

# ГЛАВА 3 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ



# В РЕЗУЛЬТАТЕ ИЗУЧЕНИЯ ДАННОЙ ГЛАВЫ СТУДЕНТ ДОЛЖЕН:

• **Знать:** характеристику персонала в юридической практике; основные принципы и подходы управления персоналом; цели и значение разработки системы отбора, оценки, ротации и карьерного роста сотрудников в организации; значение психологической оценки при профессиональном отборе персонала; значение формирования организационной и корпоративной культуры в профессиональной деятельности; методы разрешения проблемных ситуаций в управлении



• **Уметь:** применять полученные знания в разработке профессиональных профилей и должностных инструкций для юристов; разрабатывать и применять основные формы профессионального развития персонала с учетом особенностей юридического профиля их деятельности; выделять проблемы организационно-управленческих конфликтов в юридической практике, находить оптимальные способы их разрешения; устанавливать приоритеты в мотивации поведения членов коллектива, аргументированно объяснять их; оценивать влияние личностных качеств руководителя и подчиненных на взаимоотношения в коллективе.



**• Владеть:** навыками самостоятельного выявления, систематизации и анализа информации о психологическом климате в трудовом коллективе; применения систем стимулирования и мотивации персонала; управления карьерным ростом персонала; распознавания и своевременного предотвращения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе; оценивания значения форм мотивации в управлении коллективом.



**Ключевые термины:** персонал и кадры; управление персоналом; организационная культура; корпоративная культура ; система ценностей; профессиональная культура; профессиональная деформация; карьера, ее виды и цели.

### 3.1. Особенности современной системы управления персоналом.

Управление персоналом-это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы.

Система работы с персоналом представляет собой совокупность принципов и методов управления кадрами и состоит из пяти взаимосвязанных направлений: кадровой политики, подбора персонала, оценки персонала, расстановки и ротации кадров, обучения персонала.

Система управления персоналом отражается в основных документах организации: уставе, правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положениях о подразделениях, контрактах с сотрудниками, должностных инструкциях, моделях рабочих мест, регламентах управления и т.п.

Задачей управления персоналом



является

обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала

# Качественные характеристики:

- Способности(уровень образования,объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы)
- Мотивация( круг профессиональных и личных интересов)
- Личные качества, влияющие на выполнение профессиональной роли.

В настоящее время в хозяйственной практике доминирует модель управления, основанная на корпоративной культуре.

Она вытесняет иерархическую модель управления.



**Современная концепция управления персоналом склоняется к приоритетности передачи большого объема управленческих функций непосредственным руководителям того или иного коллектива. При этом они должны получать необходимую профессиональную и методическую помощь.**


## 3.2. Системные условия формирования эффективного коллектива.

Уникальность сочетания разнообразных отношений и формализованных элементов, отражающих профессиональную деятельность в организации, принято называть культурой этой организации.

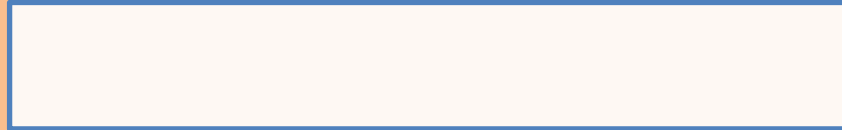
Одним из современных подходов в формировании эффективного работоспособного коллектива выступает проектное объединение сотрудников, которое принято называть **командой**. Построение успешной командной работы и поддержание ее эффективности – процесс, который является частью организационной и корпоративной культуры компании, он тесно связан и с другими элементами системы управления персоналом, т.е. системы подбора, адаптации, обучения, развития.

# Выделяют несколько видов культуры :

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ

An empty white rectangular box with a blue border, positioned below the 'ОРГАНИЗАЦИОННАЯ' label.

КОРПОРАТИВНАЯ

An empty white rectangular box with a blue border, positioned below the 'КОРПОРАТИВНАЯ' label.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ

An empty white rectangular box with a blue border, positioned below the 'ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ' label.

## 3.2.1. РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ-

Это структура компании и стиль управления компанией, модель принятия и реализации решений и управления коммерческо-хозяйственной деятельностью, матрица распределения и управления доходами, т.е. это целостная система управления компанией как единой структурой, что придает ей уникальность и отличает от других подобных структур.

С.П. РОББИНС ПРЕДЛАГАЕТ  
РАССМАТРИВАТЬ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ  
КУЛЬТУРУ НА ОСНОВЕ 10 КРИТЕРИЕВ:

- **ЛИЧНАЯ** инициатива, т.е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации.
- Степень риска, т.е. готовность работника пойти на риск
- Направленность действий, т.е. установление организацией четких целей и ожидаемых результатов выполнения

- Согласованность действий ,т.е. положение при котором подразделения и люди внутри организации координированно взаимодействуют
- Управленческая поддержка,т.е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб.
- Контроль ,т.е. перечень правил и инструкций , применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников.

- Идентичность, т.е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией
- Система вознаграждений, т.е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений
- Конфликтность, т.е. готовность сотрудника открыто выразить свое мнение и пойти на конфликт

- Модели взаимодействия, т.е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии подчиненности.



# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ОСНОВЫВАЕТСЯ НА ТРЕХ КИТАХ:

- Миссия и цель, организационная структура , стиль управления , система должностного продвижения , существующая система лидерства:формальное –неформальное, системы формальных и неформальных отношений и др.
- Принятая символика: обычаи, традиции, организационные табу, лозунги, ритуалы, нагрудные значки
- Правила поведения, положение личности в организации, характер принятия решений, система оценки деятельности сотрудников, система должностного продвижения и др.

- В настоящее время наблюдается возрастающий интерес к лозунгам(девизам) Например, Electrolux- «Сделано с умом», Porsche Cayenne- «Мир меняется .Наши принципы –нет»;Samsung- «Хорошо там где мы есть», Delta Air Lines «Забота о персонале».

