

Якщо провина підлеглого незначна, краще обмежитись критикою один на один. Спочатку критичної бесіди треба чітко і конкретно сформулювати предмет критики, сутність звинувачення, а після цього надати тому, хто критикується можливість викласти обставини та причини, які викликали явище, що стало предметом критики. При цьому менеджеру треба розуміти, що начальницький "розніс" без спроби вислухати пояснення підриває авторитет і сприяє створенню поганої репутації.

Велике значення має справедливність критики. Це значить, що, як правило, два працівника за одну провину повинні одержувати однакові зауваження. Іноді самокритику треба заохочувати і цим упередити необхідність критики керівника.

Корисна також критика з боку колег підлеглого, це дуже ефективний прийом, але не бажано, щоб критичні зауваження колег були після зауваження менеджера, створюючи ситуацію "соліста і хору". Буде вірніше, якщо менеджер додасть критику "зі сторони". Треба привчити підлеглих до того, щоб вони не прагнули "на людях" підтримувати критику менеджера у чийсь адресу, а навпаки робили це наодинці з тим, хто критикується. Така критика суттєво посилить свою дієвість.

Не всі помилки повинні бути предметом критики. Є помилки випадкові, є незалежні від працівника, є неминучі у ситуації яка склалася, є помилки, частка провини в яких належить і самому менеджеру.

Помилки – це не тільки провал у роботі. На помилках працівник також вчиться, як і на успіхах. Критика помилок повинна бути чітко підкорена двом завданням:

- виправити конкретні помилки;
- головне, виховати на цих помилках підлеглого.

Критика та осудження, як і інші методи морального, духовного впливу, повинні бути не самоціллю, а тільки інструментом, способом керівництва і сприяти реалізації його цілей.

Список літератури

1. Абрамов В.М., Колот А.М., Данюк В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. – Одеса, 1995.
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно–практич. пособие. Изд. 3–е перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 1998.

УДК 331.104

ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДІВ ПЕРЕКОНАННЯ

Ю. В. Соколенко, ст. гр. МЕ-12³⁵

Кіровоградський національний технічний університет

Вплив на свідомість – це вплив на розум і почуття людини з метою формування позитивних якостей і подолання негативних. Основним його засобом є слово, яке має благодійно впливати на розвиток особистості. Проте слово не повинно бути жорстким, грубим, холодним. На думку В. Сухомлинського, «слово – найтонший дотик до серця: він може стати і ніжною запашною квіткою, і живою водою, що повертає віру в добро, і гострим ножем, і розжареним залізом, і брудом. Для менеджера особливо актуальними є проблеми мистецтва переконання не тільки у процесі розпорядчої діяльності, але і в тих випадках, коли він взаємодіє з іншими керівниками як з рівними за рангом, так і з вищими. Тут виникає завдання відстоювати власні позиції або спростовувати доводи опонента. І тоді, коли повноваження менеджера вже не діють, повинно використовуватись уміння переконувати інших

³⁵ Науковий керівник – О.В. Кириченко, асистент Кіровоградського національного технічного університету
253

Коли йдеться про соціально-психологічні механізми впливу, мається на увазі, що один суб'єкт психічної активності своїми діями може викликати потрібну йому психічну (душевно-духовну) активність іншого суб'єкта психіки, а саме: певні відчуття, уявлення, спогади, думки, почуття, ставлення, вольові дії тощо.

Отже, соціально-психологічний механізм переконування передбачає, з одного боку, цілеспрямований, усвідомлюваний характер впливу, застосування аргументів і фактів, дотримання логіки доведення і обґрунтування, апелювання до істинності і значущості, а з другого – свідоме, уважно-критичне ставлення реципієнта до змісту інформації, що йому пропонується, і до способу її подання. Основне призначення цього механізму – змінити (перетворити чи зміцнити) переконання реципієнта, викликати у нього відчуття і розуміння неможливості жити за іншими змістовими сценаріями. Механізм переконування ґрунтується, з одного боку, на доказовості (переконливості), тобто на аргументах, що підтверджують істинність і значущість для реципієнта того, що йому пропонують, а з іншого – на самотійному, свідомому, критичному ставленні того, кого переконують, до того, що йому пропонується прийняти.

