас складывается целостное впечатление от оказанной услуги. У нас может не быть претензий к новому iPhone, купленному в магазине, но если при продаже нас плохо обслужили, мы, скорее всего, больше не вернемся сюда за другими покупками. В свою очередь, такие компании, как Netflix, Airbnb и Uber, не только изменили свою индустрию, но и в целом повлияли на уровень ожидаемого потребителями сервиса. Теперь таких же простых условий, как при заказе отеля, просмотре нового фильма, вызове такси, клиент



<sup>1</sup> <https://clck.ru/T4TMo>

<sup>2</sup> <https://clck.ru/T4TN8>

ожидает при получении и других услуг, в том числе юридических<sup>3</sup>.

Чтобы оценить клиентоориентированность юридических фирм, присутствующих на рынке США, компания Clío, специализирующаяся на развитии сервиса юридических фирм, направила 1 000 запросов по электронной почте и сделала 500 телефонных звонков в юридические компании, обращаясь к ним с вопросами, которые обычно задают клиенты при первом общении.

Оценку «отлично» по критериям «ответ в течение 24 часов», «вежливый ответ», «ясный и не сложный для понимания ответ», «получение всех необходимых комментариев относительно заданного вопроса и возможности помочь», «подробный комментарий по поводу процесса взаимодействия с фирмой в случае поручения работы ей», «исчерпывающие пояснения относительно порядка определения необходимой услуги и ее стоимости» получили всего 2 юридические фирмы (0,5 %), 5 % получили «хорошо», 23 % — «удовлетворительно», 71 % — «неудовлетворительно».

Таким образом, лишь чуть более 5 % юридических фирм, работающих на американском рынке, продемонстрировали способность соответствовать ожиданиям тех клиентов, которым недостаточно получить юридический продукт в узком смысле и которые испытывают потребность в полной информации о приобретаемой услуге, в оперативном ответе, прозрачном подходе к определению стоимости услуги и т. д.

Данное наблюдение актуально и для отечественного рынка юридических услуг: лишь в редких случаях российские фирмы инициируют детальную обратную связь с клиентом по завершении работы над юридическим проектом, и пока немногие из них готовы заранее сориентировать заказчика по стоимости юридической работы (если только клиент не просит заранее оговорить верхнюю границу вознаграждения юриста, которая, впрочем, всегда оговаривается со множеством исключений).

С чем связана столь невысокая готовность юристов сделать юридический продукт не только полезным, но также удобным и доступным для клиента? Одной из причин этого являются все еще недостаточный уровень культуры клиентоориентированности. Отдавая приоритет развитию так называемых твердых навыков (hard skills), связанных со знанием права и судебной практики, с умением подготовить договор, правовое заключение, позицию в судебном споре, классическая юридическая школа, как правило, ограничивает свое участие в подготовке



В последнем исследовании, проведенном компанией PwC<sup>1</sup>, отмечен ряд трендов, демонстрирующих эволюцию влияния клиентского опыта на различные рынки:

- 16 % клиентов готовы доплачивать сверх базовой цены продукта за позитивные впечатления при его приобретении;
- примерно 33 % клиентов не готовы повторно обращаться в фирму, в которой получили негативный опыт (даже если до этого они были лояльно настроены по отношению к этой фирме);
- для 70 % принципиально важны скорость, удобство и дружелюбность сервиса (friendly service), а также готовность персонала, оказывающего услугу, помочь клиенту, выйдя за пределы удовлетворения формальных требований (helpful staff)<sup>2</sup>;
- до 80 % заказчиков при приобретении услуги хотят продолжать взаимодействовать непосредственно с человеком независимо от развития технологий;
- примерно 55 % опрошенных клиентов отметили, что уровень сервиса в большинстве компаний, оказывающих услуги, должен быть выше — это свидетельствует о наличии так называемого client experience gap (потенциала для повышения востребованности услуг, в том числе юридических, за счет повышения уровня клиентского сервиса).

