Министерство путей сообщения Российской Федерации

Дальневосточный государственный университет путей сообщения

Кафедра «Менеджмент»

**Контрольная работа**

**по дисциплине: Этика делового общения**

**Тема 9: «Управленческая этика»**

Выполнил студент:

КП10 – ФК – 234 Калинина М.Н.

Проверил: Островская С.И.

Хабаровск

2010

**Содержание**

Введение

1 Этика поведения руководителя при приеме сотрудников на работу

2 Этика поведения руководителя при увольнении сотрудника с работы

3 Кадровое собеседование

Заключение

Список литературы

**Введение**

Целью написания контрольной работы по теме: «Управленческая этика», является понятие и изучения данной темы, раскрытия интересующих вопросов, знания правильного поведения при общениях с людьми и выявления определенных требований предъявляемые как к руководителю, так и кандидату.

Задачами контрольной работы служит раскрытия данных тем и проведения анализа по каждой теме:

1. Этика поведения руководителя при приеме сотрудников на работу.
2. Этика поведения руководителя при увольнении сотрудника с работы**.**
3. Кадровое собеседование.

На мой взгляд, данная тема является актуальной в наше время, так как многие руководители считают умения вести разговор правильно и выполнять этикет с подчиненными или устраивающимися на работу совсем не нужным и не обязательным. В представленной работе, я привела требования и комментарии, которым должен соблюдать и поддерживаться каждый руководитель в любой организации.

**1 Этика поведения руководителя при приеме сотрудников на работу**

Чтобы понять какая должна быть управленческая этика, на мой взгляд нужно знать, что же представляет с собой сама управленческая деятельность? Управленческая деятельность – принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Основные психологические особенности управленческой деятельности можно свести к следующим:

- Большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;

- Неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;

- Ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;

- Значительная роль коммуникативной функции;

- Высокая психическая напряжённость, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Настоящий руководитель, по мнению В. М. Шепеля, должен обладать следующими характерными качествами.

Общими:

1. незаурядный интеллект
2. фундаментальные знания
3. достаточный опыт

Конкретными:

1. идейно-нравственные (мировоззрение, культура)
2. научно-профессиональные (знания, опыт, компетентность)
3. организационные (работа с кадрами)
4. психофизические (здоровье, развитость воображения, память, волевая подготовка)

И специфически личностно-деловыми:

1. коммуникабельность
2. эмпатичность (умение сопереживать)
3. способность к психоанализу (самооценка, самоконтроль)
4. стрессоустойчивость
5. красноречивость
6. визуальность (внешняя привлекательность)

Управленческая деятельность требует осуществления (совершения, исполнения) руководителями множества разнообразных управленческих работ.

Чтобы как следует разобраться в этих работах, я подробно рассмотрела некоторые вопросы, касающиеся этики поведения руководителя:

1. Этика поведения руководителя при приеме сотрудников на работу.
2. Этика поведения руководителя при увольнении сотрудника с работы**.**
3. Кадровое собеседование.

Руководитель – это наверное по моему мнению главное звено в управленческой деятельности, первое лицо организации. По его внешнему виду, манере вести себя, по степени выполнения им требований делового этикета судят обо всей организации; одна мелкая, но неудачная деталь в поведении, один, даже незначительный, но неэтичный поступок, могут испортить впечатление окружающих об организации в целом. Для руководителя частой и очень сложной проблемой является первая беседа с людьми при приеме на работу. В этом случае руководитель должен уметь слушать и правильно сформулировать беседу.

Беседа при приеме на работу носит характер "приемного" интервью", - основная цель которого оценить деловые качества поступающего на работу. В сущности, оно сводится к нескольким базовым вопросам и соответствующим ответам на них. Форма вопросов может варьироваться, но их содержание направлено на получение информации, которую можно сгруппировать в следующие вопросы. Итак, примерный перечень вопросов при приеме на работу задаваемые руководителем:

Расскажите немного о себе (образование, семейное положение, основной род деятельности, профессиональные интересы, состояние здоровья и др.)

Почему Вы ушли с предыдущей работы?

Получали ли Вы другие предложения работы?

Почему Вы выбрали эту работу? Что от нее ожидаете?

Какие цели ставите перед собой?

Что нестандартного Вы можете предложить на новом месте работы?

