

**ИРБИТСКАЯ РАЙОННАЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ
КОМИССИЯ**

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ



**Методические материалы для обучения членов участковых
избирательных комиссий и резерва их составов**

**г. Ирбит
2019 год**

Сборник «Основы менеджмента в избирательной системе» подготовлен Ирбитской районной территориальной избирательной комиссией в рамках Основных мероприятий по реализации Программы Избирательной комиссии Свердловской области «Повышение правовой культуры граждан, обучение организаторов и участников избирательного процесса» на 2017– 2019 годы» и содержит методические материалы для обучения членов участковых избирательных комиссий и их резерва.

В основу сборника положены методические материалы, размещенные на сайте РЦОИТ при ЦИК России, Избирательной комиссии Свердловской области, а также собственные методические разработки Ирбитской районной территориальной избирательной комиссии, используемые в ходе обучения организаторов выборов.

Сборник методических материалов «Основы менеджмента в избирательной системе»- 68 с., тираж — 20 экземпляров.

Ответственный за выпуск: Дягилева Т.М., председатель Ирбитской районной территориальной избирательной комиссии.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Тема 1. Формирование имиджа избирательной комиссии	4
Понятие имиджа избирательной комиссии	4
Основные составляющие имиджа избирательной комиссии	5
Тема 2. Эффективный руководитель в избирательной системе	
Основные понятия и функции менеджмента	17
Психологический портрет эффективного руководителя	21
Стиль руководства	26
Как научиться управлять временем	28
Тема 3. Конфликты и пути их преодоления	33
Понятие и сущность конфликта	37
Типы конфликтов	37
Причины возникновения конфликтов	41
Управление конфликтами	44
Практическое задание	51
Тема 4. Эффективные коммуникации	53
Сущность и виды коммуникаций	53
Эффективная и неэффективная коммуникации	56
Основные правила речевой коммуникации	59
Заключение	64
Сценарий практического занятия по курсу «Основы менеджмента в избирательной системе»	65

Электронное приложение (на диске):

- Презентация по теме «Формирование имиджа избирательной комиссии»
- Презентация по теме «Эффективный руководитель в избирательной системе»
- Презентация по теме «Конфликты и пути их преодоления»
- Презентация по теме «Эффективные коммуникации»

ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ КОМИССИИ



1. Понятие имиджа избирательной комиссии

В процессе формирования доверия к институту выборов в России все большее значение приобретает восприятие избирательных комиссий в общественном сознании. Рост числа избирательных споров, борьба за влияние внутри избирательных комиссий, перевод правовых вопросов в сферу политических стали повседневной реальностью в деятельности избирательных комиссий всех уровней. Зачастую всевозможные избирательные неурядицы не остаются незамеченными, выливаясь в СМИ и становясь достоянием общественности, формируя общественное мнение.

Восприятие избирательных комиссий обществом напрямую связано с теми представлениями, которые сформировались о них в массовом сознании. Если обратиться к любому человеку с вопросом «Что для Вас избирательная комиссия?», то ответ будет содержать словесное выражение образа, который присутствует в сознании избирателя.

Имидж (от англ. image — образ, подобие) **избирательной комиссии** - это представления, сложившиеся в индивидуальном и массовом сознании об избирательной комиссии.

Поскольку имидж — это категория, складывающаяся из отношения к чему-либо или кому-либо, то он способен оказывать влияние на взаимодействия между людьми и организациями, а, следовательно, и на поведение людей.

Имидж является одновременно **концентрированным и многосторонним**. С одной стороны, он содержит достаточно компактные представления о чем-либо или ком-либо, которые могут быть выражены в одной фразе. С другой стороны — это целый ряд ассоциаций, эмоций, чувств, мыслей, которые возникают у человека при упоминании о том или ином предмете. Кроме того, имидж имеет свойство быть **положительным и**

отрицательным в зависимости от вызываемых эмоций и затрагиваемых ценностей.

Имидж избирательных комиссий является **публичной категорией**, поскольку предназначен для массового восприятия участниками избирательного процесса. Публичный характер имиджа обусловлен тем, что с избирательными комиссиями вплотную взаимодействует ограниченное количество людей, которые обоснованно могут судить об их деятельности. Большинство же избирателей формируют свое мнение об избирательных комиссиях только приходя на избирательные участки.

Между тем необходимо адекватное восприятие избирательных комиссий всеми участниками избирательного процесса. Смысл имиджа избирательных комиссий заключается в доступности компактных представлений о них и их деятельности широкому кругу лиц.

Целью имиджа избирательных комиссий является актуализация, подчеркивание их определенных качеств и характеристик, способных оказывать воздействие на отношение граждан к институту выборов, а также служить укреплению известности и положительному восприятию избирательных комиссий обществом.

Имидж не появляется сам по себе и ниоткуда. Он всегда является отражением предмета и создается из определенных составляющих и факторов, воздействие которых и определяет результат. Именно поэтому так важно не пускать на самотек построение имиджа, который может сформироваться стихийно и не всегда соответствовать тем целевым установкам, которые стоят перед избирательными комиссиями. Поэтому одной из основных задач избирательных комиссий должно стать управление имиджем и его последовательное формирование в процессе информационно-разъяснительной деятельности избирательных комиссий.

Работа по формированию имиджа избирательных комиссий должна быть связана с расширенным и многомерным описанием её портрета, каким он должен быть увиден и воспринят той аудиторией, которой адресован.

Исходным посылом для конструирования имиджа должна стать общая концепция деятельности избирательных комиссий, функции, цели и задачи, которые избирательные комиссии должны выполнять в соответствии с действующим законодательством и их миссией как независимых органов по организации и проведению выборов.

2. Основные составляющие имиджа избирательной комиссии

Имидж любой избирательной комиссии состоит из **четырёх основных составляющих**, взаимно дополняющих и влияющих друг на друга:

1. функциональной
2. интерактивной
3. личностной
4. внешней.