Лозунги (девизы) используются и в юридической практике. В России в 1960-х гг. господствовал лозунг «Правда и милость да царствуют в судах!» или многие юридические компании используют и размещают на сайтах , например, «Делаем мир справедливее!».

### 3.2.2.3 ЗНАЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ЭТО МАТРИЦА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ ИНТЕГРАЦИИ И АДАПТАЦИИ ВСЕХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ К СЛОЖНОСТЯМ И ПРОБЛЕМАМ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ ПРИСУЩУЮ ИМЕННО ДАННОЙ КОМПАНИИ СИСТЕМУ ЦЕННОСТЕЙ, СЛОЖИВШИЕСЯ ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ ВНУТРИ И ВНЕ КОМПАНИИ, ПУТИ РЕШЕНИЯ СТОЯЩИХ ЗАДАЧ.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
ВОСТРЕБОВАНА ВРЕМЕНЕМ.

НА ФОРМИРОВАНИЕ , ПОДДЕРЖАНИЕ И РАЗВИТИЕ НОРМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ВЛИЯЕТ РУКОВОДСТВО. В ДАЛЬНЕЙШЕМ КУЛЬТУРУ ПОДДЕРЖИВАЮТ СПЕЦИАЛИСТЫ, ПРОФЕССИОНАЛЫ , МЕНЕДЖЕРЫ.

КУЛЬТУРА КОМПАНИИ-ЭТО ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И МОРАЛЬНО-НРАВСТВЕННЫЕ КАЧЕСТВА СОТРУДНИКОВ,ИХ ЛОЯЛЬНОСТЬ И ПРЕДАННОСТЬ КОМПАНИИ, СИСТЕМА ПОощРЕНИЯ И МОРАЛЬНОГО И МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ, ВОЗМОЖНОСТЬ КАРЬЕРНОГО РОСТА, СТИЛЬ ОДЕЖДЫ И ВНЕШНИЙ ВИД, ЛИЧНАЯ ГИГИЕНА И СТИКЕТ МАНЕРА ОБЩЕНИЯ

ВНУТРИ РАЗНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ГРУПП  
ОТДЕЛЬНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРОЯВЛЯЮТСЯ  
ПО РАЗНОМУ И МОГУТ ВЫЗВАТЬ НЕПРИЯЗНЬ  
МЕЖДУ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ РАЗНЫХ  
СОЦИАЛЬНЫХ ГРУПП. СОВОКУПНОСТЬ  
РАЗНОГЛАСИЙ МОЖЕТ ЗАПУСТИТЬ В  
ДЕЙСТВИЕ ЗАКОН СИНЕРГИИ (СОВОКУПНОСТЬ  
СВОЙСТВ СИСТЕМЫ БОЛЬШЕ ПРОСТОЙ  
СУММЫ СВОЙСТВ ЭЛЕМЕНТОВ, ВХОДЯЩИХ В  
НЕЕ). БЕЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ЭТИ  
РАЗНОГЛАСИЯ МОГЛИ БЫ ПОМЕШАТЬ  
НОРМАЛЬНОМУ ФУНКЦИОНИРОВАНИЮ  
КОМПАНИИ. ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ  
НАКЛАДЫВАЕТ НА КУЛЬТУРУ САМ ХАРАКТЕР  
ЮРИДИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: «ЧЕЛОВЕК-  
ЧЕЛОВЕК», И ОСОБЕННО СПЕЦИАЛЬНОСТЬ:

ЕСЛИ ПРИНЯТАЯ В ОРГАНИЗАЦИИ МОДЕЛЬ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОГРАНИЧИВАЕТ  
СВОБОДУ И РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ, ТО  
СОТРУДНИК УХОДИТ ИЗ КОМПАНИИ ИЛИ  
ЗАМЫКАЕТСЯ В СЕБЕ, ИСПОЛЬЗУЯ РАБОТУ  
ДЛЯ ЛИЧНОГО САМОРАЗВИТИЯ И  
САМОРЕАЛИЗАЦИИ БЕЗ ДОЛЖНОЙ ПОЛЬЗЫ  
ДЛЯ КОМПАНИИ.КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
ВОСТРЕБОВАНА ВРЕМЕНЕМ.ОСОБОЕ МЕСТО В  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ЗАНИМАЕТ  
ЛИЧНОСТНАЯ КУЛЬТУРА.ОСОБЕННОСТЬЮ  
КОЛЛЕКТИВА ЯВЛЯЕТСЯ ОТНОСИТЕЛЬНАЯ  
РАЗОБЩЕННОСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА  
СПОСОБНОСТИ КАЖДОГО СОТРУДНИКА  
РАБОТАТЬ ИНДИВИДУАЛЬНО.ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ  
КЛИМАТ В КОМПАНИЯХ С ТАКИМИ  
ОТНОШЕНИЯМИ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ  
НАЛИЧИЕМ СЛУХОВ И СПЛЕТЕН, НЕДОВЕРИЕМ  
К РУКОВОДСТВУ, ТЕКУЧЕСТЬЮ

ГАРМОНИЗАЦИЮ ОБЕСПЕЧИВАЕТ  
ПРОВОДИМАЯ В КОМПАНИИ КАДРОВАЯ  
ПОЛИТИКА , КОТОРАЯ. ВКЛЮЧАЕТ ПОИСК  
СПЕЦИАЛИСТОВ(ХЕДХАНТИНГ-ПРЯМОЙ  
ПОИСК И ПЕРЕМАНИВАНИЕ  
СПЕЦИАЛИСТОВ, УПРАВЛЕНЦЕВ,  
ТАЛАНТОВ) И ПРИГЛАШЕНИЕ ИХ НА  
РАБОТУ В ФИРМУ С ПОСЛЕДУЮЩЕЙ  
ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТОЙ С НИМИ ДЛЯ  
ТОГО, ЧТОБЫ ИХ ЛИЧНЫМИ ЦЕЛЯМИ  
СТАЛИ ЦЕЛИ КОМПАНИИ.