Не помешает ли Ваша личная жизнь данной работе?

На какую зарплату Вы рассчитываете?

Какие из своих должностных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием?

Если Вам предоставят выбор, Вы предпочтете составлять планы или осуществлять их?

Какая работа Вам больше по душе: с бумагами, компьютером, в непосредственном контакте с людьми?

Считаете ли Вы, что надо скрывать от коллег, если Вы чего-то не знаете?

Как Вы повышаете свои профессиональные знания? Любите ли Вы учиться?

Как Вы строите взаимоотношения с коллегами? Испытываете ли трудности в общении?

Ваши сильные и слабые стороны характера. Что Вы делаете, чтобы избавиться от своих недостатков?

Какими, на Ваш взгляд, качествами должен обладать идеальный руководитель (работник)?

Какие у Вас есть вопросы?

При знакомстве кандидата и руководителя, кандидат должен дать свою краткую биографию, касающаяся профессиональной деятельности.

Принимаемому на работу при беседе с руководителем правильным будет установить визуальный контакт с руководителем, ни в коем случае нельзя избегать прямого взгляда, так как это производит отрицательное впечатление на собеседника. Но не следует впадать в другую крайность: держать представителя организации под своим пристальным взглядом, устраивать ему «визуальные ловушки». Не рекомендуется показывать свое беспокойство, если заданный вопрос оказался болезненно-уязвимым (например, о причинах частой смены работы в различных организациях, о низком производственном статусе, что проявляется в низкооплачиваемых должностях, занимаемых ранее). Также должен обладать умением сдерживать эмоции в тех случаях, когда беседа будет длиться неоправданно долго, уметь слушать, быть терпеливым, не замкнутым в разговоре, не бросаться именами высокопоставленных персон, не флиртовать, быть вежливым, не вступать в обсуждения семейных проблем, говорить с чувством собственного достоинства и т.д. Также рекомендуется выяснить следующие вопросы у руководителя:

- Является ли рабочее место новым или вакантным?

- Почему возникла необходимость кадрового обновления?

- Причины увольнения или перехода на другую работу предшественника?

- Кто принимает решение о назначении на должность?

- как примерно будет выглядеть рабочий день?

- В чем конкретно будут заключаться обязанности?

- Как и кем будет оцениваться работа?

- Возможности для обучения, роста, продвижения?

- Дополнительные компенсации (обеды, транспорт, оплачиваемые дни)?

 - Достаточно ли стабилен штат сотрудников, или наблюдается большая текучесть кадров?

-Какова форма собственности организации

-С кем я буду работать?

-Перед кем я буду отчитываться?

-Каковы перспективы роста моей зарплаты?

В заключение разговора кандидат должен поблагодарить за внимание руководителя, которое ему уделили, и договориться о сроках принятия окончательного решения о приеме на работу.

В конце данного рассматриваемого пункта можно сказать, что этика поведения руководителя при приеме на работу, это важное звено в выполнении данного дела, ведь только от работодателя зависит первое впечатление об организации, хотение сотрудничать, выполнять заданное поручение ответственно и многое другое кандидату. Для многих наверное людей, идущих на первую беседу с работодателем, хотелось, чтобы оно прошло спокойно, без нервов, конфликтов и с чувством, что ты именно тот человек, который должен работать в этой организации, поэтому каждый руководитель, должен соблюдать некоторые требования по этикету, но и сам устраивающийся не должен отходить от своих требований. Ранее были изложены примерный перечень задаваемых вопросов кандидату, рекомендуемые вопросы о выяснении кандидата об данной организации, а также немного рекомендаций по этикету в данной ситуации.

**2 Этика поведения руководителя при увольнении сотрудника с работы**

Не всегда, к сожалению, начальник и подчиненный расстаются по доброй воле; иногда случается, что работников увольняют. Хуже всего бывает, когда увольнение происходит не по вине того, кто лишается работы, и при этом многие руководители считают совсем не нужным объяснить причины и провести беседу с увольняемым.

Потерять работу можно в результате неблагоприятной экономической конъюнктуры, слияние двух организаций или при переезде работодателя в другой район страны. Ни гнев, ни возмущение, ни угрозы не вернут потерянною работу; они лишь обеспечат неблагожелательные рекомендации в том случае, если понадобиться предоставить таковые при поступлении в другую организацию, и создадут напряженность в отношениях с сослуживцами.