Рис. 1. Составляющие имиджа избирательной комиссии

2.1 Функциональная составляющая имиджа избирательной комиссии

Эта составляющая имиджа избирательных комиссий по праву является **основной**, поскольку она задает тон восприятия избирательных комиссий обществом, исходя из их предназначения.

Избирательные комиссии на всем протяжении своей деятельности декларируют и выполняют определенные функции, достигают реализации целей и задач, которые им предписаны избирательным законодательством и диктуются российской политической системой.

На практике они приобретают форму управленческих решений и мероприятий, соответствующим образом воспринимаемые отдельными избирателями и обществом в целом. На этой основе формируется общественное мнение об избирательных комиссиях.

Работа, которую осуществляет избирательная комиссия, и выполняемые ею функции, определяют представления и мнения о ней. Последовательно формируя свой имидж, избирательной комиссии необходимо четко определить, какие стороны своей деятельности следует прежде всего актуализировать и подчеркнуть.

Один из наиболее популярных предвыборных лозунгов «Судите по конечному результату» является некоторой аналогией функциональной составляющей имиджа.

Актуализация имиджа должна исходить из проблем, с которыми избирательная комиссия сталкивается в своей работе. Одна из ключевых проблем избирательного процесса — это распространение так называемых «грязных» избирательных технологий. Поэтому если избирательная комиссия намерена представлять себя как основного субъекта проведения «чистых» выборов, то для закрепления этого имиджа в массовом сознании необходимо реализовать ряд отвечающих этой черте имиджа мероприятий, в том числе через СМИ. В качестве таковых могут выступать:

- выступления в коллективах, проведение пресс-конференций, в ходе которых избирательная комиссия открыто обозначает свою позицию о том,

что она будет стоять на принципах соблюдения закона и недопустимости применения «грязных» избирательных технологий;

- публикации в СМИ, осуждающих с позиций этики «грязные» методы ведения избирательных кампаний и т.д.;

- активное взаимодействие с другими участниками избирательного процесса (кандидатами и их доверенными лицами, наблюдателями, членами избирательных комиссий с правом совещательного голоса и др.), разъяснение порядка осуществления избирательных действий, достижение договоренности о недопустимости его нарушения всеми сторонами.

Подобные элементы позиционирования успешно реализуются Центральной избирательной комиссией Российской Федерации, неоднократно заявляющей, что контроль за порядком проведения избирательных кампаний, их финансирования, пресечения любых попыток подкупа избирателей должны быть в центре внимания избирательных комиссий и правоохранительных органов; что законодательство не только не мешает бороться с этим явлением, а наоборот, дает достаточную правовую базу, нужна только политическая воля и профессионализм в этой работе со стороны комиссий и правоохранительных органов.

При этом актуализирован имидж избирательных комиссий как организаций, призванных стоять на страже закона и требовать от участников избирательного процесса соблюдения установленных правил. Одновременно сделан акцент на угрозу применения санкций к нарушителям со стороны правоохранительных органов, что также служит укреплению имиджа избирательных комиссий в вопросах соблюдения избирательного законодательства.

2.2 Интерактивная составляющая имиджа избирательной комиссии

Интерактивная составляющая имиджа избирательных комиссий раскрывает его суть через постоянное общение и непосредственное взаимодействие с основными участниками избирательного процесса, в ходе которого формируются представления об избирательных комиссиях.

Формирование имиджа в этом случае основывается на всех возможных видах взаимодействия, начиная от подачи кандидатами документов на регистрацию, проверкой подписей, заканчивая процессом голосования. От того, как организован этот процесс, как происходит общение, как складываются отношения членов избирательных комиссий с другими участниками избирательного процесса во многом будет зависеть их восприятие и, в конечном итоге, имидж избирательных комиссий.

В этой связи членам избирательных комиссий следует с особым вниманием относиться к **соблюдению норм профессиональной и деловой этики**, не допускать некорректного поведения в отношении кандидатов, их доверенных лиц, наблюдателей, избирателей, представителей СМИ, других

участников избирательного процесса, соблюдать принципы непредвзятого отношения к кандидатам и создавать атмосферу открытости избирательных комиссий для общества.

Особую роль при формировании имиджа через взаимодействие с участниками выборов занимают мероприятия, не входящие в основные стадии избирательного процесса. Избирательные комиссии должны добиваться, чтобы общество воспринимало их не как бюрократические учреждения, призванные обеспечивать необходимый документооборот, а как организации, **нацеленные на сотрудничество с участниками избирательного процесса** в самых различных сферах.

Такие формы взаимодействия, как «круглые столы», дискуссии, семинары, конференции и др., будут символизировать нацеленность избирательных комиссий на сотрудничество и позволят уже на этапе подготовки выборов исключить из практики конфликтные ситуации, связанные с недостаточным знанием норм избирательного законодательства, несогласованностью действий избирательных комиссий разных уровней и т.п.

Такое взаимодействие при формировании имиджа активно применяется избирательными комиссиями разных уровней. Одним из инновационных подходов в этом направлении можно считать взаимодействие избирательных комиссий и молодежных парламентских организаций. Практика подобного взаимодействия реально содействует активному вовлечению молодых парламентариев в решение вопросов по повышению общественно-политической и электоральной активности и правовой культуры молодежи.

Целями и задачами взаимодействия молодежных парламентских структур и избирательных комиссий являются:

- повышение уровня правовой, социально-политической культуры и электоральной активности молодого поколения;
- подготовка квалифицированных кадров из числа молодежи для работы в избирательных комиссиях различного уровня;
- создание системы эффективного сотрудничества молодежных парламентских структур и избирательных комиссий;
- информирование молодежи о деятельности избирательных комиссий и о мероприятиях, проводимых во время избирательных кампаний.

В Свердловской области созданы и успешно функционируют детские, ученические, молодежные организации само- и самоуправления различных форм, организационной структуры, правового статуса, полномочий и компетенции. Их деятельность не только является объектом молодежной политики, проводимой на территории области, но и представляет собой интереснейший предмет для изучения, систематизации с последующим распространением опыта работы этих организаций.

