**Введение**

Коммуникация является одной из основных функций менеджера, а также одним из основных процессов в жизнедеятельности организации. Без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели. Поэтому в сфере управления персоналом очень важно уметь выстраивать эффективные коммуникации (коммуникации, в которых взаимодействующие стороны достигают поставленных целей), уметь управлять ими. А менеджеру, управленцу необходимо помнить, что то, как он выстраивает коммуникации с сотрудниками, во многом влияет на уровень их мотивации, а значит, на их работу в организации. Поэтому важно понять, каким образом можно управлять коммуникациями. Для этого хотелось бы отразить следующие моменты: роль коммуникаций в организации, взаимосвязь эффективных коммуникаций и мотивированности персонала.

**Управление коммуникацией**

Известно, что на коммуникацию менеджер тратит 50-90% времени. Так, А.З. Фахрутдинова и Г.И. Петрова говорят о возможности управления деятельностью через управление смыслами, что в свою очередь, осуществляется через формальные и неформальные коммуникации.

Существует две основные функции коммуникации: информационная и личностная. Первая осуществляет процесс движения информации, вторая - взаимодействие личностей.

Неправильно выстроенная коммуникация может вести к ошибкам в работе сотрудников, усложнять процесс работы, а также способствовать возникновению конфликтов между сотрудниками.

Информационный поток в организации можно разделить на несколько уровней, в зависимости от потребностей работников, а именно:

- потребность рабочего места (должности) в информации, т.е. в информации, необходимой человеку для качественного выполнения им своих профессиональных, функциональных обязанностей на рабочем месте в своей должности.

- потребность человека в информации о системе, т.е. в информации, необходимой человеку как члену организации (подразделения), как элементу целостной системы для ориентации в структуре организации, в знании направления ее стратегического развития и положения во внешней среде.

- субъективную потребность человека в информации, т.е. в информации для снятия состояния его личной тревожности, информационной или познавательной неопределенности.

Таким образом, если на одном из данных уровней происходят помехи в коммуникациях или отсутствует приток информации, это может приводить к осложнениям в работе, невозможности выполнять свои обязанности, а, значит, к снижению уровня мотивации у сотрудника. Поэтому управленцу необходимо отслеживать движение информации на данных уровнях, удовлетворять потребность работников в получении информации, уделяя большое внимание обратной связи.

Снетков выделяет правило комплиментарности коммуникативного поведения (принцип соответствия поведения реципиента ожиданиям и позиции коммуникатора). И действительно, для эффективного взаимодействия соблюдение этого правила необходимо. Так, например, если сотрудник приходит к менеджеру только с той целью, чтобы получить эмоциональную поддержку, возможность высказаться или пожаловаться на обстоятельства, ошибкой со стороны менеджера будет попытка формализовать разговор, так как в данной ситуации сотруднику необходимо лишь человеческое внимание и поддержка. Или наоборот, сотрудник может обратиться к менеджеру с желанием получить конкретный совет, стимул к действию, а его лишь выслушают, ничего не порекомендовав и не удовлетворив тем самым потребность конкретной коммуникации. А это, безусловно, скажется на общем настрое сотрудника к деятельности и к данной организации.

Когда реципиент ведет себя не так, как от него ожидается, он вызывает у коммуникатора определенную негативную эмоциональную реакцию, а иногда и вербальную агрессию. А значит можно сделать вывод, что управленцу важно понимать, что именно пытается донести до него сотрудник, учитывать его эмоциональные потребности, и пытаться им соответствовать.

Также Снетков выделяет следующие типы взаимодействия и взаимоотношений, которые могут проявляться в ходе коммуникации и выполнения людьми своих функциональных обязанностей.

Конкуренция – один из партнеров по коммуникации сознательно или бессознательно стремится решить свои проблемы за счет ущемления или при полном игнорировании интересов другого. Конкурентные отношения характеризуются тем, что цель одна, а претендентов несколько.

Конфронтация – партнер по коммуникации всеми возможными способами старается противодействовать попыткам другого решить вопрос или проблему, сознательно или бессознательно мешает достичь ему своей, субъективной цели. Можно говорить о том, что цели партнеров не совпадают или противоположны. Конечно, очень важно различать в подобном поведении личную и должностную позиции участников Исходя из описания данных типов взаимодействия, можно сделать вывод, что очень важно регулировать коммуникацию таким образом, чтобы соперники получали информацию независимо друг от друга, пресекая возможность «умалчивания» в личных целях. Тогда персонал будет обладать необходимой для работы информацией, что будет способствовать успешному труду, а, следовательно, не будет демотивировать сотрудников.