Руководитель, вынужденный уволить служащего, нередко сам расстроен сильнее, чем удачливый работник. Обвинят ли нанимателя в несправедливости? Поддержат ли его другие сотрудники? Не придется ли ему потом погрязнуть в рутине судебного разбирательства? Да, уволить сотрудника – дело не из легких.

Так же конструктивно, как к собственному увольнению, надо подходить и к увольнению сотрудников.

- Следует быть конкретным. Коль скоро организация приняла решение закрыть одно из своих подразделений и сократить весь его штат, так об этом и нужно сказать. Если вследствие слияния двух организаций возникает избыточное число сотрудников, расскажите о тех критериях, которыми вы руководствовались, определяя, кого следует уволить, а кого оставить на работе, возрастные параметры, особые качества адаптационная способность и т.п.

Иногда человеку бывает легче узнать о том, что он уволен не по своей вине или в силу сложившихся обстоятельств, на которые он никак не мог повлиять. Если же вам предстоит уволить кого-то из сотрудников, тогда дело обстоит сложнее.

Есть много причин, которые могут заставить вас пойти на такой шаг: неэффективность его работы, жульничество, беспокойство, доставляемое им другим служащим, неумение общаться с людьми, отказ подчиняться распоряжениям руководства, отсутствие преданности делу, неумение доводить начатое до конца и т.д.

- Подготовиться к увольнению сотрудника следует заранее, с тем чтобы к тому моменту, когда он будет поставлен об этом в известность, вы могли представить документы, объясняющие причины его увольнения, и напомнить о том, что ему неоднократно делались ранее предупреждения.

Обоснованное дело об увольнении строится на выдержках из дела сотрудника за достаточно длительный промежуток времени, причем там должны храниться все вынесенные предупреждения, а также рекомендации о пересмотре его поведения. Копии таких документов необходимо подшивать в личные дела сотрудников. Их и следует использовать при разговоре.

- Если убеждены в необходимости увольнения сотрудника, без промедления переходите к действиям. Не позволяйте уволенному дольше оставаться в организации, предложите ему или ей выходные пособие и попросите как можно скорее оставить службу.

- Многие руководители считают, что сообщать работнику об увольнении надо не в своем кабинете, а на «нейтральной территории» или в том помещении, где работает этот сотрудник, чтобы избежать ненужных пререканий.

- Храните спокойствие даже в том случае, если вас будет в чем-то обвинять. Не пытайтесь оправдываться.

- Предметно остановитесь на обсуждении вопроса о выходном пособии.

- Не извиняйтесь.

- Не говорите дурно об уволенном сотруднике в присутствии его бывших коллег.

- Представьте увольняемому возможность уйти с работы, не потеряв собственного достоинства, например, подать заявление об уходе по собственному желанию.

При увольнении непосредственно саму увольняемому, следует предпринимать некоторые конструктивные меры:

- Оставаться настолько объективным, насколько это возможно.

- Попросить объяснений, если они не были изложены.

- Спросить, есть ли надежда на пересмотр принятого решения.

- Выяснить все его условия (последний день работы, оплату, размер выходного пособия).

- Какого рода будут рекомендации.

- Воздержаться от того, чтобы хулить своего начальника или организацию.

- Не поддаваться унынию.

В заключении хотелось бы сказать, что данный раздел, по-моему мнению, сложен в управленческой этике. Не каждый руководитель, сможет правильно подобрать правильные слова и тем самым не оскорбить человека. Но в наше время на мой взгляд, увольнение людей в основном происходит без объяснения обстоятельств, на что я считаю это совсем не правильным со стороны руководителей. Об увольнении сотрудника следует оповещать заранее, если это возможно, объяснить причину и выразить сожаления что так получилось, предложить написать заявления по собственному желанию, для того чтобы у сотрудника осталось чувство собственного достоинства.

Руководитель, также должен быть спокоен и поддерживаться некоторым рекомендациям, которые были перечислены ранее.

**3 Кадровое собеседование**

Собеседование является одним из наиболее распространенных методов отбора персонала. В обобщенном смысле оно призвано ответить на такие вопросы как:

1) сможет ли кандидат выполнять данную работу;

2) согласится ли кандидат выполнять данную работу;

3) подходит ли кандидат для выполнения данной работы.