При Законодательном Собрании Свердловской области с 2011 года действует Молодежный парламент Свердловской области, который является

совещательным и консультативным органом. Основными целями Молодежного парламента являются разработка предложений по реализации прав молодежи на участие в управлении делами Свердловской области, содействие в создании условий для проявления инициатив молодежи, приобщение молодых граждан к парламентской деятельности, формирование их правовой и политической культуры, развитие деловых, профессиональных, гражданских и патриотических качеств, поддержка созидательной, гражданской активности молодежи.

В рамках своих полномочий Молодежный парламент участвует в деятельности рабочих групп, комитетов Законодательного Собрания Свердловской области по подготовке к рассмотрению проектов областных законов, касающихся молодежи (в том числе об областном бюджете), представляет интересы молодых граждан, разрабатывает и вносит предложения о совершенствовании законодательства, затрагивающего права и законные интересы молодежи.

К полномочиям Молодежного парламента относится и взаимодействие с органами государственной власти Свердловской области. При этом Избирательная комиссия Свердловской области оказывает организационно-методическую помощь, а также осуществляет обучение членов Молодежного парламента по вопросам избирательного права и избирательного процесса.

В качестве социального эффекта и ожидаемых результатов взаимодействия избирательных комиссий и молодежных парламентам можно выделить следующие:

- повышение электоральной активности молодежи;
- формирование положительного и доверительного отношения молодых граждан к органам власти;
- реализация потенциала молодежных парламентских структур в целях повышения политической и электоральной активности молодых граждан;
- совершенствование форм и методов информирования молодого поколения о проходящих избирательных кампаниях;
- разработка и внедрение инновационных форм правового просвещения молодежи;
- обеспечение кадровой преемственности в избирательных комиссиях.

Таким образом, формирование имиджа избирательных комиссий через взаимодействие с участниками избирательного процесса способствует укреплению авторитета избирательных комиссий, открытых для сотрудничества с обществом.

2.3 Личностная составляющая имиджа избирательной комиссии

Имидж избирательных комиссий во многом определяется также имиджем председателей и членов избирательных комиссий, которые образуют **личностную составляющую имиджа** избирательных комиссий.

Особое значение в формировании имиджа избирательной комиссии имеет **имидж ее первого лица - председателя комиссии**.

Как правило, лицом избирательной комиссии, особенно в общении с прессой, выступает председатель избирательной комиссии, поэтому его имидж во многом будет проецироваться на имидж всей избирательной комиссии, а в некоторых случаях и полностью ассоциироваться с ним. Именно от председателя избирательной комиссии во многом зависит то, как будет воспринята избирательная комиссия общественностью. Именно от руководителей избирательных комиссий общественность чаще всего получает большую часть информации о проведении выборов и деятельности избирательных комиссий а, следовательно, с ними ассоциируют всю деятельность комиссии. Таким образом, имидж председателя является одним из основных факторов формирования имиджа избирательной комиссии.

Среди составляющих имиджа председателя избирательной комиссии можно выделить следующие:

- **личные характеристики:** характер, психологические особенности, индивидуальный стиль общения и работы;
- **социальные характеристики:** социальный статус председателя комиссии как руководителя комиссии, образование, происхождение;
- **персональная миссия** председателя комиссии: личное представление председателя о деятельности избирательной комиссии, совокупность идей, которые он реализует в своей работе и которые в совокупности наполняют миссию избирательной комиссии;
- **ценностные ориентации,** морально-этические принципы и внешние данные председателя комиссии.

Таким образом, на формирование имиджа председателя избирательной комиссии оказывают влияние его личные (тип личности, характер, внешность, психофизиологические особенности, стиль поведения как руководителя и т.д.), социальные (его социальный статус в настоящее время, биография, образование и др.) характеристики, а также разделяемые им нормы и ценности, особенности его взаимоотношений с представителями различных общественно-политических групп, органов власти, средств массовой информации, коллегами по работе в избирательной комиссии.

В структуру имиджа председателя избирательной комиссии следует также включить и **символические характеристики**, представляющие собой некие постоянные культурные стереотипы, связанные в сознании граждан с представлением о председателе избирательной комиссии.

Каждая из перечисленных составляющих вносит свой вклад в формирование имиджа председателя избирательной комиссии и поддается конструированию. Учитывая то, что общение председателя избирательной

комиссии с общественностью осуществляется посредством средств массовой информации, то значительная часть нежелательных персональных качеств может быть откорректирована.

Для оценки и последующей корректировки влияния перечисленных характеристик на формирование имиджа председателя избирательной комиссии можно предложить следующую методику.

1. На основе реально сложившейся ситуации во внешней и внутренней среде посредством экспертных оценок по каждому блоку характеристик определяются факторы, оказывающие влияние на формируемый имидж председателя избирательной комиссии

2. Полученные по результатам экспертных оценок результаты вносятся в таблицу 2.

ТАБЛИЦА 2. Характеристики, влияющие на создание имиджа председателя избирательной комиссии и их соответствие нормативным характеристикам

Группы характеристик	Позитивные характеристики	Соответствие характеристикам	Негативные характеристики	Соответствие характеристикам
1	2	3	4	5
Личные характеристики				
Социальные характеристики				
Персональная миссия				
Ценностные ориентации				
Внешние данные				

3. Определяется соответствие / несоответствие существующего имиджа председателя избирательной комиссии выделенным факторам.

4. В таблице 2 выделяются позитивные и негативные качества уже существующего имиджа председателя избирательной комиссии.

5. Определяется, какие из выделенных факторов можно изменить, а какие изменить не представляется возможным.

6. Качества, сформулированные в третьей и пятой колонках таблицы, заносятся в следующую таблицу 3.

	Характеристики, позитивно влияющие на имидж	Характеристики, негативно влияющие на имидж
Поддаются корректировке	2	3
Не поддаются корректировке	1	4

Таблица 3. Личностные характеристики председателя избирательной комиссии

7. По результатам проведенного анализа вырабатываются рекомендации по корректировке и оптимизации имиджа председателя избирательной комиссии.