# ПРОБЛЕМЫ КАК ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТАК И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ:

- 1) КАК РАЗМЕСТИТЬ СОТРУДНИКОВ?
- 2) КАК ПОСТРОИТЬ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РУКОВОДСТВОМ И СОТРУДНИКАМИ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ КОЛЛЕГАМИ?

В ПРИНЯТОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ЮРИДИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ ОТРАЖАЮТСЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ СТРАНЫ, ДЕЛОВОГО И ЮРИДИЧЕСКОГО СООБЩЕСТВ, НА КОТОРЫЕ НАКЛАДЫВАЮТ ОТПЕЧАТОК КУЛЬТУРА, ОБРАЗ ЖИЗНИ , ВЗГЛЯДЫ

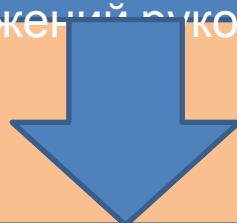


КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СТАНОВИТСЯ  
ИДЕАЛЬНОЙ (ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ДОВОЛЬНО  
РЕДКИМ ЯВЛЕНИЕМ, ОСОБЕННО В  
УСЛОВИЯХ ЧРЕЗМЕРНОЙ ПОЛЯРИЗАЦИИ  
ОБЩЕСТВА) ПРИ  
СОВАДЕНИИ/СОГЛАСОВАННОСТИ/СОВМЕ  
ЩЕННОСТИ ВСЕХ ЕЕ ТРЕХ  
СОСТАВЛЯЮЩИХ: СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ  
ОБЩЕСТВА, СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ  
ДЕЛОВОГО СООБЩЕСТВА И ЛИЧНОЙ  
СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ.

Элементами корпоративной культуры являются

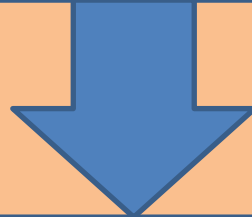


Понимание сотрудником своего места в компании: что сотрудник может дать компании и что компания может дать ему; открытое и закрытое поведение, коллективизм и индивидуализм; свободное творчество, креативность или слепое выполнение распоряжений руководства.

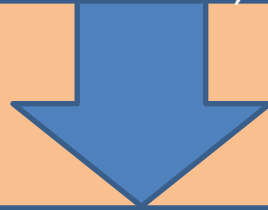


Коммуникационные формы и стили общения: электронное, вербальное и невербальное, письменное и устное, язык жестов и мимики, сленг, жаргон и литературная речь.

Обычаи, традиции, привычки: режим и организация рабочего времени, забота и взаимопомощь или безразличие и невнимательность, праздники, юбилеи и личные события.

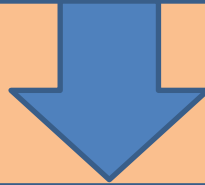


Деловой имидж сотрудника :манера держаться, непринужденность общения и естественность поведения , опрятность и аккуратность, одежда – «визитная карточка специалиста», мода, дресс-код, или свободный индивидуальный стиль; косметика, украшения и аксессуары, пирсинг и тату.

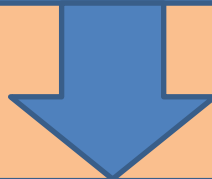


Управление временем: рабочее и нерабочее время, свободное и личное время, планирование и распоряжение временем;

Взаимоотношения в коллективе: отношения с руководством, коллегами и клиентами с учетом статуса , возраста, пола , формальные и неформальные отношения, конфликт и его разрешение.



Морально нравственные нормы.



Карьерный рост и самореализация: творческий или слепой подход к выполнению задания, рациональное или иррациональное поведение ; цель оправдывает средства или личность превыше цели.

Деловая этика :нормы и правила служебного поведения; моральные и нравственные принципы поведения в служебное и внеслужебное время; профессионально –цивилизованные взаимоотношения в процессе деловых отношений; система идеалов, при достижении поставленных целей ; безразличие к результатам своей деятельности или ответственность и карьерная лестница, справедливость оплаты труда.

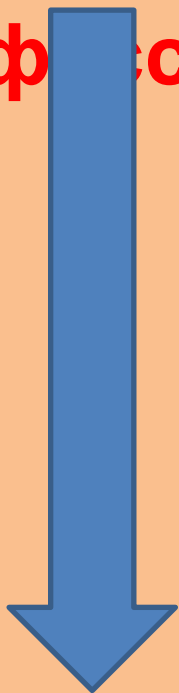
**КОРРЕКТНОСТЬ, ПРАВИЛОСЛАВИЕ, ГРАМОТНО  
ВНЕДРЕННАЯ И СВОЕВРЕМЕННО  
ОБНОВЛЯЕМАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
ПОЗВОЛЯЕТ УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СИСТЕМУ  
КОММУНИКАЦИИ, ОБЕСПЕЧИВАТЬ  
ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ И  
ПОДДЕРЖИВАТЬ КОМАНДНЫЙ ДУХ .В ОДНИХ  
КОМПАНИЯХ СЛОЖИЛИСЬ СИЛЬНЫЕ  
КОРПОРАТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ , В ДРУГИХ  
СЛАБЫЕ. РАЗЛИЧИЕ ПРОЯВЛЯЕТСЯ ПО  
ЭЛЕМЕНТАМ СОДЕРЖАНИЯ КУЛЬТУРЫ ( СМ.  
ТАБЛ.3.1 ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СИЛЬНОЙ И  
СЛАБОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ).**

СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ- ЭТО ПРИНЯТАЯ В КОМПАНИИ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ ВКЛЮЧАЯ РУКОВОДСТВО. ОНА ФОРМИРУЕТСЯ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ, СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ , КУЛЬТУРЫ СОБСТВЕННИКА И РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ, ПОНИМАНИЯ ИМИ ЗНАЧИМОСТИ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ, СТОЛКНОВЕНИЯ СИСТЕМ ЦЕННОСТЕЙ И КУЛЬТУР СТАРШИХ , СРЕДНИХ И МОЛОДЫХ ПОКОЛЕНИЙ, А ТАКЖЕ РАЗНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ГРУПП И РАЗНЫХ ЭТНОСОВ, ПРИХОДА В КОМПАНИЮ НОВЫХ

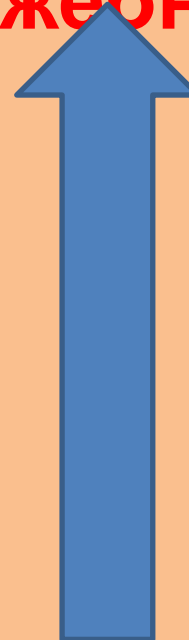
**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА – ЭТО ПЕРЕПЛЕТЕНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ И ПРИРОДНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ, СФОРМИРОВАВШИХСЯ МОРАЛЬНО – НРАВСТВЕННЫХ ЦЕННОСТЕЙ И МИРОВОЗЗРЕНИЯ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И УМЕНИЯ ИХ ПРИМЕНЯТЬ, ПОСТОЯННОГО СТРЕМЛЕНИЯ К УВЕЛИЧЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ, СТРЕМЛЕНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РОСТУ , ПРОЯВЛЯЮЩИЕСЯ КАК В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ , ТАК И В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ.**

# 3.3. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЮРИСТА

Профессиональное поведение юриста



Служебное



Внеслужебное



**Служебное поведение юриста –**  
регулируется законодательством и  
выработанными нравственно - этическими  
нормами. Законодательное регулирование  
профессионального поведения юристов  
включает защиту авторитета юридической  
профессии путем запрета любых действий,  
наносящих ей ущерб, и требования к  
юристам соблюдать нормы и правила  
поведения.

**Внеслужебное профессиональное поведение юриста** - выходящее за пределы служебных обязанностей, тем не менее требует законодательной регламентации и соблюдения определенных правил и нравственно-этических норм : что можно и что нельзя.

Пример:

По сообщению пресс- службы Следственного комитета РФ по Нижегородской области, Канавинский районный суд 25 июня 2012 г. Приговорил к двум годам лишения свободы с отбыванием в колонии общего режима адвоката, обвинявшегося в присвоении чужого имущества и невыплате заработной платы на сумму свыше 4,5 млн. руб. в период исполнения обязанностей конкурсного управляющего для проведения процедур банкротства.

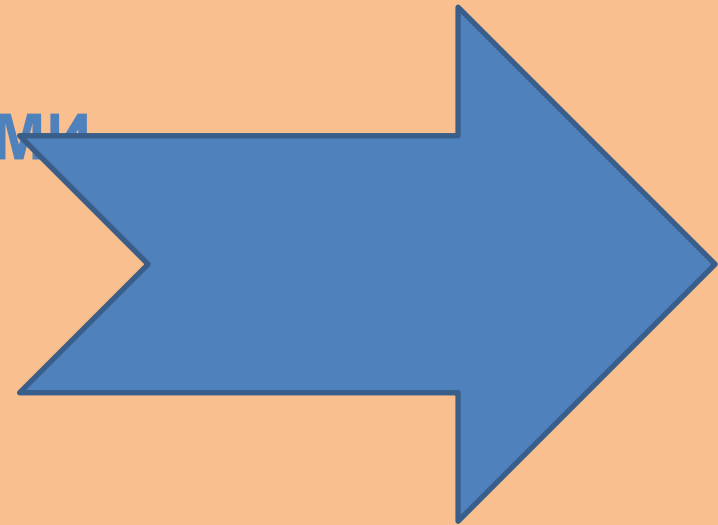
(далее см. примеры на стр. 144).

РАССМАТРИВАЯ ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ ЮРИСТА , НЕОБХОДИМО ОБРАТИТЬ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ НА ЗНАЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМОСТИ И САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ В ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

СТЕПЕНЬ НЕЗАВИСИМОСТИ , САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ:

- ВНУТРЕННИМИ
- ВНЕШНИМИ

ФАКТОРАМИ



-Уровень и качество профессиональной подготовки

-Умение и способность применять полученные знания

-Качества лидера

-Умение рисковать

-Отсутствие страха перед неизвестностью

Реальное воплощение профессионального поведения юриста получает в понятии «профессиональный долг».

У юриста есть профессиональный долг, включающий юридически закрепленные в законах и инструкциях, а также прописанные в этических кодексах морально-правовые требования, которые юрист обязан соблюдать в профессиональной деятельности.

Нормы морали и права взаимосвязаны и действуют в связке: забвение норм морали автоматически приводит к нарушению правовых норм, и наоборот. Другие составляющие-самодисциплина, совесть,

# 3.4. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕФОРМАЦИЯ ЮРИСТА

Профессиональная деформация – это несоответствующая общепринятой модели манера поведения, мышления и действий в профессиональной и повседневной жизни.

Профессиональная деформация специалиста проявляется в его девиантном поведении как в личной жизни, так и в профессиональной деятельности. В профессиональной юридической деятельности девиантное поведение проявляется в пренебрежительном, высокомерном и нередко патерналистском отношении к молодым специалистам, другим коллегам и клиентам, в возникающих с ними конфликтах, завышенной самооценке своих профессиональных компетенций, несоблюдении правил и требований корпоративной культуры, частой смене места работы.

---

\* Девиантное поведение – поведение противоречащее существующим в обществе морально – нравственным нормам, отклоняющееся от общепринятых и устоявшихся норм.