<sup>1</sup> <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>

<sup>2</sup> Причем для представителей поколения Z, рожденных в период с 1997 по 2012 г., качество сервиса важна в еще большей степени.

профессионального юриста. Мягким навыкам (soft skills), среди которых выделяют эмпатию и способность к коммуникации, являющимся ключевыми для развития клиентского сервиса, практически не уделяют внимания в юридических вузах. Зачастую молодые юристы начинают развивать их, уже начав профессиональную деятельность, — иногда самостоятельно, иногда на корпоративных курсах (если повезет трудоустроиться в компанию с высокой культурой обучения).

Вместе с тем есть еще одно измерение юридического продукта — его можно назвать ориентацией на результат. Качественно подготовленный договор может регулировать самые разные аспекты взаимоотношений сторон и быть направлен клиенту точно в срок с подробными комментариями, а счет за его услуги оказаться вполне приемлемым для заказчика, но, если в ходе инициированных клиентом переговоров юрист не продемонстрирует проактивной, где-то даже лидерской, позиции, которую при этом показывает юрист контрагента, то оказанные услуги уже нельзя будет оценить высоко. Также нельзя будет считать безупречными подготовку юристом подробного заключения, абсолютно точный и правильный ответ на вопрос клиента, оперативность

<sup>3</sup> Мой краткий обзор книги The client centered lawfirm можно найти в журнале Legal Insight: «Как сделать клиента довольным» // Legal Insight. № 7. 2020.

в сроки и выставление не самого высокого счета за услуги, если при этом он не уточнит, какую проблему будет решать для клиента, не вникнет в техническое задание на предмет его релевантности данной проблеме, а просто отработает то, что пришло от заказчика, не являющегося профессионалом в юридической сфере.

Таким образом, можно сказать, что юридический продукт имеет три измерения:

- во-первых, это продукт в узком смысле слова, например текст договора, юридическая консультация, представительство в суде, подготовленное и поданное ходатайство в антимонопольную службу;
- во-вторых, это так называемая сервисная оболочка, формирующая впечатление клиента о полученном юридическом продукте: ответ на заданный клиентом вопрос в течение приемлемого для него срока, подробное пояснение всех аспектов юридической квалификации ситуации на обычном, не юридическом, языке, это прозрачное ценообразование на оказанную услугу;
- в-третьих, это проактивное участие юриста в решении вопросов клиента, включающее уточнение его потребностей, выполнение дополнительных, не ожидаемых и не запрашиваемых клиентом действий, важных для достижения желаемого заказчиком результата.

### Кто клиент юридической функции?

Недавно в ходе проведенного опроса мы попытались выяснить, кто же выступает клиентом юридической службы. Нами были получены следующие результаты: непосредственный руководитель сотрудника — 2%; акционер компании — 5%; руководитель компании — 2%; обращающееся с вопросами бизнес-подразделение компании — 25%; сама компания — 32%; обращающийся за юридической поддержкой конкретный сотрудник компании — 34%.

Значительная часть работников юридической функции считает своим клиентом компанию, в которой они работают. Но удовлетворить практически ежедневные запросы на юридическую поддержку не под силу даже 10 юристам, тем более что эти запросы бывают совершенно разными, их решение зачастую находится в плоскости многих отраслей права, что требует от юриста широкого спектра навыков (умения составлять договоры, вести переговоры, выступать в суде). Нам постоянно приходится иметь дело со множеством клиентов, работающих в компании. Клиентом выступает обратившийся за юридической помощью сотрудник

конкретного подразделения, у которого есть свои задачи, цели, полномочия и ограничения. Обращаясь с юридическим запросом, он представляет интересы этого подразделения. Юрист, который берется за выполнение задачи по просьбе сотрудника, должен понимать, чем живет и какие приоритеты имеет подразделение, представителем которого он является.