- Поле «1» включает факторы, оказывающие позитивное влияние на имидж председателя избирательной комиссии. Поскольку эти факторы практически не поддаются изменению, следует регулярно следить, чтобы они не стали негативно воздействовать на имидж председателя избирательной комиссии (*например, приятная внешность и спокойный, выдержанный характер*).
- Поле «2» включает факторы, оказывающие позитивное воздействие на имидж председателя избирательной комиссии, но поскольку они могут быть изменены, то нуждаются в поддержке (*например, уровень знаний законодательства*).
- Поле «3» включает факторы, с которыми необходимо бороться, внося коррективы в соответствующие характеристики имиджа (*например, предвзятое отношение к наблюдателям*).
- Поле «4» включает факторы, требующие самого пристального внимания при формировании имиджа. Их практически невозможно изменить самому лидеру, но можно нивелировать их негативное воздействие за счет применения PR-технологий (*например, сложные отношения в семье*).

В отечественной литературе по имиджеологии довольно много внимания уделяется конструированию имиджа политических деятелей — действующих политиков и кандидатов. Однако председатели избирательных комиссий имеют другой статус, поэтому к конструированию их имиджа должны применяться несколько другие правила и приемы.

Это значит, что при отображении личностных, социальных, символических и других характеристик имиджа председателя избирательной комиссии необходимо их постоянное преломление через призму занимаемой ими должности.

Имидж публичного политика должен в большей степени подстраиваться под существующие в обществе запросы и в этом смысле

быть отражением настроений избирателей, то в случае с формированием имиджа председателя избирательной комиссии имидж должен отражать сущность избирательных комиссий и служить для избирателей своеобразным символом **гаранта справедливых выборов**. Но это не значит, что имидж должен быть самодостаточным, учитывающим исключительно только мнение избирательных комиссий. Он обязательно должен учитывать способность аудитории воспринимать адресованное ей сообщение, т.е. при подготовке и подаче сообщения необходимо учитывать и то, как оно будет воспринято обществом и отдельными участниками избирательного процесса.

При конструировании имиджа председателя избирательной комиссии необходимо акцентировать внимание на основных элементах, которые могут быть привлекательны и интересны для избирателей, кандидатов, представителей СМИ.

Среди наиболее значимых компонентов имиджа председателя избирательной комиссии важное значение имеет его **профессионализм** — понимание и знание основных тенденций и проблем, существующих в избирательном законодательстве, способность председателя избирательной комиссии занимать принципиальную и независимую позицию в ходе рассмотрения избирательных споров, общая эрудиция, доброжелательность и коммуникабельность, умение находить выход из нестандартных и конфликтных ситуаций в ходе выборов.

Кроме того, имидж председателя избирательной комиссии можно подразделить на **внутрикорпоративный и внешний**.

Внутрикорпоративный имидж характеризуется восприятием председателя членами избирательной комиссии. В участковых избирательных комиссиях руководитель имеет возможность формировать свой имидж путем прямого взаимодействия со всеми членами избирательной комиссии. Формирование внутрикорпоративного имиджа важно не только для слаженной работы самой комиссии, но и для формирования ее внешнего имиджа, так как члены комиссии передают свое личное восприятие руководителя во внешнюю среду.

Примечательно, что внутрикорпоративный имидж председателя избирательной комиссии часто отличается от его внешнего имиджа. Некоторые качества, присущие председателю избирательной комиссии, не становятся достоянием общественности и их можно выявить только при «погружении» во внутреннюю среду избирательной комиссии и соприкосновении со всеми организационными процессами.

Внешний имидж — это восприятие руководителя внешней средой, то есть обществом в целом и теми группами людей, интересы которых оказывают влияние на деятельность избирательной комиссии извне.

Внешний имидж председателя избирательной комиссии, в свою очередь, можно разделить на **общественный внешний имидж** (восприятие личности председателя избирательной комиссии обществом, которое не имеет непосредственного отношения к деятельности избирательной комиссии) и на **акцентуированный внешний имидж** (восприятие председателя избирательной комиссии представителями политического и экспертного сообществ: кандидатами и их доверенными лицами, представителями избирательных объединений, представителями СМИ, наблюдателями и т.д.). В этой связи очень важно, чтобы внешний имидж председателя соответствовал состоянию дел внутри избирательной комиссии.

Внутрикорпоративная и внешняя составляющая имиджа председателя избирательной комиссии взаимно влияют друг на друга. Структура этого взаимного влияния отражена на рисунке.

Новейшая история деятельности избирательных комиссий в России знает как положительные, так и отрицательные примеры влияния имиджа председателей комиссий на восприятие обществом избирательных комиссий, поэтому при конструировании имиджа избирательной комиссии следует с большим вниманием относиться и учитывать имидж ее председателя.

Вместе с тем при рассмотрении личностной составляющей имиджа избирательных комиссий следует обратить внимание на тот факт, что избирательные комиссии — **это коллегиальный орган**, поэтому для формирования их более целостного и развернутого имиджа будет лучше, если будет актуализирована и подчеркнута личность не только председателя, но и всех членов комиссии. Это послужит и повышению общей известности членов избирательной комиссии и укреплению в сознании общества их образа как слаженной и профессиональной структуры.

2.4. Внешняя составляющая имиджа избирательных комиссий

Внешняя составляющая имиджа избирательных комиссий призвана привнести некоторую эстетику в восприятие избирательных комиссий. Она должна облагородить впечатление, производимое на общество избирательными комиссиями. Это во многом достигается за счет выработки единого стиля избирательных комиссий, который делает их внешний вид презентабельным и вызывающим уважение и доверие.

Внешняя составляющая имиджа — это своего рода красивое обрамление всего имиджа избирательных комиссий.