Корпорация – партнеры по коммуникации на основе субъективного понимания о невозможности достижения личных или деловых целей в одиночку договариваются о взаимном обмене согласованными действиями. При таком взаимодействии управленцу можно тратить меньше времени на личное оповещение по некоторым вопросам и уделять время другим процессам, так как персонал в данном виде взаимодействия заинтересован во взаимопомощи и сотрудничестве.

Учитывая это, управленцу важно понимать взаимоотношения сотрудников, брать во внимание их должности, статус в организации и личные взаимоотношения и стараться регулировать информационные потоки приемлемым для данного вида взаимоотношений способом.

**Особенности социально-перцептивной компетентности**

Актуальность исследования социально-перцептивной компетентности определяется тем, что процессы взаимного восприятия, их психологическое опосредствование (установки, стереотипы, аттитюды) влияют на психологический климат в группе, процессы группового сплочения и, как следствие, на эффективность совместной деятельности. Особое значение социально-перцептивная компетентность, как полнота и характер отражения субъектом психических и поведенческих особенностей отдельных членов группы, а также и себя самого, приобретает в сфере «человек-человек». В исследовании мы поставили вопрос о том, каковы особенности социально-перцептивной компетентности в группах, имеющих различные цели и условия деятельности, которые объединяют их членов.

Объектом исследования стали 2 группы: трудовой коллектив (состав менеджеров среднего звена ООО «Фора») и студенческая группа (3 курс специальности «Менеджмент» Российского Университета Кооперации). Мы предположили, что деятельность в учебной группе носит индивидуальный характер, поэтому студентам нет необходимости взаимодействовать с целью достижения общего результата, и как следствие, не развивается социально-перцептивная компетентность. В трудовом коллективе совместная деятельность детерминирует повышение уровня социально-перцептивной компетентности. На этом основании мы выдвинули гипотезу о том, что уровень социально-перцептивной компетентности в трудовом коллективе выше, чем в студенческой группе. Также мы предположили, что в обеих группах преобладает прагматический тип восприятия, т.е. индивид оценивает группу с точки зрения полезности и отдает предпочтение контактам лишь с наиболее компетентными источниками информации и способными оказать помощь.

В исследовании мы использовали диагностику перцептивно-интерактивной компетентности (модифицированный вариант Н.П. Фетискина) В результате обработки данных, было выявлено, что коммуникативной компетентность выше у членов трудового коллектива по сравнению со студенческой группой. Различия измерялись по Т-критерию.

Для определения типов индивидуального восприятия реальных малых групп была выбрана методика социально-перцептивной дифференциации малых групп. Из трех типов восприятия, как и предполагалось, доминирует прагматический (85% - трудовой коллектив и 90% - студенческий), меньшее число испытуемых имеют индивидуалистический (10% и 5%) и коллективистский (5% и 5%).

Социально-перцептивная компетентность предполагает и объективное восприятие себя, которое мы исследовали с помощью методики перцептивно-образной самооценки (В.В. Бойко). Главный акцент сделан на изучении устойчивости нейтральных и позитивных эмоциональных состояний в обычной, благоприятной и неблагоприятной ситуациях. Нормативная изменчивость была выявлена у большинства испытуемых в обеих группах (55,6% в трудовой коллективе, 60% в студенческой группе), приемлемая – у 20% и 23% соответственно. При помощи вторичной математической обработки был сделан вывод о том, что у большинства испытуемых в обеих группах преобладают адекватные эмоциональные реакции на жизненные ситуации, имеют коммуникативно-компетентную форму.

**Опережающая рефлексия профессионального развития руководителей**

Подбор и развитие руководителей является актуальной проблемой современной практики, причем развитие сотрудников организации в ряде случаев является экономически более выгодным, чем подбор руководителей из внешней среды. В связи с этим повышается необходимость оптимизировать процесс развития. Это возможно посредством рефлексии работниками собственного профессионального развития, которая выступает здесь в опережающей форме.

Понятие опережающей рефлексии относится с одной стороны к классу рефлексивных процессов, а с другой стороны к классу процессов опережающего отражения. Рефлексия представляет собой процесс, направленный на осмысление и обоснование предпосылок собственных действий, требующий обращения сознания на себя. Посредством рефлексии человек может оценивать прошлое с точки зрения настоящего.

Опережающее отражение – термин, предложенный П.К. Анохиным в рамках теории функциональной системы как центрально-периферического образования, обеспечивающего достижение приспособительного эффекта при помощи саморегуляции. Опережающее отражение позволяет исправить ошибку поведения. Б.Ф. Ломов, Е.Н. Сурков указывают на то, что из всех понятий, подразумевающих фактор будущего времени в организации поведения животных и деятельности человека, понятие «опережающего отражения» является наиболее емким.