### Признаки клиентоориентированной юрфункции

Исследовательская компания Ipsos<sup>4</sup> выделяет следующие ключевые аспекты восприятия услуги, которые могут оказать как негативное, так и позитивное влияние на оценку сервиса и желание воспользоваться им снова: справедливое отношение, статус, уверенность, контроль, удовольствие, принадлежность (см. иллюстрацию далее). Рассмотрим каждый из указанных аспектов применительно к юридической службе компании.

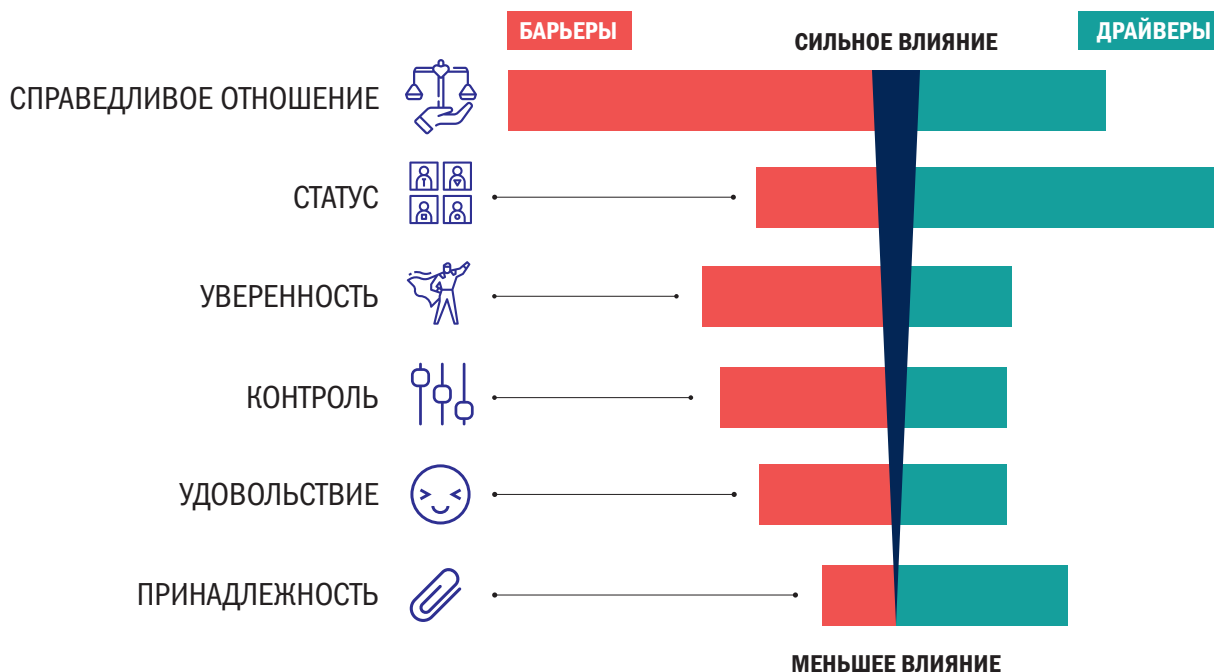
### Ключевые аспекты восприятия клиентами оказываемых им услуг

#### СПРАВЕДЛИВОЕ ОТНОШЕНИЕ

Каждый клиент желает, чтобы решение его проблем было приоритетным. Достаточно вспомнить, какие эмоции мы испытываем, когда стоим в общей очереди на регистрацию билетов на самолет, в то время как рядом пустует стойка для пассажиров бизнес-класса, или, наоборот, когда люди, заплатившие за билеты в несколько раз больше, чем пассажиры эконом-класса, толпятся в переполненной зоне досмотра перед посадкой на рейс, хотя рядом свободны несколько линий контроля. Примерно такое же ощущение посещает клиента юридической службы, вопрос которого решается дольше или хуже, чем вопрос, адресованный юридической функции другим бизнес-подразделением или более высокопоставленным сотрудником. В качестве несправедливой клиент может воспринимать и замену юриста, ставшего уже привычным для заказчика и эффективно работавшего над его задачами, другим экспертом в связи с перемещением предыдущего на более крупный или важный проект.