- Основными формами проявления профессиональной деформации могут быть:

- Недобросовестность в работе
- Непонимания смысла работы
- Приверженность к стереотипному мышлению и стереотипным методам работы

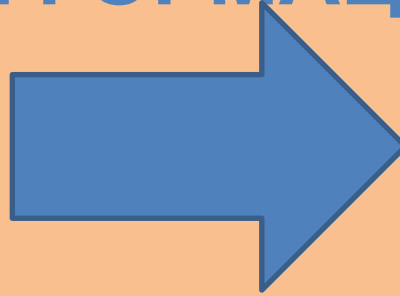
- Стереотипное общение с клиентами без учета специфики их дел и индивидуальности
- Служебные действия в обход закона.  
Игнорирование рекомендаций коллег
- Игнорирование , пренебрежение и нежелание учитывать принцип презумпции невиновности.



Профессиональная деформация проявляется прежде всего в изменениях личностных свойств юриста как человека, трансформации его внутреннего содержания, его системы ценностей, поведения в коллективе, общения с коллегами и клиентами, в его психомоторике, что негативно сказывается на его профессиональной деятельности. Круг замыкается. Профессиональная деформация реализуется в конфликтах, что свидетельствует о расхождении личных интересов ↓ целей компании. Например,

Кредо(убеждения , взгляды, идеология, принципы, мировоззрение.) компании провозглашает , что полученная клиентом выгода должна значительно превышать размер оплаты юр. услуги и интересы клиента превыше собственной выгоды юриста. Именно здесь может проявиться слабость юриста-отклонение от общепринятой нормы. Личные выгоды ставятся юристом превыше проблем клиента , и юрист начинает «накручивать» размер гонорара, ставить размер оплаты юр. услуги в зависимость от результата дела в пользу клиента. Это и есть профессиональная деформация.

# ФОРМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕФОРМАЦИИ:



ПРОФ



РАНИЕ

# ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕФОРМАЦИЯ

## ОБЪЕКТИВНЫЙ ХАРАКТЕР

ВЫДЕЛЯЮТ СУЩНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, УСЛОВИЯ ЕЕ ВЫПОЛНЕНИЯ, СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ, КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДСТВА, СОЦИАЛЬНО –ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ, ПОВЫШЕННАЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРУДА, ПОВЫШЕННЫЙ КОНТРОЛЬ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА И ОБЩЕСТВА, ХАРАКТЕР ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ЮРИСТА С ГРАЖДАНАМИ.

## СУБЪЕКТИВНЫЙ ХАРАКТЕР

ОСОБЕННОСТИ ИНДИВИДУАЛЬНО – ЛИЧНОСТНЫХ СВОЙСТВ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ , ПРОБЛЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КАРЬЕРНОГО СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ.

СУЩЕСТВУЕТ И ОБЩАЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕФОРМАЦИЯ  
ЮРИСТОВ НЕЗАВИСИМО ОТ  
СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ.

СЛЕДУЕТ ОТМЕТИТЬ ПРАВОВОЙ  
НИГИЛИЗМ-ЭТО БОЛЕЗНЬ СЛЕДОВАТЕЛЯ,  
АДВОКАТА, ОПЕРАТИВНОГО РАБОТНИКА ,  
КОРПОРАТИВНОГО ЮРИСТА.

ВТОРОЕ МЕСТО: ЦИНИЗМ, БЕЗРАЗЛИЧИЕ ,  
ХОЛОДНОСТЬ К СУДЬБЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ-  
КЛИЕНТОВ /ДОВЕРИТЕЛЕЙ.

ТРЕТЬЕ МЕСТО: КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ.

СЛЕДУЕТ ВЫДЕЛИТЬ КРИМИНАЛЬНУЮ  
ДЕФОРМАЦИЮ

# Показатели криминальной деформации:









# Другие показатели профессиональной

Отсутствие инициативы, ориентация на исполнение приказов и распоряжений руководства

М

Имитация активной деятельности с акцентом на выполнение текущих задач

Ставка на привычные методы работы и игнорирование новых методов

Формальное отношение к делу

Профессиональный эгоизм – непонимание синергетического эффекта взаимодействия разных служб.

**АНТИДЕФОРМАЦИОННЫЕ МЕРЫ  
ВКЛЮЧАЮТ**

- Формирование штата и отбор сотрудников , профессионально подготовленных к юридической деятельности , общительных, способных креативно мыслить, решать сложные проблемы, планировать свою деятельность, управлять своим временем.
- Прозрачность , гласность и гражданский контроль (контроль со стороны коллектива).
- Формирование и укрепление профессиональной культуры и иммунитета.

- Развитие и укрепление морально –нравственной и личностно-психологической устойчивости
- Достойную оплату труда
- Формирование должной системы взаимоотношений руководства и сотрудников и в коллективе

- Установку на соблюдение кодекса профессиональной этики.
- Совершенствование механизма управления персоналом.
- Человек должен уметь отдыхать, расслабляться, снимать нервно-психологическое напряжение и стрессы, планировать свою деятельность, свое время, чередовать рабочее время и время отдыха и пр.

Проблемой профессиональной деформации юриста выступает система двойных стандартов.

Они проявляются при соотношении реальной практики и кодексов профессиональной этики, принятых юридическими сообществами. Этика юриста провозглашает нравственно - моральную устойчивость, честность и тактичность, справедливость и независимость, организованность и обязательность. Эти провозглашенные в кодексах этики лично - профессиональные качества не всегда, не везде и не всеми соблюдаются.