Современный стиль и дизайн атрибутов избирательных комиссий помогает сформировать отношение к избирательным комиссиям не как к типичным государственно-бюрократическим учреждениям, а как к организациям, способным к развитию, совершенствованию и восприятию всего положительного, что происходит в обществе. Единый стиль предполагает разработку выдержанных в схожих стилистических решениях

документов и другой полиграфической продукции избирательных комиссий, наличие собственной эмблемы, палитры цветов, которые позволят отличать их от других государственных, общественных и политических организаций.

В качестве примера использования внешних атрибутов избирательных комиссий можно привести использование членами комиссий всех уровней овалных нагрудных знаков на выборах Президента Российской Федерации в 2018 году.

В нашей практике тоже есть такие примеры: члены ряда участковых комиссий используют в день голосования такие атрибуты, как галстуки одного цвета.

Важная составляющая единого стиля — это **эмблема избирательной комиссии**, которая призвана служить узнаваемости избирательных комиссий, их идентификации, отображению региональных и национальных особенностей политической культуры субъектов Российской Федерации. Эмблема региональной избирательной комиссии может и должна использоваться при оформлении официальных документов, в издательской деятельности, изготовлении сувенирной продукции, использовании ее на стендах при проведении всевозможных мероприятий, проводимых избирательными комиссиями (пресс-конференции, выставки, презентации, заседания, «круглые столы» и т.п.).

Сегодня одна из наиболее динамично развивающихся сфер, служащая популяризации избирательных комиссий и созданию их привлекательного образа стал **Интернет**. Свои сайты в сети Интернет имеют не только региональные, но и территориальные избирательные комиссии, в том числе и Ирбитская районная территориальная избирательная комиссия.

Это информативный Интернет-ресурс, предоставляющий исчерпывающую информацию о выборах всех уровней, богатую электоральную статистику, мониторинг СМИ о деятельности избирательных комиссий, интервью и обращения председателей комиссий, фотоколлекции, информацию о проводимых избирательными комиссиями мероприятиях и т.д.

Каждая из рассмотренных составляющих оказывает влияние на формирование имиджа избирательных комиссий, но при этом следует помнить, что **имидж — это комплексное явление, воспринимаемое в целостной форме**. В этой связи, избирательным комиссиям следует учитывать взаимовлияние и взаимопереплетение этих составляющих, а также воздействие средств массовой информации на формирование имиджа избирательных комиссий.

Для достижения оптимального восприятия обществом избирательных комиссий все составляющие имиджа избирательных комиссий должны быть направлены на формирование единого имиджа избирательной системы, т.е.

если личностная составляющая имиджа служит позиционированию председателя комиссии как профессионального, образованного, коммуникабельного руководителя, то в интерактивной составляющей не должно присутствовать «несерьезностей», которые бы не стыковались с теми характеристиками, которые заданы в личностной составляющей имиджа избирательной комиссии. Так же и в случае функциональной составляющей — если избирательная комиссия позиционируется как орган, призванный контролировать ход избирательного процесса и исключать нарушения законодательства, то и во внешней составляющей желательно придерживаться направления, которое стилистически подчеркивает и дополняет подобные характеристики.

В заключение хотелось бы пожелать организаторам выборов успехов в формировании имиджа каждой избирательной комиссии, с тем чтобы в максимальной степени сделать его безупречным.

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ В ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ



1. Основные понятия и функции менеджмента

По выражению известного американского ученого Питера Друкера, одного из самых авторитетных теоретиков менеджмента (искусства управления) XX века, «управлять - значит приводить к успеху других».

В менеджменте существуют два разных понятия: **руководитель** и **лидер**. Основное их отличие заключается в том, что **лидерство** – это способность вовлекать и воодушевлять других, а также мотивировать и убеждать без административного давления.

Руководитель - лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Руководитель несет юридическую ответственность за функционирование коллектива перед назначившей его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования - наказания и поощрения подчиненных в целях воздействия на их производственную активность. Иначе говоря, в отличие от лидера руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет коллектив в других организациях.

В избирательной системе это означает, что председатель участковой избирательной комиссии является руководителем комиссии, который организует работу комиссии и несет персональную ответственность за

результаты ее работы перед назначившей его территориальной избирательной комиссией. Права и обязанности председателя избирательной комиссии закреплены в Регламенте комиссии, принимаемом коллегиально на первом организационном заседании комиссии. При назначении председателя УИК территориальная избирательная комиссия обязательно учитывает наличие у него лидерских качеств.

Основные понятия менеджмента графически можно изобразить в виде так называемого «**треугольника менеджмента**», основой которого являются имеющиеся ресурсы, благодаря использованию которых руководитель со своей командой добивается определенных результатов (высота треугольника), направленных на достижение конечной цели (вершина треугольника)

Исходя из этого, сформулированы основные характеристики менеджмента:

Эффективность - отношение результата к ресурсам.

Результативность - отношение целей к результату.

Экономичность - отношение ресурсов к целям.

Применительно к избирательной системе основанием треугольника являются ресурсы, выделяемые в распоряжение председателя УИК (члены УИК, помещения для работы УИК и помещения для голосования, технологическое оборудование, денежные средства на подготовку и проведение выборов).

Площадь треугольника - действующее избирательное законодательство. Высоту треугольника схематически представляют мероприятия Календарного плана по подготовке и проведению выборов. Если в процессе выполнения мероприятий Календарного плана комиссия допускает ошибки (нарушает законодательство), это приводит к жалобам. Чем выше к вершине треугольника, тем серьезнее последствия ошибок, и, в конечном итоге заданная цель- подведение итогов и составление протокола об итогах голосования - не будет достигнута.

Любой руководитель в управленческом цикле должен выполнять пять основных функций:

- 1) анализ;
- 2) планирование;
- 3) организация;
- 4) координация;

5) оценка.

Анализ – начальная функция управления. Анализ необходим для постановки целей для достижения результата в условиях ограниченных ресурсов. На этом этапе руководитель должен проанализировать прошлый опыт, прежде всего допущенные ошибки, и предотвратить их в дальнейшем с учетом изменившихся условий внешней среды.

