

В КУРСЕ!



С. В. Помапов

**КАК  
УПРАВЛЯТЬ  
ПЕРСОНАЛОМ**

ЭФФЕКТИВНО,  
В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ



**Сергей В. Потапов**  
**Как управлять персоналом**  
**Серия «В курсе!»**

*Текст предоставлен издательством*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=165162](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165162)*

**Аннотация**

Вы интересуетесь управлением людьми или заняты в этой сфере? Вам дорого ваше время? Вы предпочитаете получать всю необходимую информацию вовремя и в удобной форме? Один час – вы в курсе всех самых полезных методик управления персоналом. Интерактивный подход в изложении материала позволяет быстро найти ответы на все интересующие вас вопросы. Нестандартный «пространственный» подход к построению структуры книги делает восприятие текста максимально эффективным. Развивайтесь вместе с книгой «Как управлять персоналом»!

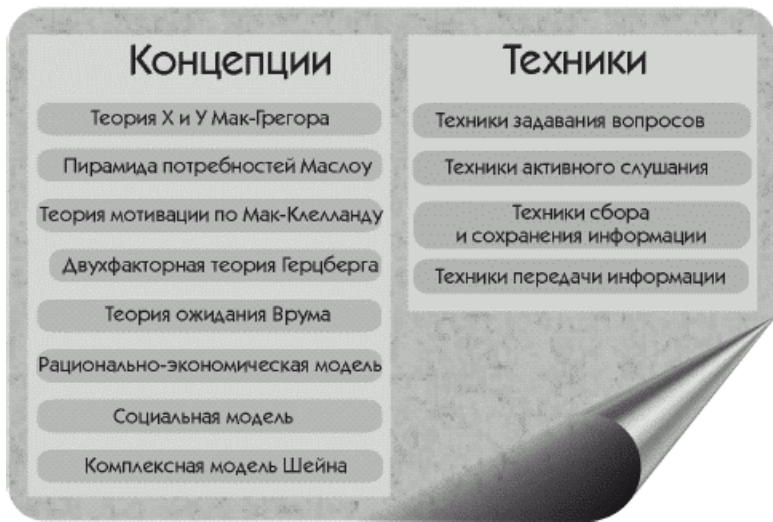
# Содержание

ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ	4
1. ТЕХНИКИ ЗАДАВАНИЯ ВОПРОСОВ	6
ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ	7
ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ	9
ВИДЫ ВОПРОСОВ	10
2. ТЕХНИКИ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ	14
ТИПЫ СЛУШАНИЯ	15
НАВЫКИ СЛУШАНИЯ	17
ПРАВИЛА АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

# Сергей Потапов

## Как управлять персоналом

### ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ



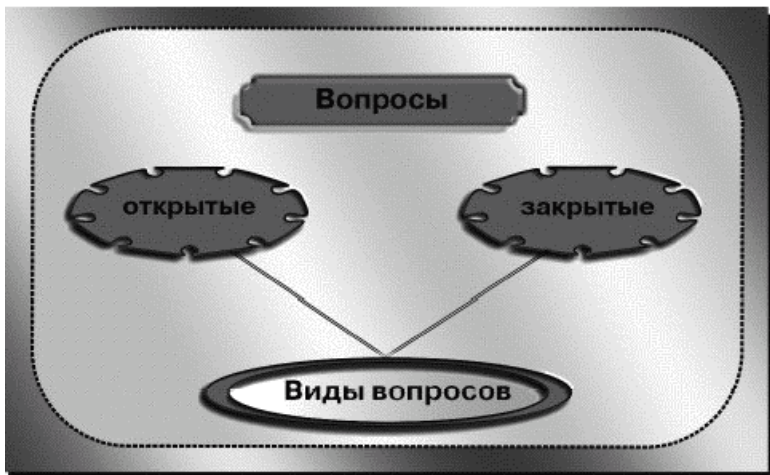
Для того чтобы сотрудники организации работали с максимальной отдачей, нужно понять, что им нужно, понять, к чему они стремятся. Зная это, можно использовать мотивации людей для того, чтобы создать лучшие условия для работы.