Существует множество разновидностей собеседований. Собеседование может быть телефонным и очным. Интервьюером может быть сотрудник кадрового агентства, представляющий интересы работодателя, сотрудник кадровой службы компании, руководитель подразделения, непосредственного места работы. Это зависит от специфики организации, а при необходимости собеседование проводится непосредственно руководителем компании.

Проведение собеседования — самый сложный этап отбора. Так, например, в ходе интервью за короткое время необходимо получить информацию по самым разным темам:

1) уточнить биографические данные;

2) выявить общеобразовательный уровень и практический опыт работы;

3) нарисовать краткий психологический портрет;

4) прояснить ожидания кандидата от нового места работы.

Если кандидат один и у работодателя достаточно свободного времени, то можно потратить не меньше пятнадцати минут. В то же время в ситуации, когда помимо проведения собеседований у работодателя существуют другие обязанности, необходимо оптимизировать этот процесс, заранее разработав схему проведения интервью.

Включать в схему интервью наиболее целесообразно открытые вопросы. Они позволяют более полно раскрыть кандидата по причине того, что подразумевают вариативность ответа («Пожалуйста, расскажите о себе»). При ответе на данный вопрос невозможно ограничить вариант выбора «да» или «нет». В результате анализа поученной информации можно получить информацию не только о кандидате, но и о его коммуникативных навыках, общем развитии, личностных особенностях. Предметом анализа является то, как кандидат вступает в контакт, а именно: его словарный запас, степень развития культуры речи, что особенно важно для торгового персонала.

В процессе собеседования необходимо выяснить ожидания кандидата, относительно новой работы. Этот аспект закономерен, так как ожидания и предположения о работе могут соответствовать (или не соответствовать) практике функционирования организации. Также возможна ситуация, в которой кандидат на основании полученной информации посчитает более приемлемым отказаться от претензий на нее. Если на данном этапе было установлено, что отсутствуют расхождения между потребностями организации и кандидата, то возможно перейти к следующему этапу, заключающемся в изучении профессиональных знаний и умений кандидата.

При наличии в организации штатного специалиста по управлению персоналом, первичное собеседование и непосредственно анализ документов реализуется им. В случае, если используются услуги кадрового агентства, собеседование и анализ документа проводятся работником агентства.

Конечным итогом первичного собеседования является сужение круга соискателей до минимально допустимого. Данные кандидатуры должны наиболее подходить требованиям замещаемой должности, но в то же время не стоит искусственно создавать ситуации, в которой в результате отсеивания выбор останавливается только на одном кандидате. В данном случае на следующем этапе представления кандидатов непосредственному руководителю у последнего должна остаться возможность выбора.

Тут необходимо акцентировать внимание на то, что, несмотря на то, что большая часть отбора возлагается на специалиста по управлению персоналом организации или кадровое агентство, окончательное решение должно приниматься непосредственным руководителем будущего работника. В данном случае он может отметить более концептуальные недостатки кандидата, которые могут препятствовать его трудовой деятельности.

Не подвергая сомнению квалификацию специалиста по управлению персоналом или кадрового агентства, они не должны принимать окончательного решения о приеме на работу. В то же время непосредственному руководителю нет необходимости тратить свое время на черновую работу и отсеивание кандидатов, не отвечающих предъявленным требованиям к вакансии или рабочему месту.

На этапе проведения исследования на профпригодность уточняются вопросы, связанные с профессиональной деятельностью кандидата, а именно: исследуется умение работать на определенном типе оборудования, организаторские способности, навыки разрешения конфликтных ситуаций и другие характеристики кандидата.

Следующим по логике является этап анализа кандидатур по различным основаниям, а также их сравнительная интерпретация. Зачастую на практике он является наиболее сложным и проблематичным, а его результативность напрямую зависит от профессиональной квалификации специалиста по управлению персоналом, его аналитических и профессиональных способностей. Для оптимизации и повышения объективности данного этапа целесообразно еще раз не только определить, но и соблюсти такие аспекты, как:

1) профессиональные и личные качества, необходимые для занятия должности;

2) требования непосредственного руководителя будущего работника;

3) возможности кандидата приступить к выполнению должностных обязанностей;

4) внутренние установки и цели кандидата.