К примеру, председателю УИК до начала избирательной кампании следует проанализировать уровень явки избирателей на предыдущих выборах, содержание обращений и жалоб всех участников избирательного процесса, дать оценку работы своей УИК в сравнении с другими УИК, изучить особенности предстоящей избирательной кампании.

Планирование – это последовательность выполнения задач с учетом состояния ресурсов. Планирование дает возможность установить сроки выполнения тех или иных действий, чтобы выполнить весь необходимый объем работы без сбоев и авралов. Результатом планирования является наличие четкого плана действий для подчиненных (исполнителей).

На этом этапе главным документом для председателя УИК является Календарь основных мероприятий по подготовке и проведению выборов, на основе которого УИК утверждает своим решением план подготовки и проведения выборов на территории своего избирательного участка и назначает ответственных за его исполнение. Кроме того, комиссией должен утвержден график работы членов УИК, в котором определены конкретные временные промежутки работы в комиссии каждого члена УИК.

Организация – функция, которая обеспечивает процесс управления необходимыми ресурсами (материальными, финансовыми и др.), дает возможность руководителю правильно распределить обязанности среди подчиненных и поставить перед ними конкретные задачи.

Экспериментальным путем выведена статистика взглядов руководителя и подчиненных на выполняемые задачи. Оказывается, общий взгляд руководителя и подчиненных составляет лишь 60%. По 20% задач видит руководитель, но не видят подчиненные, и наоборот. С учетом этого руководитель обязан определить степень ответственности каждого работника, а также создать систему обратной связи и мотивации сотрудников на выполнение поставленных задач.

Результатом организационного этапа являются понятые и принятые исполнителями задачи.

Для успешной организации работы участковой избирательной комиссии органами местного самоуправления предоставляются помещения для работы, необходимое оборудование и транспорт, выделяются средства соответствующего бюджета. Задача председателя УИК - распределить обязанности между членами УИК и закрепить это соответствующим решением УИК, а также обеспечить контроль за выполнением данных поручений и поощрение членов УИК по результатам избирательной кампании.

Координация – это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача руководителя при этом - добиться согласованности в работе всех звеньев.

Для руководителя УИК это означает эффективное взаимодействие со всеми участниками избирательного процесса: органами местного самоуправления, правоохранительными органами, вышестоящей избирательной комиссией, кандидатами и их доверенными лицами, представителями избирательных объединений, СМИ, наблюдателями, членами УИК с правом совещательного голоса и др.

Оценка работы любого руководителя - достижение поставленной цели. Таким образом, **цель – это конечный желаемый (или планируемый) результат**. Любой руководитель обязан должен четко знать, к чему должен стремиться и каких результатов должен достичь вверенный ему коллектив.

По образному выражению древнеримского философа и государственного деятеля Сенеки «Ни один ветер не является попутным для корабля, который не знает пункта своего назначения».

В связи с этим особые требования предъявляются к **четкой формулировке цели** руководителем, а именно:

- наличие глагола совершенного вида («нужно сделать это»);
- позитивная формулировка («если мы сделаем это, то сможем добиться такого результата...»);
- обозначение уровня ответственности или средств достижения (для того, чтобы сделать это, необходимо ...).

При этом руководитель должен учитывать особенности человеческой памяти:

Психологи утверждают, что **максимальное** количество целей для одного подчиненного должно быть не более 5 (это связано с максимальным объемом оперативной памяти), **оптимальное** количество - 3 (подчиненному легче определять важность той или иной предстоящей работы),

вынужденное количество – не более 1. Контролировать одновременно выполнение более 10 задач (или 10 групп задач) человек не способен.

Применительно к избирательной системе **главная цель** председателя участковой избирательной комиссии - организация подготовки и проведения выборов на конкретном избирательном участке в строгом соответствии с законодательством и мобилизация всех членов комиссии с правом решающего голоса на достижение этой цели.

2. Психологический портрет эффективного руководителя

2.1. Личностные качества руководителя

Руководитель должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности: управленческие способности, политические качества, профессиональные качества. Психологи отмечают наиболее часто упоминаемые личностные черты, обуславливающие эффективность руководства, к числу которых относятся:

- 1) доминантность;
- 2) уверенность в себе;
- 3) эмоциональная уравновешенность;
- 4) стрессоустойчивость;
- 5) креативность;
- 6) стремление к достижению;
- 7) предприимчивость;
- 8) ответственность;
- 9) надёжность в выполнении задания;
- 10) независимость;
- 11) общительность.

Доминантность в переводе с английского означает «господство», «преобладание», «влияние». Речь идёт о доминантности как о стремлении руководителя влиять на подчиненных. Для руководителя крайне необходимо обладать этой чертой (чертой лидера). Для её реализации недостаточно одной только опоры на властные, должностные полномочия. Многие специалисты в области управления подчеркивают, что если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать на 60-65% своих возможностей. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель

должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство. Для этого необходимо подключить систему психологических, неформально-организационных связей. Только в этом случае руководитель имеет шанс рассчитывать на стопроцентную отдачу подчинённых.

Следующей в наборе личностных черт руководителя называется **уверенность в себе**. Что означает для подчиненного уверенный в себе руководитель? Это, прежде всего, то, что в трудной ситуации на такого руководителя можно положиться: он поддержит, защитит, явится той «спиной», которая прикроет. Словом, при таком руководителе легче думать о завтрашнем дне, он придаёт определённый психологический комфорт, обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания. Руководителю просто необходимо иметь контакты с другими руководителями равного или более высокого ранга, ведение переговоров с ними.

Родственными личностными чертами руководителя являются его **эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость**. Руководитель должен контролировать свои эмоциональные проявления. Его постоянно окружают люди, и со всеми из них независимо от настроения и личного расположения у него должны быть ровные, деловые отношения. К тому же эмоциональная неуравновешенность может снижать уверенность человека в своих силах, а тем самым и его деловую активность.