Существует большое количество различных теорий мотивации, с разных позиций объясняющих человеческое поведение.

# 1. ТЕХНИКИ ЗАДАВАНИЯ ВОПРОСОВ

Умение задавать вопросы немаловажно для ведения беседы. С помощью вопросов получаемая информация уточняется, процесс ее обмена направляется в нужное русло.

Правильно заданный вопрос позволит получить больше информации, поэтому очень важно знать, какие преимущества и недостатки имеет тот или иной вид вопроса.



# **ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ**

Открытый вопрос предполагает некоторое творчество при ответе. Спрашивающий хочет получить большое количество информации, и отвечающий должен ее представить.

## **Преимущества открытых вопросов**

- отвечающий не просто сообщает информацию, а ощущает себя участником диалога;
- отвечающий сообщает большое количество информации;
- с помощью открытого вопроса легко передать инициативу в разговоре, если это необходимо.

## **Недостатки открытых вопросов**

- отвечающий может увлечься и представить много ненужной информации;
- тратится много времени.

Примеры открытых вопросов:

- Почему на должность менеджера по персоналу принят именно этот человек?
- Почему неполадки в работе компьютера еще не

устранены?



# **ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ**

Закрытымі называюцца пытанні, якія прадпалагаюць наяўнасць некалькіх ужо вядзеных варыантаў адказа, з якіх трэба выбраць адзін. Чашчэ ўсё гэтых варыантаў два – «да» і «не».

Прыклады закрытых пытанняў:

- Порукае вам заданне было выканана всро
- Высогласны смоймі довадамі?

## **Преимущества закрытых вопросов**

- адказы на такія пытанні лягчэ аналізіраваць;
- адказуючаму трэбнее ўіці ад адказа;
- закрытыя пытанні пазваляюць кантраляваць ход беседы.

## **Недостаток закрытых вопросов**

- адсутнасць дэталей;
- ствараюць ўпечатленне допысу.

# ВИДЫ ВОПРОСОВ

Используя различные вопросы, можно достичь желаемого результата. В зависимости от того, нужно ли «раскрыть», раскрепостить собеседника, или же уточнить степень его уверенности в себе, или перейти от одной темы к другой, стоит построить свой вопрос определенным образом.



## Прямые вопросы

Прямой вопрос предполагает краткий ответ. Он незакрытый, так как варианты не определены заранее, но не приемлет пространных рассуждений.

## **Изучающие вопросы**

Изучающие вопросы предполагают в ответ получение информации, необходимой для изучения определенного вопроса. Их не следует использовать слишком часто.

Как долго вы уже работаете над данным проектом?

- Опишите трудности, которые у вас возникли во время работы над проектом?
- Не правда ли, для нас важно, чтобы проект был выполнен в срок?
- Вы считаете, что необходимо уделить столько времени этой незначительной проблеме?
- Что вы сделаете, если сотрудник вашего отдела опоздает на важное совещание?

## **Наводящие вопросы**

Наводящие вопросы предполагают ясно видимый ответ. Обычно они используются для убеждения собеседника или же для того, чтобы помочь ему упорядочить процесс мышления.

## **Вопросы «с нажимом»**

Вопрос с нажимом предполагает вполне определенный ответ, причем спрашивающий оказывает эмоциональное давление на собеседника, желая получить этот ответ. Он может быть использован для проверки собеседника, однако такими вопросами не рекомендуется злоупотреблять.

## **Гипотетические вопросы**

В гипотетическом вопросе обычно формулируется какая-либо ситуация, отвечающий должен предположить, к чему она приведет. Обычно такие вопросы используются для проверки компетентности и опыта кандидата, пришедшего на собеседование.

## **Вопрос в качестве ответа**

Иногда вместо ответа полезно задать вопрос, особенно если собеседник – неуверенный в себе человек. Это поможет ему сосредоточиться и сэкономит время.

## Зеркальные вопросы

В зеркальных вопросах ранее сказанные слова собеседника облекаются в форму вопроса. Это может быть необходимо для уточнения или углубления темы. Однако повторяя чужие слова нужно быть осторожным, чтобы верно понять их смысл. Иначе вопрос может быть истолкован как наводящий.