По моему мнению, наиболее проблематичной является ситуация, предполагающая отказ одному из кандидатов в пользу другого, который должен быть не только обоснованным, но и корректным. В данном случае этому может способствовать проведение сравнительной характеристики кандидатов, которая послужит основанием для принятия окончательного решения. Например, определить приоритетные характеристики и качества, которые обязательны для кандидата, а именно: у одного хорошее образование и дополнительная переподготовка, а у другого большой опыт работы в аналогичной должности. При этом необходимо учитывать территориальное расположение места работы персонала. Например, имеется вакансия в одном районе, а резерв, рассчитанный на работу, в нем отсутствует. В этой ситуации решение принимается в соответствии с наличествующими кандидатами в зависимости от их места жительства.

При планировании собеседования с кандидатом необходимо заранее просмотреть их документы. Задача менеджера по персоналу на собеседовании состоит в том, чтобы понять степень соответствия кандидата требованиям к должности.

Отметить, что не рекомендуется давать информацию о вакансии раньше, чем человек прошел собеседование, так как кандидат может отказаться от нее. В случае детальной беседы, можно рассмотреть другие вакантные должности, которые он может занять в соответствии со своими и профессиональными и личными качествами. Для этого необходимо задать вопросы, чтобы за отведенное время получить максимум информации о нем. Когда мы подбираем продавца, важно понять, насколько кандидат доброжелателен, умеет общаться с другими людьми, стрессоустойчив. Для этого можно смоделировать какие-либо типичные конфликтные ситуации, предлагая кандидату ответить, как бы он поступил в том или ином случае. Следует акцентировать внимание на ситуации, в которой кандидат не дает полного ответа на поставленные вопросы. Внимание акцентируется на этом по причине того, что неполный ответ на поставленный вопрос или уклонение от него могут служить основанием для недоверия к нему окружающих или низкой степени коммуникации. Первая возможность является причиной проверки кандидата службой безопасности, а следовательно поставит под сомнение представленную о нем информацию. В случае низкой коммуникативной способности стоит от него отказаться, так как в сфере торговли центральной выступает именно эта составляющая.

В продолжении вполне оправданно сформулировать вопрос о возможности представления кандидатом рекомендаций. Здесь уточняется кто, по его мнению, может их предоставить. Оптимальным является вариант, в котором сам кандидат с отсутствием больших пауз в ответе называет фамилии о другие сведения о таких лицах. Вполне возможно, что у специалиста по управлению персоналом может вызвать недоверие к кандидату присутствие пауз в ответе или отсутствие его. В то же время не стоит концентрировать внимание на этой ситуации, так как предоставление рекомендаций не является характерной для отечественной практики. Возможность предоставления рекомендаций была включена в российский опыт зарубежными теоретиками и практиками. Это является концептуальным, так как она не стала органически закономерной, что выступает причиной соответствующей реакции кандидатов.

В большинстве организаций кандидат недостаточно адекватно реагирует на сформулированный вопрос, например, отказывается дать информацию, что является одной из причин вывода, заключающегося в том, что у него были проблемы на прошлых рабочих местах, но это необходимо дополнительно уточнить.

Собрав и интерпретировав информацию о кандидате, а также приняв промежуточное решение о том, кто наиболее подходит на предложенную вакансию, специалист по управлению персоналом должен провести дополнительную его проверку по направлению службы безопасности. Наличие персональной службы безопасности особенно характерно для крупных организаций. При рассмотрении возможности принятия кандидата на должность, документы, необходимые для анализа, передаются в службу безопасности, и определяются сроки для передачи специалисту по управлению персоналом полученной информации.

Данный этап во многом носит приоритетный характер, так как информация, предоставленная службой безопасности, предполагает активное участие в решении о принятии кандидата на работу. В идеальной ситуации заместителем начальника службы кадров является сотрудник службы безопасности. Он непосредственно участвует в кадровых процессах и может более квалифицированно проверить представленные данные кандидата.

В ситуации, когда организация не имеет собственной службы безопасности, она вправе использовать для своих целей государственные структуры. Причем во многом степень полноты и актуальности предоставленной информации зависит от личных контактов специалиста по управлению персоналом с государственными структурами. Рассматриваемая ситуация является наиболее распространенной в практике, и, как показывает опыт, более приемлемой.