По мнению Ipsos, чтобы минимизировать риск восприятия сервиса как несправедливого, провайдеру услуги необходимо сделать так, чтобы клиенты чувствовали честность в отношениях с ними. Создать ощущение справедливости можно путем повышения прозрачности процесса оказания услуги,

<sup>4</sup> <https://www.ipsos.com/ru-ru>



например настроив открытую очередь обращений к юристам с отслеживанием статуса их рассмотрения. А в случае с несправедливой, по мнению клиента, заменой юриста на другого, менее опытного нужен диалог между руководителем функции и внутренним заказчиком с пояснением причин замены и проявлением особого внимания к вопросам клиента.

### СТАТУС

Каждый клиент желает, чтобы приобретаемое им ценностное предложение соответствовало уровню значимости его бизнеса, а также лояльности к продавцу услуги. Крупный клиент всегда ожидает особого подхода к себе и, встречая таковой, непременно отмечает это. В противном случае он уходит либо снижает объем закупаемых услуг. Именно поэтому многие продавцы услуг и товаров используют программы лояльности, наделяя своих постоянных клиентов дополнительными льготами и преимуществами.

Это может проявляться в приоритизации внимания к обращениям, поступающим от вышестоящих руководителей или подразделений, нуждающихся в юридической поддержке по причине выполнения срочной и важной для компании задачи. Стоит различать запросы, поступающие от руководителей в связи с принятием ими управленческих решений (и потому требующих особого внимания и первоочередного анализа), и обращения руководителей

личного характера, напрямую не связанные с работой. Если в организации есть подразделения, злоупотребляющие своим правом на первоочередное обслуживание, вопрос об оптимальном сопровождении их обращений следует вынести на уровень руководителей юридической функции и подразделений-заказчиков. Если их запросы являются срочными по объективным причинам, то численность работающих над ними юристов может быть расширена (за счет бюджета функции, обращаемой с горящими запросами, или за счет бюджета компании). Если же срочность обращений является следствием низкой организованности функции-заказчика, то тут может помочь вынесение всех объявляемых срочными обращений на согласование с руководителями юридической функции и функции-заказчика для фильтрации таковых и вынесения организационных решений по поводу очередности их рассмотрения.

### УВЕРЕННОСТЬ

Клиент предпочитает работать с теми, на кого можно положиться. Вовремя выполненная работа, предсказуемый размер вознаграждения за нее, доступность диалога в любое время — все это мы воспринимаем как само собой разумеющееся в ситуациях, когда покупаем что-либо для себя или своей семьи. Уверенность клиента юридической службы схожа с уверенностью покупателя товара. Однажды в связи с переездом в новую, только что приобретенную

### КРИТЕРИИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ ПРИ ОТВЕТЕ НА ЗАПРОС ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ:



- Ответ дан в течение 24 часов.
- Дан вежливый ответ.
- Ответ ясный и не сложный для понимания.
- Все необходимые комментарии относительно заданного вопроса и возможности помочь в его решении даны.
- Дан подробный комментарий по поводу процесса взаимодействия с фирмой в случае, если работа будет поручена ей.
- Даны исчерпывающие пояснения относительно стоимости услуги и порядка ее определения.

и еще не оборудованную квартиру я купил диван. Его доставка была запланирована ровно на день переезда семьи на новое место. Если бы диван был доставлен на сутки позже, у нас не было бы места для сна. И вот за день до предполагаемой даты доставки со мной связался менеджер магазина и попросил перенести ее на один-два дня... Примерно такие же ощущения, как у меня тогда, возникают и у клиента, ожидающего от юристов компании проект договора, который он уже пообещал направить контрагенту, когда спустя несколько дней после обращения в юридическую службу он получает совершенно не ту форму контракта, которая бы его устроила. В нашей практике подобные случаи, к сожалению, имели место, после чего мы были вынуждены сменить работавшего с таким заказчиком юриста.

