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 персонал

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
- КОРПОРАТИВНАЯ
- ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ

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 выражать 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 зачки
- 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.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, СИСТЕМАПООЩРЕНИЯ И МОРАЛЬНОГО И МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ, ВОЗМОЖНОСТЬ КАРЬЕРНОГО РОСТА, СТИЛЬ ОДЕЖДЫ И ВНЕШНИЙ ВИД, ЛИЧНАЯ

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 СПЕЦИАЛЬНОСЬ:

ЕСЛИ ПРИНЯТАЯ В ОГРАНИЗАЦИИ 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 ХАРАРКТЕРИЗУЕТСЯ НАЛИЧИЕМ СЛУХОВ И СПЛЕТЕН ,НЕДОВЕРИЕМ К РУКОВОДСТВУ , ТЕКУЧЕСТЬЮ

ГАРМОНИЗАЦИЮ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПРОВОДИМАЯ В КОМПАНИИ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА , КОТОРАЯ. ВКЛЮЧАЕТ ПОИСК СПЕЦИАЛИСТОВ(ХЕДХАНТИНГ-ПРЯМОЙ ПОИИСК 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/СОВМЕЩЕННО-СТИ 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.

КОРРЕКТНО РАЗРАБОТАННАЯ, 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).

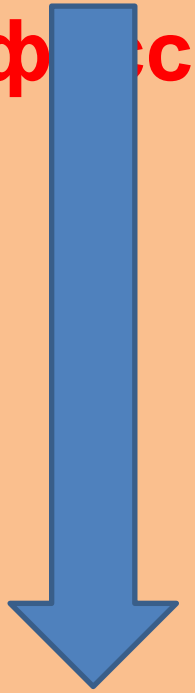
СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ- ЭТО ПРИНЯТАЯ В КОМПАНИИ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ ВКЛЮЧАЯ РУКОВОДСТВО.

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,

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.

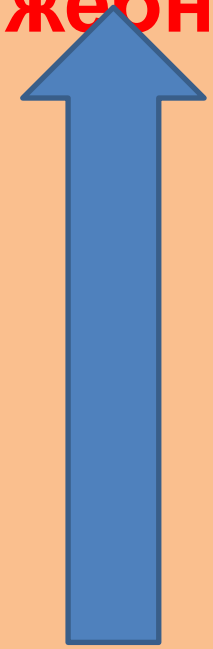
3.3. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЮРИСТА

Профессиональное поведение юриста



Внеслужебное

Служебное



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.

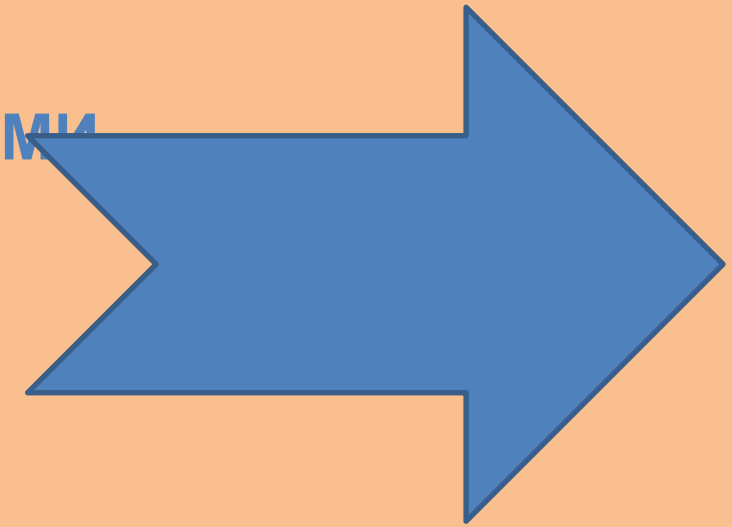
(далее см. примеры на стр. 144).

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	СУБЪЕКТИВНЫЙ 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.	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

Показатели криминальной деформации:

Другие показатели профессиональной м

Отсутствие инициативы, ориентация на исполнение приказов и распоряжений руководства	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 личностно – 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 пофессионализма 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-XXвв.- от небрежного отношения к рабочей силе ,когда управление сводилось к требованиям соблюдения сотрудниками жесткой дисциплины, к концу XX-началу XXIв. 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 долголетие , 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 приемственности знаний и опыта , мастерства и культуры . Кадровая преемственность 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.
II. 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 ТЕБОВАНИЯМИ ПРОФЕСИИ 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 3-5лет)
- 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 объеками для хедхантеров. Нередко маститые специалисты порождают ненужные проблемы, напимер 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

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

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 СИСИТЕМОЙ 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 котроым 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

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 обусловливает 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 строится на профпригодности, профдостижениях, личной преданности, хобби.