Кроме выше сказанного, следует отметить, что уровень успешного отбора кандидата на должность может быть повышен до 48 % при анализе его образования, до 50 % — при анализе степени его подготовки и опыта работы, до 59 % — при наличии положительных рекомендательных писем, и до 79 % — в результате проведения тестирования.

Теория и практика управления персоналом позволяет сделать вывод о том, что при правильно проведенном собеседовании можно повысить степень результативности и качественности отбора сотрудников. По моему мнению, структурированные собеседования являются одним из основных показателей, позволяющим прогнозировать уровень работы кандидата практически на весь промежуток его сотрудничества с организацией.

Следует отметить, что по степени результативности основанным является собеседование, проводимое группой специалистов. В то же время оно во многом превосходит по стоимости индивидуальное собеседование и может быть реализовано в основном в крупных торговых организациях. В его основе лежит беседа нескольких сотрудников компании с каждым отдельным кандидатом. Рассматриваемый вид собеседования показал свою практическую значимость, так как используется многими сетевыми магазинами.

В качестве его примера стоит привести ситуации набора торговых агентов. Так, определим, что четыре основные вида деятельности торговых агентов заключаются в:

1) обслуживании потребителей;

2) ведении переговоров с другими агентами;

3) привлечении новых клиентов;

4) искусстве продажи.

Выделенные виды деятельности должны стать основанием для разработки и определения вопросов, ответив на которые кандидат опровергнет или подтвердит свою пригодность для занятия выбранной должности. Далее на практике группа специалистов, проводящих собеседование, определяет человека, который непосредственно будет задавать вопросы. Полученные ответы целесообразно привести к установленному порядку, но понятно, что в полной мере это не может быть реализовано, а следовательно можно ограничиться краткими пометками и записями. Ответы кандидатов необходимо оценивать по бальной системе, общепризнанна и используется девятибалльная шкала.

Данные, полученные в результате ответов кандидата, суммируются, и происходит их обсуждение группой специалистов. Результатом обсуждения выступает решение группы экспертов о наиболее пригодных для определенной должности кандидатах. Здесь необходимо учесть некоторые этические аспекты, а именно не дать возможности кандидату получить информацию о данной процедуре.

Подвергнутая рассмотрению информация заносится группой экспертов в базу данных, или на ее основании составляется отчет, так как возможности человеческой памяти ограничены, а результаты собеседования могут быть необходимыми в дальнейшем, например, для уточнения каких-либо деталей, адаптации кандидата и т. д.

Таким образом, я разобрала общие вопросы проведения собеседования, характерные не только для сферы торговли, но и для других сфер. Следует отметить, что при проведении собеседования с кандидатами акцент должен быть смещен в сторону таких качеств, как коммуникативность, внешний вид.

Акцентируем внимание на том, что зачастую на практике собеседование не приносит ожидаемого результата по причине плохой подготовки и субъективности проводящего собеседование специалиста. Поэтому, используя общетеоретические материалы и практические, целесообразно подвергнуть рассмотрению каждый из этапов собеседования боле подробно.

Кратко можно выделить такие этапы собеседования, как:

1) подготовка, включающая предварительный анализ документов кандидата, а также составление примерных вопросов;

2) процедура собеседования;

3) завершение собеседования.

В конце данного рассматриваемого мною пункта, я сделала для себя некоторые выводы. Задачами кадрового собеседования, является: профессиональные и личные качества, необходимые для занятия должности; требования непосредственного руководителя будущего работника; возможности кандидата приступить к выполнению должностных обязанностей; внутренние установки и цели кандидата. Причиной собеседования является, на мой взгляд, отбор кандидатов, выявления лучших качеств в каждом индивидуально, умение справляться с поставленными задачами и выбирать лучшее для своей организации.

Кандидату при собеседовании нужно оставаться спокойным на столько, на сколько это возможно, не нервничать и давать более четкие ответы на поставленные вам вопросы. Быть приветливым и уверенным в себе. К такому разговору как следует нужно подготовиться.