Одним из частных случаев опережающего отражения, сходным по внешним проявлениям с процессом опережающей рефлексии является антиципация. Высшим уровнем антиципации согласно Б.Ф. Ломову, Е.Н. Суркову является речемыслительный (вербально-логический), на котором становится возможным планирование действий и «рефлексивное отражение». «Именно антиципация обеспечивает формирование цели, планирование и программирование поведения (и деятельности), она включается в процессы принятия решения, текущего контроля и в коммуникативные акты».

Таким образом, антиципация разворачивается от настоящего к будущему в процессе планирования и целеобразования, а опережающая рефлексия представляет собой обратный процесс, возврат из будущего в настоящее. Опережающая рефлексия содержит в себе основной признак рефлексии – остановку и «взгляд назад», но сама эта остановка происходит с позиции будущего по отношению к настоящему.

Согласно взглядам П.Г. Щедровицкого, проспективная (опережающая) рефлексия позволяет представить возможный ход и его последствия, но не просто возможные последствия, а с точки зрения цели. То есть если антиципация позволяет субъекту ответить на вопрос «какой результат я получу если сделаю так», то в процессе опережающей рефлексии субъект ищет ответ на вопрос «как сделать, чтобы получить желаемый результат».

Применительно к профессиональному развитию это означает возможность субъекта осознанно подойти к выбору обучающих программ. Ведь зачастую в практике человек не выбирает обучение, а соглашается на предлагаемое работодателем. При этом он может понимать, что это обучение ему даст, предвосхищать результат. Однако наличие выбора обучающих программ позволяет максимально осознать пользу конкретного обучающего мероприятия для профессионального роста, что повышает готовность к обучению и открытость получению нового опыта. Это особенно актуально для работы с кадровым резервом руководящих работников.

Оценка уровня опережающей рефлексии вызывает ряд сложностей. Во-первых, недостаточно разработан инструментарий выявления опережающей рефлексии. Во-вторых, попытки выявить рефлексию могут приводить к ее актуализации. Например, если человек не задумывался глубоко о совсем профессиональном развитии, то вопросы о том, к чему он стремится, чего ему не хватает для профессионального роста и т.п. могут стать поводом для размышления на эту тему. В-третьих, сложность вызывает определение внешних (поведенческих) индикаторов рефлексии.

С учетом возникающих сложностей в настоящее время разрабатывается инструментарий для исследования влияния процесса опережающей рефлексии на эффективность профессионального развития управленческих кадров.

**Заключение**

В итоге можно сказать, что умелое управление коммуникацией способствует повышению мотивации персонала, его более эффективной деятельности, что в свою очередь, безусловно, сказывается на общей успешности организации.

Таким образом, гипотеза о том, что уровень перцептивно-интерактивной компетентности выше в трудовом коллективе, чем в студенческой группе, а также гипотеза о преобладании прагматического типа восприятия у большинства испытуемых, подтвердилась.

В дальнейшей перспективе исследований можно отметить необходимость разработки методов развития социально-перцептивной компетентности, как средства повышения эффективности деятельности коллектива.

**Список литературы**

1. Снетков В.М. (2008) Психология коммуникации в организациях. М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2008 – 192с.
2. Фахрутдинова А.З., Петрова Г.И. (2007) Коммуникации в образовании и управлении: Учебно-методическое пособие / Под ред. докт. филос.наук Г.А. Антипова. – Томск: Изд-во НТЛ, 2007. – 288с.
3. Бодалев А.А.(2004) Психология межличностного общения. Рязань.
4. Уманский Л.И. (2005.) Критерии и характеристики общественной активности личности и контактной группы как коллектива //Социально – психологические аспекты общественной активности личности и коллектива школьников и студентов. Ярославль.
5. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. (2008) Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Издательство Института психотерапии.
6. Чернышев А.С. Крикунов А.С, (2008) Социально-психологические основы организованности коллектива. Воронеж
7. http://vsetesti.ru/137/
8. Анохин П.К. Узловые вопросы теории функциональной системы Издательство: Наука, 2008.
9. Карпов А.В. Психология рефлексивных механизмов деятельности. – М., 2004.
10. Ломов Б.Ф., Сурков Е.Н. Антиципация в структуре деятельности. М., «Наука», 2008.
11. Щедровицкий Г.П. Рефлексия и ее проблемы. // Международный научно-практический междисциплинарный журнал «Рефлексивные процессы и управление» 2008. №1, с.47-54.
12. Щедровицкий П.Г. К анализу топики организационно-деятельностных игр. Пущино, НЦБИ, 2006.