Для обеспечения чувства уверенности клиента в надежности юридической службы у руководителя есть масса доступных инструментов:

- регулярная оценка функции внутренними заказчиками (позволяет определить юристов, которые могут подвести клиента);
- система контроля над выполняемыми юристами задачами (как в форме продвинутой IT-системы, так и в формате Excel на Share Point);
- прямой контакт руководителя функции в тексте письма, которым клиенту доставляются заключение или договор, с предложением звонить или писать ему по всем вопросам, связанным с качеством юридической поддержки.

#### КОНТРОЛЬ

Прозрачность процесса оказания юридических услуг дает заказчику ощущение контроля над ситуацией. Автор статьи «Operational Transparency» профессор Harvard Business School Райан Бьюэлл

отмечает, что не видя внутренней кухни, человек перестает осознавать и ценить ее пользу. В результате уровень его удовлетворенности, доверия и преданности компании падает, как и готовность платить. В свою очередь, когда человек видит кипящую за сценой работу, получаемые услуги кажутся ему более трудозатратными, их поставщик — более знающим, опытным и старательным, прилагаемые усилия (а в итоге и сам сервис) — более ценными, качество — более высоким<sup>5</sup>.

Как обеспечить открытость юридического сервиса на разных этапах клиентского пути?

- Максимальным числом каналов обращения к юристам, включая электронную почту, WhatsApp, Telegram, телефон, клиентский портал, а также схематичного описания работы по обращению после его получения юристами с указанием сроков работы над ним.
- При непосредственном обращении за консультацией важен незамедлительный ответ клиенту с определением конкретного юриста, который будет заниматься его вопросом и указанием сроков работы.
- При определении юриста, который будет работать над вопросом заказчика, необходимы прозрачность критериев и порядка передачи ему вопроса, а также предоставление клиенту возможности повлиять на данный выбор.
- Клиент должен иметь возможность адресовать дополнительный вопрос, обратиться к руководителю юриста при наличии жалобы или предложения по работе с таковым; дать на клиентском портале оценку работе юриста, которая станет доступна его руководителю и другим заказчикам.

Здесь уместно вспомнить о том, как поменялось отношение к работе арбитражных судов после появления сервиса «Kad.arbitr», обеспечившего полную прозрачность судебного процесса и какую оценку практикующие юристы дают работе судов общей юрисдикции, которые до настоящего времени так и не открыли свои судебные акты. Точно так же клиенты различают открытые и закрытые юридические функции, неизменно давая первым гораздо более высокую оценку.

#### УДОВОЛЬСТВИЕ

Представьте себе сотрудника, которому нужно получить от юристов проект договора. Он обращается к одному из юристов компании в надежде решить этот, казалось бы, несложный вопрос. Но в ответ на обращение ему направляют ссылку на серверную папку или на раздел в Share Point, где выложено

<sup>5</sup> <https://hbr-russia.ru/marketing/prodazhi/799420>



## При непосредственном обращении за консультацией важен незамедлительный ответ клиенту с определением конкретного юриста, который будет заниматься его вопросом и указанием сроков работы

около сотни форм договоров (от займа до продажи предприятия) без какой-либо подсказки по поиску нужной именно ему. Что он испытывает в этот момент? Услуга вроде бы оказана, но вопрос заказчика остается нерешенным. Теперь представьте, что клиенту нужно направить претензию недобросовестному контрагенту компании. В ответ на его обращение юридическая служба предлагает ему самому собрать пакет документов, которых должно хватить для одержания победы в судебном процессе, и самостоятельно подготовить текст претензии, выбрав один из нескольких десятков шаблонов, выложенных в серверной папке (поскольку претензия всего на 100 тыс. рублей и юристы не занимаются такими задачами сами). Далее клиенту предлагается провести экспертизу подготовленного пакета претензионных документов, и, если он недостаточно полон либо в тексте претензии не все четко изложено, получить замечания юриста по устранению недостатков. Казалось бы, клиент не оставлен один на один с претензионным требованием (как могли, помогли, сориентировали), но будет ли он доволен

такой услугой, которая создала ему дополнительную работу вместо решения его проблемы?..