Переконування, як правило, застосовується у випадках, коли виникає необхідність змінити або зміцнити існуюче у людини переконання. Отже, ефект переконуючого впливу залежить, насамперед, від:

- власної справжньої переконаності суб'єкта впливу у тому, в чому він хоче переконати інших;
- наявності у нього мотиву «переконати», а не якогось іншого (наприклад, досягти мети у будь-який спосіб);
- внутрішньої психологічної готовності суб'єкта до застосування переконуючого впливу;
- зовнішніх умов, необхідних для здійснення переконування (достатній час, сприятливе оточення, відсутність факторів, що відвертають увагу тощо);
- визнання суб'єктом впливу права об'єкта впливу на власні переконання, на критичну позицію і опір;
- врахування суб'єктом впливу загального рівня підготовленості і готовності об'єкта до сприйняття переконуючого впливу;
- прояву належного рівня зацікавленості, уважності і критичності з боку об'єкта впливу до інформації, яка йому пропонується;
- здатності об'єкта впливу перетворити матеріал переконування у власні переконання, а останні – в готовність до відповідної поведінкової активності [1].

У процесі переконання особлива роль належить аргументації й доказам. Докази бувають логічні і психологічні, але на практиці їх розмежувати важко. З одного боку, логічні докази підкріплюються прийомами, які впливають на почуття, а з іншого боку, на почуття впливають докази, які на думку слухача є логічними.

Є два головні шляхи логічного доказу:

- викликати позитивне відношення до своєї пропозиції;
- викликати негативне відношення до інших точок зору.

Всі логічні методи діляться на:

- індуктивні;
- дедуктивні.

Індукція – це висновок, зроблений від часткового до загального, а дедукція навпаки – від загального до часткового. Наприклад : “Всі ці факти дають можливість зробити загальний висновок” (Індукція). “У цьому випадку Ви не виконаєте завдання і як результат...” (Дедукція). Індукція за правилами логіки вимагає, щоб фактори, які покладені в основу узагальнення, відповідали дійсності й висновку, щоб їх було достатньо, і вони були типовими. Є докази за аналогією – це висновок від часткового до часткового. Цей прийом вимагає обґрунтування чи можлива така аналогія, чи немає тут суттєвої різниці між

порівнюваними фактами. Доказом може бути причинна залежність: “Собівартість продукції зросла, тому що виросли ціни на матеріали”.

Дедуктивний шлях доказів передбачає, що є положення, з яким згодні обидві сторони. Наприклад: “Невиконання завдання недопустимо”, і виходячи з цього можна будувати доказ: “Запропонований Вами шлях приведе до невиконання завдання, а звідси...”. При дедуктивних доказах важко слідкувати за тим, чи вірні посилки і чи виходить із них даний висновок. У логічних доказах нераціональними є звернення до жалкування або симпатій, звернення до традицій чи авторитетів, замість суті питання. Таким чином, логічно побудовані докази – це головний прийом переконання. Психологічні докази зведені до почуттів, бажань, мотивів.

Велику силу мають психологічні докази, які пов’язані з почуттями особистої відповідальності, почуттями обов’язку, честі, авторитету, престижу, репутації, почуттям власної гідності.

Суттєве значення мають докази, які закликають слухачів до здорового глузду, конструктивного підходу у вирішенні проблеми [2].

Кожен менеджер для організації праці та прийнятті раціонально рішення повинен вміло володіти технікою переконання. Багатоманітність завдань, які треба вирішувати в ході переконання, вимагає використання різних методів переконання.

1. Використання прикладів та зразків.
2. Введення доказів, які є суттєвими для слухача.
3. Прагнення до впорядкованості.
4. При викладенні декількох альтернатив альтернатива, що захищається, повинна обговорюватися або викладатися останньою.
5. Багатоманітність доказів часто заплутує і послаблює їх.
6. У роз’ясненнях і переконаннях менеджера повинна бути вступна і прикінцева частина.
7. Прагнути до того, щоб викликати доброзичливе відношення, а якщо це не вдається, то виявити примирний настрій.
8. При обговоренні важливо вибрати момент для викладення суті справи.
9. Якщо працівник згоден з доказом менеджера, то достатньо тільки вказати йому напрямок дій.
10. Остерігатися того, щоб не посилювалось взаємне непорозуміння.
11. Процедура переконання повинна бути суто індивідуальною.