Собеседование как метод изучения работников необходимо не только при приеме на работу, но и в процессе повседневной совместной деятельности, что также способствует предупреждению текучести кадров. Например, для проведения собеседований с подчиненными руководитель составляет график, в соответствии с которым он готовится к встрече с каждым из них. Собеседование дает положительные результаты только в том случае, если подчиненные знают свои должностные обязанности. Поэтому его можно рассматривать и как средство повышения квалификации. Для этого руководитель должен знать перспективы дальнейшего продвижения каждого работника и четко представлять себе, какую помощь в повышении квалификации он может оказать своим сотрудникам. Многие руководители чувствуют дискомфорт при проведении собеседований. Этого можно избежать, если собеседование является логическим продолжением регулярных контактов между руководителем и подчиненным. Иными словами, речь идет о практике руководства и управления с высокой степенью участия самих работников. В большинстве случаев такая практика может быть внедрена в рамках традиционной культуры деловых взаимоотношений.

# Практика проведения собеседования с персоналом.

Общий макет практики менеджмента с высокой долей вовлечения сотрудников:

1. Проведение ежегодных оценок выполнения работ для всех сотрудников.

2. Проведение заседаний по обсуждению карьеры и рекомендации по выдвижению своих служащих.

3. Быть восприимчивым к предложения служащих о методах работы.

4. Проведение частных встреч о состоянии дел.

5. Перекрестное обучение (опрос) служащих и ознакомление их с работой, выполняемой в соседних рабочих зонах.

6. Определение вкладов в успешное выполнение работы и распределение благодарностей всем членам коллектива.

7. Обеспечение того, чтобы служащие получили обратную связь непосредственно от своих заказчиков.

8. Возможность служащим принимать текущие решения о том, как выполнять работу. Ознакомление их с тем, какое место занимает их рабочее подразделение в организации.

9. Возможности служащих участвовать в решениях о приеме на работу.

**Заключение**

В заключении мне бы хотелось прокомментировать содержание вышерассмотренных вопросов, касающихся темы управленческой этики, а именно:

Этики поведения руководителя при приеме сотрудников на работу, где я остановилась на рассмотрении примерного перечня вопросов задаваемых, как работодателю, так и принимаемого на работу кандидата. А также правило вести себя в разговоре и в конце беседы. Правило поведения руководителя, при приеме служит лицом той или иной компании. Поговорив с работодателем, мы уже представляем, какая рабочая атмосфера служит в данной компании, что не мало, важно для будущего сотрудника.

Этика поведения руководителя при увольнении сотрудника с работы. Здесь изложено несколько рекомендаций, которых следует подержаться в данной ситуации, а также представлены конструктивные меры непосредственно самого увольняемого. На мой взгляд, эта проблема в нынешнее время серьезного уровня. Ведь почти каждый руководитель, не считает нужным поговорить и подобрать нужные слова при увольнении сотрудника, как я и выражалась ранее. При увольнении, не считают нужным объяснить причину, разобраться или попробовать предложить сотруднику другую должность, если это будет возможно. В лучшем случаи получается так, если бывшие сотрудники и руководители расстаются в хороших отношениях и обходятся без судебного вмешательства, что сейчас для нас, к сожалению, это считается не диким.

И кадровое собеседование. В данном разделе были раскрыты вопросы касающиеся собеседования, как с кандидатами, так и с персоналом. Кадровое собеседование - самый сложный этап отбора, ведь работодателю необходимо за кротчайшее время познакомиться с кандидатом, задавая правильные вопросы, узнать о нём, выявить его человеческие качества, цель его устройства на предлагаемую работу и в результате сделать правильный выбор. Также в данном подразделе рассмотрено кадровое собеседование с персоналом. Я считаю, что обстановка и взаимопонимания в коллективе зависит, во - многом, от руководителя, как он сможет вести себя с подчиненными, сможет ли выяснять вопросы касающиеся общего дела, человеческого отношения, уважение и умение помочь или дать совет в сложившейся ситуации.

**Список литературы**

1. Деловой этикет. В.С. Кукушкин, учебное пособие. М-Ростов-на-Дону., 2008
2. Этика деловых отношений. А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова, учебник., М-2006
3. Современный деловой этикет. И.Н. Кузнецов., М-2007
4. Деловой этикет. В.В. Усов., М-2007
5. Этика деловых отношений. Р.Н. Ботавина., М-2002
6. Современный этикет. И.Н. Кузнецов, учебник., М-2004
7. Менеджмент персонала предприятия. В.В. Травин, В.А. Дятлов., М-1998
8. Поиск и отбор персонала. М.И. Магура., М-1999