Чтобы остаться довольным, заказчик услуги не должен прилагать дополнительных усилий при ее получении. По данным исследования Gartner, среди основных факторов низкой удовлетворенности клиентов полученным сервисом наряду с необходимостью повторять свои контакты при обращении за услугой, переключением звонка на другого специалиста и прочего выделяется сложность порядка получения услуги<sup>6</sup>. Обращаясь с внутренним клиентом в формальной манере, не проявляя активной позиции в решении его вопроса, юристы снижают удовольствие от оказываемого юридического сервиса.

В книге, посвященной улучшению клиентского опыта, Мэтт Диксон выделяет следующие подходы к повышению клиентской удовлетворенности<sup>7</sup>:

<sup>6</sup> <https://www.gartner.com/en/customer-service-support/insights/effortless-experience>

<sup>7</sup> The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty



---

Мало что красит юриста больше, чем его способность самостоятельно закрыть комплексный юридический вопрос, даже если для этого ему потребуются провести консультации со своими коллегами, заручиться мнением руководителя, исследовать ситуацию дополнительно

---

- *применение инструментов самообслуживания с дружественным интерфейсом и легкими для восприятия инструкциями.* Клиенты все чаще предпочитают решать вопросы без посредничества людей, через чат-боты, клиентские порталы, разделы FAQ. Чтобы они не искали решения через Google или Яндекс, нужно давать им понятные и краткие инструкции, проекты документов, формы с предзаполненными полями и пр. Клиенту должно быть легко общаться с юристом;
- *организация решения вопроса клиента после первого же его обращения.* В примере с подготовкой претензии клиент обращается в юридическую службу несколько раз. При этом удовлетворение от работы юристов у него постоянно снижается. Если же ориентироваться на лучшую практику клиентского сервиса, то после первого же звонка / электронного письма / обращения на портал юрист должен

уточнить все детали возникшего юридического запроса и предоставить клиенту исчерпывающие пояснения о его дальнейших действиях, направив ему в электронном письме (или в сообщении в мессенджере) пошаговое описание процесса работы по его запросу с ожидаемым сроком ответа. У клиента не должна возникать необходимость повторного обращения в юридическую службу для решения одного и того же вопроса;

- *погружение в реальную, а не только озвучиваемую проблему клиента для предоставления ему оптимального решения.* Мы уже говорили про третье измерение юридического продукта, направленного на результативное решение. Выйдя за пределы изначально поставленного задания, погрузившись в ситуацию, в которой находится заказчик, юрист может сделать больше, чем просто оказать юридическую услугу, а именно — решить проблему клиента. Возможно, последнему не потребуется обращаться для решения своего вопроса в суд, достаточно будет позвонить в отделение Роспотребнадзора. Иногда вместо борьбы за взыскание огромного штрафа с неблагонадежного контрагента стоит лишь сообщить о нарушении с его стороны договоренности в те организации, где он участвует в тендерах. Как правило, юрист может предложить не одно дополнительное решение, которое позволит снять или ослабить проблему клиента;
- *наделение юристов соответствующими полномочиями и достаточной степенью свободы для решения проблемы клиента.* Вспомним, как мы оцениваем работу продавца неисправной техники, который говорит, что не может нам

помочь в решении проблемы и отправляет в службу сервиса (до которой невозможно дозвониться). Или как мы опаздываем на самолет, а нас останавливает служащий аэропорта на стойке регистрации в связи с превышением разрешенной нормы провоза багажа, отказывается принять плату за превышение и отправляет в соседнюю очередь из таких же «счастливицев». Ответ «это не в моих полномочиях» разочаровывает клиентов не меньше, чем «у нас нет этого товара», «ваш товар еще не готов», «вы не предупредили нас об этом». Мало что красит юриста больше, чем его способность самостоятельно закрыть комплексный юридический вопрос, даже если для этого ему потребуется провести консультации со своими коллегами, заручиться мнением руководителя, исследовать ситуацию дополнительно. Имея полномочие самостоятельно формировать решение для клиента, юрист снимает с клиента массу сложностей, обеспечивая ему по-настоящему effortless experience. Для этого требуется:

- способность оказывать комплексную юридическую услугу;
- полномочия и свобода, позволяющие юристу выступать в качестве one stop shop;
- минимум контроля со стороны руководителя, поскольку самостоятельность юриста формируется только при наличии у него желания работать без постоянного надзора и замечаний со стороны начальства.

На директивных указаниях сложно выстроить качественный клиентоориентированный сервис (как вежливый официант в ресторане качество обслуживания нас не потому, что за ним следит видеочамера, так и клиентоориентированный юрист работает над решением правовой проблемы заказчика не (только) следуя командам своего руководителя).

### ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ

Как отмечают эксперты компании Ipsos, принадлежность заключается в том, чтобы помочь клиентам почувствовать заботу юриста о высшем благе и разделить с ними ценности компании, предоставляющей сервис. Как это применимо к юридическим услугам? Многие из нас бывали на клиентских мероприятиях, устраиваемых юридическими фирмами. Являясь бесплатными для клиентов, они имеют целью повысить их лояльность к бренду конкретной фирмы. Другой формой создания сообщества вокруг юридической фирмы служит организация разного рода обучающих семинаров. Практика показывает, что зачастую именно такие маркетинговые форматы позволяют создать у клиента

ассоциацию юрфирмы с какой-либо практикой: судебной, налоговой, таможенной, антимонопольной и т. д. В случае возникновения вопроса в одной из этих областей заказчик с большей вероятностью обратится именно к такой юрфирме, хотя бы потому что вспомнит о ней в первую очередь.

Можно ли говорить о какой-то принадлежности, если речь идет о юридической функции организации? В данном случае она, безусловно, не так ярко выражена, как у организаций, оказывающих услуги на рынке, тем не менее некоторые приемы повышения лояльности внутренних клиентов может применять и юридическая служба. Это, например, включение некоторых внутренних клиентов (в том числе наиболее часто обращающихся в юрслужбу) в число постоянных оценщиков качества работы юридической функции. Регулярные запросы на получение обратной связи или личное обращение руководителя службы с тем, чтобы узнать мнение о работе юристов компании, могут повысить ценность юридической функции для сотрудников-клиентов, поскольку последние начинают чувствовать, что влияют на развитие юридического сервиса в организации. А как известно, то, на что мы влияем, постепенно начинает восприниматься нами в какой-то мере своим, подконтрольным нам.

Другим приемом для формирования чувства принадлежности является награждение лучших клиентов почетными грамотами или какими-либо нематериальными призами. Награда может вручаться наиболее часто обращающимся к юристам сотрудникам либо клиентам, которые дали наибольшее число предложений по улучшению сервиса, заказчикам, на практике применявшим советы юристов и действовавшим согласно их рекомендациям. Поводов наградить может быть масса. Основная цель награждения — повышение лояльности внутренних заказчиков за счет создания у них чувства принадлежности к числу ключевых клиентов юридической функции.

Только клиентоориентированную юридическую службу можно назвать высокопрофессиональной. Прошли те дни, когда от юристов ожидали лишь квалификации «законно» или «неправомерно». Лучшие юридические функции уже давно влияют на развитие своих компаний, определяя наиболее безопасную для них бизнес-практику. Вместе с тем на сегодняшний день уровень развития навыка клиентоориентированности юристов в вузах и на курсах повышения квалификации все еще остается недостаточным. Повышение культуры работы с внутренними заказчиками, для которых на самом деле работают юристы компании, безусловно, должно стать одним из приоритетов современной юридической профессии. 