У зв’язку з цим не тільки для доказів, але і для вибору процедури переконання необхідна інформація про кваліфікацію працівника, його вік, авторитет та ін. Це дасть можливість вибрати порядок роботи з переконання, місце, час та ін.

Якщо, наприклад, уже видно, що позиція працівника невірна, то хід переконання може бути побудовано таким чином:

- гостра постановка проблеми перед працівником;
- спонукання працівника до оцінки проблеми і загального рішення;
- пояснення помилковості позиції працівника;
- обґрунтування вірної точки зору із залученням надійної аргументації та прикладів;
- досягнення фази прийняття працівником вірної позиції і її розвиток.

12. У процесі переконання треба використовувати допоміжні прийоми доказів.

13. Враховувати фактори на які звертають увагу.

Переконання – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду іншої людини з тим, щоб сформувати в неї нові установки. Переконання впливає не тільки на розум, а й на почуття, якщо звернення до інших супроводжується емоціями.

Факторами успішного застосування методів переконання є:

- свідомість працівників, їх віра у необхідність вирішити ті чи інші проблеми;
- особиста участь менеджера в процесі переконання;
- глибокі знання, на які можна спиратись у процесі переконання;

- особиста переконливість менеджера в тому, в чому він збирається переконати інших;
- наявність повної інформації щодо проблеми, яку необхідно розв'язати;
- знання позиції слухачів щодо питань переконання і стан атмосфери довіри до менеджера.

Отже, переконання – це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їхній єдності, формує нові погляди, відносини, що відповідають вимогам суспільства.

Переконання не дасть належного результату, якщо його підмінене моралізуванням. Тому краще не вживати слів типу «мусиш», «зобов'язаний», «як не соромно» та ін. Така форма сприймається як формальна і до неї ставляться іронічно, а то і з презирством. Перекопувати словом – це велике мистецтво, яке потребує знань психології людей, законів етики й логіки.

Список літератури

1. Організація праці менеджера: Навчальний посібник / Виноградський М.Д., Шканова О.М. – К.: , 2002. – 518 с.
2. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навчальний посібник / Скібіцька Л.І. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

УДК 331.104

ФУНКЦІЇ КОМУКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ю. О. Разіна, ст. гр. УП-12³⁶

Кіровоградський національний технічний університет

На повсякденному рівні під комунікацією розуміється здатність до встановлення контактів будь-якого роду (наприклад, "комунікабельним" називають людину, яка легко йде на контакт з людьми, знаходити з ними порозуміння). У деяких наукових визначеннях комунікація не відокремлюється від спілкування і трактується як взаємодія індивідів чи соціальних груп, що складається в безпосередньому обміні навичками, умінням, досвідом, інформацією, а також результатами діяльності.

Комунікація в менеджменті – це специфічна функція управління, що представляє собою процес взаємодії громадських суб'єктів (соціальних груп, спільностей або осіб), за допомогою якого відбувається обмін інформацією, досвідом, знаннями, емоціями, здібностями і результатами діяльності на основі загальної системи символів.

Комунікація як суб'єктно-об'єктна система забезпечує зв'язок суб'єкта з тим чи іншим об'єктом. Тобто суб'єкт передає інформацію, яку одержувач повинен прийняти, зрозуміти, добре засвоїти і відповідно з цим робити. Одержувач в даному випадку і є об'єктом.

У той же час комунікація є суб'єктно-об'єктивною системою. Інформація адресується такій підсистемі, яка індивідуальна, своєрідна і у відповідності зі своєю унікальною природою повинна переробляти отриману інформацію, стаючи партнером її відправника. Тобто в такому спілкуванні немає відправника і одержувача повідомлення – є рівноправні учасники, співучасники загального процесу.

Економіка, заснована на знаннях, пред'являє підвищені вимоги до комунікації в менеджменті. Без грамотного управління комунікацією немислимо розширення областей конкурентних переваг, перехід від традиційного товарного обміну до більш високих форм

³⁶ Науковий керівник – О.В. Кириченко, асистент Кіровоградського національного технічного університету