## 3.5. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ЮРИДИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Важным ресурсом кадровой политики является умелое управление персоналом, которое охватывает организацию переподготовки кадров и повышения их профессионализма и квалификации, перераспределение сотрудников по направлениям, ротацию кадров и сопровождение сотрудника на пенсию, поддержание инициативы и творческого подхода сотрудников в решении задач компании и повышении ее имиджа. Управление персоналом постоянно совершенствуется. В XIX-XX вв. - от небрежного отношения к рабочей силе, когда управление сводилось к требованиям соблюдения сотрудниками жесткой дисциплины, к концу XX - началу XXI в. произошел переход к бережному отношению к трудовым ресурсам как главному капиталу в который надо инвестировать. (см. стр.155-157 табл.3.2 учебника)



1. Выживаемость компании, ее рыночной долговечность, качество профессиональной и корпоративной культуры определяются кадровой политикой.
2. Персонал, включая младший технический персонал, становится важнейшим активом компании, ее главным капиталом, когда количественно и качественно он соответствует потребностям и структуре спроса компании.
3. Такой подход создает условия преимущественности знаний и опыта, мастерства и культуры. Кадровая преимущество позволяет сохранить и укрепить профессиональную и корпоративную культуру и модернизировать существующие ценности

4. Профессиональные, деловые, личные свойства персонала влияют на эффективность и репутацию компании, поэтому важно сформировать штат из сотрудников, которые максимально подходят друг другу и могут работать единой командой.

5. Задача кадровой службы на стадии отбора и приема подобрать сотрудников с близкими интересами .

6. Кадровая политика определяется стилем управления, формируется руководством организации, реализуется кадровой службой , включает совокупность мероприятий по работе и управлению персоналом

**В РАБОТЕ КИБАНОВА А.Я И ДУРАКОВОЙ И. Б\*ПРЕДЛАГАЕТСЯ ДЕВЯТЬ ДЕТАЛИЗИРОВАННЫХ ЭТАПОВ ТАКОЙ КАДРОВОЙ РАБОТЫ.**

### **9 ЭТАПОВ КАДРОВОЙ РАБОТЫ:**

- I. ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ПОТРЕБНОСТЬ В СПЕЦИАЛИСТАХ ВСЕХ УРОВНЕЙ.**
- II. РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ С ПОСЛЕДУЮЩЕЙ КОРРЕКТИРОВКОЙ И МОДИФИКАЦИЕЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТРЕБОВАНИЙ К ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ СОТРУДНИКУ.**
- III. ЗАПУСКАЮТСЯ РАЗРАБОТАННЫЕ ПРИНЦИПЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ОТБОРА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ С УЧЕТОМ КОНКРЕТНОЙ ПОТРЕБНОСТИ КОМПАНИИ В ОПРЕДЕЛЕННОМ СПЕЦИАЛИСТЕ С СООТВЕТСТВУЮЩИМИ ЛИЧНОСТНЫМИ КАЧЕСТВАМИ, ПОЗВОЛЯЮЩИМИ ЛЕГКО ВПИСАТЬСЯ В КОЛЛЕКТИВ И ПРИНЯТЬ ПРАВИЛА НОВОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.**

**\*СМ.КИБАНОВ А.Я ,ДУРАКОВА И.Б.УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ:СТРАТЕГИЯ,МАРКЕТИНГ, ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ.С.157-168**

IV. СТАВИТ СЛОЖНУЮ ПРОБЛЕМУ ПЕРЕД КОМПАНИЕЙ И КАДРОВОЙ СЛУЖБОЙ-ПРОБЛЕМУ ВЫБОРА ИСТОЧНИКА ПОДБОРА ПОТЕНЦИАЛЬНОГО СОТРУДНИКА: ВНУТРЕННИЙ, ВНЕШНИЙ ИЛИ ИЗ ИМЕЮЩЕГОСЯ ВНЕШНЕГО РЕЗЕРВА.

V. ИЗ ПЕРЕЧНЯ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ ОТБИРАЮТСЯ КАНДИДАТЫ С НАИБОЛЕЕ ВЫРАЖЕННЫМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ И ЛИЧНОСТНЫМИ КАЧЕСТВАМИ, УДОВЛЕТВОРЯЮЩИМИ ТРЕБОВАНИЯМ КОМПАНИИ.

VI. ВЫЯВЛЯЮТСЯ НАИБОЛЕЕ ПРИГОДНЫЕ КАНДИДАТЫ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ ПРОФЕССИИ И С УЧЕТОМ ИХ ИНДИВИДУАЛЬНО ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ. НА ОСНОВЕ ИЗУЧЕНИЯ СОСТАВЛЯЮТ ТРИ ГРУППЫ: 1) К СОБЕСЕДОВАНИЮ; 2) РЕЗЕРВ; 3) НЕ ПРИГОДЕН.

VII. КОМИССИЯ В СОСТАВЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ, КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ И ДРУГИХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТРУКТУР ОБСУЖДАЕТ РЕЗУЛЬТАТЫ ОТБОРА. ЗАДАЧА КОМИССИИ – УСТАНОВИТЬ СТЕПЕНЬ ПРИГОДНОСТИ КАНДИДАТА К

**VIII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА  
С КАНДИДАТОМ С УЧЕТОМ  
ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРО-  
КА, ВКЛЮЧАЯ И АДАПТАЦИОННЫЙ  
ПЕРИОД.**

**IX. ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА  
РАБОТЫ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ.**

**Управлять персоналом**- не только распределять задания и контролировать их выполнение , это управлять настроением работников , формировать общее мнение коллектива и сотрудника.

Успешная работа с коллективом опирается на корпоративную культуру , важным составляющим которой выступают принятые в компании ритуалы, обычаи, традиции, нормы и правила .

Для создания, поддержания и эффективного управления коммуникациями с коллективом и его членами используются пиар- технологии(пиар-связи с общественностью), которые позволяют управлять факторами внешней и внутренней среды для поддержания благоприятной внутренней и внешней репутации.

**Работа с персоналом**-важное направление в деятельности компании по укреплению корпоративной культуры и формированию сплоченности и командного духа. Начинается с подбора кадров , включая хедхантинг , с последующей расстановкой и адаптацией вновь принятых к требованиям корпоративной культуры. Также работа с персоналом включает организацию повышения профессионализма и квалификации работников с последующей аттестацией. В каждой компании используется одна из двух или смешанная система аттестации сотрудников с учетом специфики компании.



В каждой компании сформировалась собственная система оплаты труда, размер которой определяется величиной заработной платы и внезарплатными выплатами в форме премии, бонусов, специальных льгот и процента от сделки.