Эти черты крайне необходимы руководителям участковых избирательных комиссий, особенно в день голосования, когда им приходится взаимодействовать с избирателями, наблюдателями, представителями СМИ и другими участниками избирательного процесса, иногда настроенными достаточно агрессивно. Дополнительное нервное напряжение возникает при работе в условиях видеонаблюдения. При всем этом председатель обязан выполнить стоящие перед ним задачи по проведению выборов, не допустить каких-либо нарушений и, по возможности, избежать жалоб.

Но руководитель живой человек и как все люди он может предаваться унынию, раздражаться, негодовать. И поэтому крайне необходимо чередовать время труда и отдыха, отводить достаточно времени для занятий физическими упражнениями, общению с друзьями, увлечения всевозможными культурными хобби. Именно такие мероприятия являются наиболее действенными способами снятия нервного напряжения, мобилизации работника управленческой сферы. Ни в коем случае нельзя

«расслабляться» с помощью алкоголя, так как это временное, кажущееся «расслабление» приводит к потере здоровья и деградации личности.

Очень важна такая черта личности эффективного руководителя как **креативность**, что в переводе с английского означает способность к творческому решению задач. При этом руководитель должен видеть элементы новизны, творчества в деятельности других людей, в частности, подчиненных и поддерживать их начинания.

Огромные возможности для проявления этой черты председателя УИК открываются в организации информационно-разъяснительной деятельности. При творческом подходе формы и методы этой деятельности могут быть самыми разнообразными: от простого информирования путем раздачи приглашений избирателям до проведения тематических массовых мероприятий (конкурсов, тематических встреч, организации Клубов избирателей и т. д.)

Следующие две личностные характеристики эффективного руководителя - **стремление к достижению и предприимчивость** - близки друг к другу.

В стремлении к достижению отражена человеческая потребность в достижении цели. В таких ситуациях люди оказывают предпочтение брать на себя ответственность в решении проблемы.

Люди, имеющие потребность в достижении цели, хотят конкретной обратной связи, информирующей их о том, насколько успешно они справляются с заданием. Как следствие, они великолепно чувствуют себя в деловой жизни: ведь она постоянно создаёт ситуации с чёткой информацией о достижении успеха.

Для руководителей, отличающихся выраженной потребностью в достижении цели, денежное вознаграждение редко означает большую ценность. Гораздо чаще деньги важны как показатель успеха. Работа доставляет им удовольствие потому, что оно постоянно стимулирует, требует ежедневной концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества разнообразных проблем, начиная с мельчайших деталей и кончая принципиальными решениями. К членам УИК это можно отнести в полной мере, так как вряд ли можно упрекнуть их в желании легко получить дополнительный доход, работая в составах УИК.

Ещё две довольно родственные личностные характеристики **ответственность и надёжность в выполнении задания**. Когда-то в России

ответственность и надёжность были визитными карточками предпринимателей. К показателям эффективности работы руководителя относится ещё один аспект реализации ответственности и надёжности это качество конечного продукта, выпускаемого под его руководством.

Несомненно, важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни социальной организации, в том числе при принятии ответственных решений, является **независимость**. Как бы хороши не были консультанты, какие бы советы ни получал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он должен принимать сам. Чем самостоятельнее ведёт себя руководитель в управленческом процессе, тем больше проявляется его независимость, что не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, своё профессиональное и человеческое лицо и поддерживал это свойство в подчиненных.

В этой связи следует отметить, что не случайно в случае равного числа голосов членов УИК при принятии решения голос председателя является решающим.

И последняя рассматриваемая нами черта личности эффективного руководителя - **общительность**. Некоторым руководителям приходится очень много общаться со своими коллегами и подчиненными. По мнению авторитетных психологов главная причина, по которой способным менеджерам не удаётся карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами и подчиненными. Человек может быть высокообразован, отличаться высокой эрудицией и организованностью, Тем не менее, его нельзя назначать на высшие посты, и только потому, что он не умеет обращаться с людьми. Фраза «у него не ладятся отношения с людьми» не для руководителя, в особенности не для председателя УИК, которому в процессе своей работы приходится общаться со множеством людей разных социальных групп.

Разумеется, с готовым набором всех вышеперечисленных черт человек не рождается. Все они представляют собой уникальный сплав как природных особенностей человека, так и социально исторических условий его жизни.

2.2. Пол руководителя

Кто более эффективен в качестве менеджера? Кто-то считает, что мужчины, кто-то - что женщины. Сторонники управленческого патриархата доказывают свою точку зрения, опираясь не только на свой личный опыт, но и на серьезные исследования. Например, один из английских исследователей установил, что в отдельных видах деятельности, требующих речевой активности (а управленческая деятельность - это именно тот случай!), женщины в присутствии мужчин ведут себя довольно робко, чаще раздражаются и выходят из равновесия в сложных ситуациях. С другой стороны, сторонники управленческого матриархата тоже имеют некоторые основания для отстаивания своих позиций. Женщины более внимательны к эмоциональному состоянию других людей, более отзывчивы, способны достичь большего успеха в создании психологического климата в коллективе и т. д.

Вопрос о том, кто более эффективен в качестве руководителя - мужчина или женщина - это некорректный вопрос. Есть женщины, которые руководят с лучшим результатом, чем некоторые мужчины, и наоборот. И женщина, и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями, и это зависит не от половой принадлежности. Пол, как и возраст, может рассматриваться с точки зрения биологической и психологической. С точки зрения психологической, пол есть социальная роль, навязываемая обществом. В современном обществе в процессе воспитания, начиная с малых лет, детям предлагаются различные, отличающиеся друг от друга стереотипы поведения. А что касается представления о мужчинах как о существах от природы более активных и изначально более способных к руководству, чем женщины, то такое представление не более чем распространенное заблуждение, не имеющее под собой реальных оснований. Это стереотип сознания, мешающий взглянуть на проблему реально. Известно, что профессиональные успехи женщин, сделанные ими карьеры многие склонны объяснять их внешними данными или везением, а не способностями и активностью. Это один из примеров стереотипного подхода.