Кого из сотрудников стоит назначить ответственным?

- А вы как считаете, кто из них лучше справится с этим?
- Как я понял, вы считаете, что данный проект не может быть завершён раньше сентября?

## 2. ТЕХНИКИ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Умение эффективно слушать это не просто умение слышать собеседника.

Это навык активного участия в разговоре, умение собирать информацию. Кроме того, умение активно слушать оказывает благоприятное впечатление на собеседника.

Овладение умением активного слушания предполагает наличие некоторых навыков слушания, знание правил слушания.



# **ТИПЫ СЛУШАНИЯ**

Для работы с собеседником лучше всего подходят три типа слушания:

- поддерживающее слушание;
- заинтересованное слушание;
- запоминающее слушание.

## **Поддерживающее слушание**

Слушание такого рода предназначено для стимуляции собеседника к говорению. Таким образом, слушая собеседника можно получить от него больше информации. Суть этого слушания состоит в демонстрации понимания и стремления слушать дальше.

## **Заинтересованное слушание**

В данном случае предполагается установление взаимопонимания между собеседниками и вероятное установление сотрудничества между ними. Необходимо сосредоточиться на личностных характеристиках говорящего, это поможет налаживанию межличностных связей.

## **Запоминающее слушание**

Этот тип слушания не предполагает обратной связи, т. е. слушающий не участвует в диалоге, а является сторонним наблюдателем и занимается только сбором информации.



# НАВЫКИ СЛУШАНИЯ

Для того чтобы овладеть техникой активного слушания, необходимо уметь:

- обращать внимание на содержание;
- ликвидировать возможные препятствия;
- уделять внимание эмоциональному настрою;
- проявлять видимую реакцию;
- сравнивать вербальные и невербальные сигналы;
- поощрять собеседника;
- проявлять понимание.



## **Обращать внимание на содержание**

Для того чтобы получить полную отдачу от слушания, необходимо внимательно следить за содержанием разговора. Только в этом случае все остальные навыки будут полезны.

## **Ликвидировать возможные препятствия**

Во время разговора с обеих сторон могут возникать различные психологические преграды, собеседники «закрываются» друг от друга, препятствия также могут быть и внешними. Они очень затрудняют эффективность общения. Поэтому их необходимо вовремя выявлять и устранять.

## **Уделять внимание эмоциональному настрою**

Необходимо обращать внимание на различные проявления эмоционального настроения собеседника. Это обычно заметно по различным невербальным признакам – жестам, мимике, тону голоса.

## **Проявлять видимую реакцию**

Каждый человек нуждается в понимании, во время моно-

лога он обычно желает видеть, что его речь находит отклик у собеседника. В то же время, прервать его нельзя. Вместо этого можно отреагировать на его слова мимикой или жестами, подтвердить свое внимание кивком.

## **Сравнивать вербальные и невербальные сигналы**

Вербальные и невербальные сигналы, подаваемые человеком, могут не совпадать. Например, собеседник говорит уверенно и спокойно, но постоянно мнет и заламывает пальцы, либо крутит в руках авторучку, либо неосознанно делает еще что-то, что свидетельствует о его беспокойстве, неуверенности в себе. Поэтому важно научиться получать информацию не только от вербальных, но и от невербальных сигналов.

## **Поощрять собеседника**

Иногда собеседника необходимо поощрять, чтобы он продолжил говорить на предложенную тему или, наоборот, перешел к другой.

## **Проявлять понимание**

Для того чтобы понять услышанное, можно повторить от-

дельные ключевые слова, произнесенные собеседником, или же задать ему уточняющий вопрос. Это позволит не только продемонстрировать внимание, но и уточнить, правильно ли восприняты слова собеседника.

# ПРАВИЛА АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Для того чтобы извлекать как можно больше информации из разговора, нужно запомнить несколько правил активного слушания:

- необходимо постоянно сосредотачиваться на словах собеседника;
- необходимо помнить о собственных интересах;
- необходимо воспринимать речь собеседника в целом.



**Необходимо постоянно  
сосредотачиваться на словах собеседника**

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.