Важной частью системы управления компанией, поддержания и укрепления ее профессиональной и корпоративной культуры становится кадровая система, сконцентрированная на **кадровой политике**.

# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ВКЛЮЧАЕТ:

- ПОИСК И ПОДБОР СПЕЦИАЛИСТОВ
- ХЕДХАНТИНГ-ПЕРЕМАНИВАНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ
- АКТИВНУЮ РАБОТУ СО СМИ С ЦЕЛЬЮ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ О СПЕЦИАЛИСТАХ
- ТЕСТИРОВАНИЕ КАНДИДАТОВ НА ПРОФПРИГОДНОСТЬ И СПОСОБНОСТЬ РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ И ИНДИВИДУАЛЬНО
- АДАПТАЦИЮ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ К КОРПОРАТИВНЫМ УСЛОВИЯМ И

- АДАПТИВНО-ВОСПИТАТЕЛЬНУЮ РАБОТУ
- ОРГАНИЗАЦИЮ ВНУТРИФИРМЕННОЙ И ВНЕШНЕЙ СИСТЕМ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА И КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ
- ФОРМИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СПОСОБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ И ПОДДЕРЖАНИЕ ИХ ТРУДОСПОСОБНОСТИ
- ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ПАМЯТИ

# Идеальный штат компании

## Трехуровневая система штата специалистов компании

- Молодые специалисты (опыт работы по специальности до 3-5 лет)
- Специалисты (опыт работы 5-10 лет)
- Маститые специалисты (опыт работы более 10 лет)

**Маститые специалисты** составляют золотой фонд компании, это профессионалы с большим опытом работы по специальности, высоким уровнем компетентности, профессиональной и внутренней культуры. Являются привлекательными объектами для хедхантеров. Нередко маститые специалисты порождают ненужные проблемы, например пренебрежительное отношение к молодым специалистам, проявление «звездной болезни». Лучше отказаться от его услуг, во имя сохранения коллектива и компании. Неизбежная проблема с группой маститых специалистов - естественное сокращение по возрасту - выход на пенсию. Решение :

\* Или за счет хедхантинга

\* Или пополнение золотого фонда за счет специалистов второго уровня.

**Вторая группа (опыт работы 5-10 лет)** пополняется представителями из группы молодых специалистов, которые повысили свой профессионализм и квалификацию, впитали принципы корпоративной культуры, и связали свой статусно – карьерный рост с развитием компании.

Эффективность кадровой работы по группе **молодых специалистов** зависит от способности кадровой службы компании наладить связи с учебными заведениями и отбирать будущих сотрудников компании в процессе их обучения, знакомить студентов с деятельностью компании, приглашать на стажировку и на семинары, прикреплять к ведущим специалистам, прививать любовь и

### 3.5.1. АДАПТАЦИЯ (СОЦИАЛИЗАЦИЯ) ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.

**АДАПТАЦИЯ** - ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИСПОСОБИТЬСЯ К НОВОЙ СИТУАЦИИ, СНИЗИТЬ И ДАЖЕ СНЯТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ И ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКУЮ НАПРЯЖЕННОСТЬ, КОТОРАЯ ВОЗНИКАЕТ ПРИ ВХОЖДЕНИИ В НОВЫЙ КОЛЛЕКТИВ.

**АДАПТАЦИОННЫЙ ПЕРИОД** - ЭТО ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК, В ТЕЧЕНИЕ КОТОРОГО КАНДИДАТ ДОЛЖЕН ДОКАЗАТЬ СВОЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ПРИГОДНОСТЬ, ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ И СПОСОБНОСТЬ УЖИТЬСЯ В НОВОМ

# ПРОГРАММА АДАПТАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ВКЛЮЧАЕТ:

1) ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИИ  
ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ СОТРУДНИКУ , ОБЩЕЕ  
ЗНАКОМСТВО С КОМПАНИЕЙ, ЕЕ МИССИЕЙ,  
ЦЕЛЬЮ, С ЕЕ ВЕДУЩИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ ,  
ИСТОРИЕЙ , ТРАДИЦИЯМИ, ОБЫЧАЯМИ,  
РАСПОРЯДКОМ И ПР.

2) СОЦИАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКУЮ  
АДАПТАЦИЮ, ОЗНАКОМЛЕНИЕ С СИСТЕМОЙ  
РАБОТЫ КОМПАНИИ И ЕЕ СОТРУДНИКОВ,  
ОБЪЯСНЕНИЕ СПЕЦИФИКИ  
МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ,  
СПЕЦИФИКИ РАБОТЫ С КЛИЕНТУРОЙ ,  
ВОЗМОЖНОСТЬ В ТЕЧЕНИЕ 3-5 ДНЕЙ  
ОСМОТРЕТЬСЯ , ОСВОИТЬСЯ В НОВОМ  
КОЛЛЕКТИВЕ И ЗАВЯЗАТЬ ПЕРВЫЕ  
ЗНАКОМСТВА И КОНТАКТЫ С КОЛЛЕГАМИ



3) ОКАЗАНИЕ ПОМОЩИ НОВОМУ СОТРУДНИКУ В НАЧАЛЕ ЕГО СТАРТА В КОЛЛЕКТИВЕ СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА И НАСТАВНИКА (КУРАТОРА) , ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ, СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФ. ЗНАНИЙ.

4)ОКАЗАНИЕ ПОМОЩИ В ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ, КОГДА РАБОТА ТРЕБУЕТ ОТ НОВОГО СОТРУДНИКА ПЕРЕХОДА НА НОВЫЙ РЕЖИМ И РАСПОРЯДОК ДНЯ , НА НОВОЕ СООТНОШЕНИЕ РАБОЧЕГО И ЛИЧНОГО ВРЕМЕНИ И ПРИСПОСОБЛЕНИЯ К ИНЫМ НАГРУЗКАМ, Т.К. ЮРИД. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СВЯЗАНА С НЕНОРМИРОВАННЫМ РАБОЧИМ ДНЕМ ,

5) ФИКСИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ АДАПТАЦИИ, КОТОРОЕ ПОТРЕБОВАЛОСЬ НОВОМУ СОТРУДНИКУ ДЛЯ ВЫХОДА НА ПОЛНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ, ОЦЕНКУ УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА, КОМПЕТЕНТНОСТИ И УМЕНИЯ ПРИМЕНЯТЬ ЗНАНИЯ НА ПРАКТИКЕ И ПР.

В КОМПАНИИ, В КОТОРОЙ КОЛЛЕКТИВ СОСТОИТ ИЗ 3 УРОВНЕЙ, СЛОЖНО ДОБИТЬСЯ ГАРМОНИИ, НО СДЕЛАТЬ ЭТО НЕОБХОДИМО.

### 3.5.2. ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ

ЕДИНСТВЕННЫМ ТОЧНЫМ КРИТЕРИЕМ КАЧЕСТВА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ВЫСТУПАЕТ ПОКАЗАТЕЛЬ ТЕКУЧЕСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ.

В ОРГАНИЗАЦИЯХ С ТРЕХУРОВНЕВОЙ СИСТЕМОЙ СПЕЦИАЛИСТОВ ПРИЧИНА СМЕНЫ РАБОТЫ РАЗНАЯ ДЛЯ КАЖДОГО ТАКОГО УРОВНЯ.

**МОЛОДОЙ СПЕЦИАЛИСТ** НЕ ВИДИТ ПЕРСПЕКТИВЫ КАРЬЕРНОГО РОСТА , В ДР. ОРГАНИЗАЦИИ ЕМУ ОБЕЩАЮТ БОЛЕЕ ВЫСОКУЮ ЗАРПЛАТУ , ТАМ НА ЕГО ВЗГЛЯД БУДЕТ ИНТЕРЕСНЕЕ РАБОТА , БОЛЬШЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ , БУДЕТ БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ СТАТУС .ВЫХОД ИЗ СИТУАЦИИ ОДИН: РУКОВОДСТВУ И КАДРОВОЙ СЛУЖБЕ НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ ПРОГРАММУ МЕР , ВКЛЮЧАЮЩУЮ: РАЗВИТИЕ СТАТУСНО – КАРЬЕРНОГО РОСТА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, СИСТЕМУ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ , ВОЗМОЖНОСТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ВЕДЕНИЯ ДЕЛ , РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПООЩРЕНИЙ, СТОИТ И ПРОБЛЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

**Уход специалистов среднего уровня с опытом работы 5-10 лет задевает репутацию компании. Причины ухода – это статусно –карьерный рост, размер оплаты труда , возможность на новом месте работы вести серьезные и крупные дела.Выход,-исключить причины , по котрым такой специалист увольняется.**

**Уход маститого специалиста уводит настоящую и потенциальную клиентуру, которая идет за ним. Выход: дать возможность вести дела самостоятельно , независимо индивидуально , предоставить свободный режим, сыграть на психологии.**

- **Профессиональная культура** - умение работать с клиентом , понимание его проблем , профессиональное общение – формируется в процессе учебы в вузе , совершенствуется в процессе профессиональной деятельности.

## Внутренняя культура –

личностные качества – формируется в семье , в школе , вузе, в кругу друзей , это отношение с окружающими , уважение мнения других, грамотная речь без слов –паразитов, способность правильно и четко выразить свою мысль.

Отбор персонала преследует определенную цель: идентифицировать и набрать людей , обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им успешно выполнять работу.В процессе отбора решается двоякая задача : кандидаты оценивают свое соответствие требованиям организации; организация получает возможность отсеять тех претендентов , которые могут разрушающим образом воздействовать на ее ценности.

В рамках одного поколения меняются требования к системе подбора персонала. Принимать на работу людей через знакомых без проверки становится невозможным. Другое требование к кандидату - умение практически применять имеющиеся знания. Сегодня обращаются к рекрутинговым агентствам, размещают объявления о вакансиях в СМИ и Интернете, работают с резюме и самими кандидатами. Можно составить типовую модель предъявляемых к претенденту требований. На первом месте стоят профессиональные знания и компетенции, затем требования к личностным и морально – нравственным качествам.

Требования к профессиональным знаниям и компетенциям включают: наличие высшего образования и опыта работы в данной области; знание иностранного языка; умение самостоятельно принимать решения, опыт работы на компьютере; умение составлять деловые письма; владение деловой этикой; умение планировать рабочий день и организовать встречи, конференции и совещания; умение формировать доверительные, прочные партнерские отношения с клиентами; умение выявить потребности клиента. Важным профессиональным требованием к претенденту является желание совершенствовать свои профессиональные



Среди основных требований к личностным качествам следует отметить требования к общительности и коммуникабельности, активности, оперативности, ответственности, порядочности, исполнительности, внимательности, высокой организованности, умению «схватывать на лету», готовности к ненормированному рабочему дню, стрессоустойчивости, умению работать в команде и пр.

Собеседование имеет двусторонний характер: одна сторона- это компания и ее представитель , который задает вопросы и получает на них ответы, другая сторона – претендент, задающий интересующие его

В настоящее время возрастает значение психологических требований к потенциальному сотруднику, которые определяются стратегией компании. Возрастающие требования предъявляются к психологическим качествам потенциального работника, которые определяют его способность принять корпоративную культуру компании и адаптироваться к ней, интегрироваться в коллектив и установить деловые отношения с коллегами и руководством, что обуславливает эффективность его работы. До некоторой степени снизить текучесть персонала можно **кадровой политикой карьерного роста**, которая влияет на эмоциональное состояние и сплоченность коллектива, эффективность работы сотрудника. Может строиться на профпригодности, профдостижениях, личной преданности, хобби.