Ученые-психологи выявили следующую любопытную закономерность: когда успеха в решении поставленной задачи добивалась группа, возглавляемая женщиной, члены группы приписывали успех главным образом везению. А когда успешно работала группа, возглавляемая мужчиной, считалось, что успех обусловлен в основном личностными качествами руководителя.

Если говорить об избирательной системе, то из 321 членов участковых избирательных комиссий, сформированных в июне 2018 года в Ирбитском

муниципальном образовании, 280- женщины (87,2%), т.е. в данном случае присущие женщинам личностные качества делают их наиболее востребованными.

2.3. Возраст руководителя

Процесс развития личности характеризуется динамичностью. Каждому возрастному периоду свойственны особые качественные сочетания основных структур компонентов личности, на основании которых можно говорить о том или ином отношении работников к руководителям. В результате проведенных исследований были получены следующие оценки руководителей разных возрастных категорий: пик «расцвета» руководителей, по мнению работников, приходится на 41-50 лет. Наивысшие оценки, полученные руководителями этого возраста, показывают, что именно к этому возрасту достигается оптимальное сочетание знаний, жизненного и производственного опыта, коммуникативных навыков руководителя с его ещё довольно активным поведением.

В действующем составе УИК число членов УИК этой возрастной группы составляет 109 человек, или 34% общего количества.

Здесь следует отметить, что особенностью избирательной системы является необходимость привлечения к работе в период избирательной кампании не более 2 членов УИК с правом решающего голоса **в дневное время**. И хотя закон гарантирует выплату компенсации члену УИК на период работы в УИК с освобождением от основной работы, работодатели крайне неохотно предоставляют такую возможность своим работникам. Поэтому при формировании УИК возникает необходимость предусмотреть в составах УИК людей более пожилого возраста - неработающих пенсионеров (с учетом их деловых качеств), которые смогут дежурить в комиссиях в дневное время в рамках режима работы УИК. Поэтому число членов УИК действующего состава в возрасте старше 50 лет составляет 117 человек (36,5% общего количества).

3. Стиль руководства

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным с целью повлиять на них или побудить к действию (выполнению заданий).

Существуют три стиля руководства:

- авторитарный;
- демократический;
- либеральный.

Авторитарный стиль управления состоит в том, что вся полнота власти находится у руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая мнения подчиненных. В данном случае используется командный метод управления. Авторитарный стиль управления необходим в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть четко скоординированы, что значительно затрудняется в условиях коллективной деятельности по разработке решений.

Положительные моменты:

- не требует особых материальных затрат: позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками.

Отрицательные моменты:

- подавляет инициативу;
- требует громоздкой системы контроля за работой подчиненных;
- повышает степень бюрократизма.

В результате снижается удовлетворённость сотрудников своей деятельностью и повышается их зависимость от руководителя. Долгосрочное использование такого стиля управления приводит к существенному снижению степени эффективности работы.

Демократический стиль предполагает делегирование руководителем части своих полномочий подчинённым и принятие решений на коллегиальной основе.

Положительные моменты:

- стимулирует творческую деятельность;
- снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно;
- повышает мотивацию труда;
- улучшает психологический климат в коллективе и удовлетворённость от выполненной работы.

Отрицательные моменты:

- не осуществляется жесткого централизованного контроля;
- ответственность за выполнение задачи может долго перекладываться;
- затягивается процесс принятия решений и их выполнения.

Либеральный стиль представляет собой управление без участия руководителя. Работники предоставлены сами себе, приходится рассчитывать их дисциплинированность.

Особенности:

- Данный стиль управления возможно использовать при высокой квалификации работников и низком уровне подготовки руководителя.
- Подчинённым предоставляется полная свобода, которая может привести к анархии.

Существование данного стиля управления в современных условиях возможно, если официальный руководитель является фиктивным, иначе такого менеджера вскоре «подсидят» его подчинённые.

Несмотря на существенную разницу в существующих стилях управления, нельзя выделить среди них абсолютно эффективный или неэффективный, так как все зависит от ситуации, в которой они применяются.

В избирательной системе наиболее приемлем демократический стиль руководства с элементами авторитарного стиля, когда решения принимаются коллегиально большинством голосов членов комиссии, однако в критической ситуации голос председателя является решающим.

4. Как научиться управлять временем

От любого руководителя требуется правильное выполнение задач - **эффективность**. Эффективность интеллектуального труда руководителя имеет ряд особенностей:

- его нельзя измерить с помощью критериев, выведенных для физического труда;
- не поддаётся количественному измерению;
- не измеряется по произведённым затратам;
- вклад руководителей не зависит от количества подчинённых;
- эффективность — это результаты, а не объём управленческой работы.

Сегодняшний руководитель – это универсальный человек, умеющий:

- 1) проводить анализ;
- 2) принимать решения;
- 3) работать с людьми;
- 4) творчески мыслить;
- 5) хорошо считать;
- 6) понимать характерные особенности своей организации и её структуры управления.

Главное качество эффективного руководителя – уметь **подобрать, организовать команду**, которая способна за определенный срок выдать конкретные показатели успешности выполняемого задания. И при этом надо правильно рассчитать силы, не «перегореть», не дойдя до финиша. Все эти рекомендации в полной мере можно адресовать председателям УИК.

Учитывая специфику работы этой категории руководителей (за короткий срок необходимо выполнить значительный объем разноплановых задач) особую роль приобретает **умение управлять своим временем** (тайм-менеджмент).

В нескончаемом потоке повседневных дел с лёгкостью можно запутаться, ведь с каждым днём их становится всё больше. Незавершённые вчерашние дела становятся сегодняшними, а то, что мы не успели сделать сегодня, автоматически перекладывается на завтрашний день. В итоге всяческих дел может накопиться столько, что потом не разберёшь: что сделано, что в процессе, а что ещё только дожидается своего часа.

На сегодняшний день существует немало хороших техник планирования, позволяющих рационально использовать свой временной ресурс и извлекать из этого процесса максимальную выгоду для себя. Можно привести в пример лишь одну, которая отличается своей простотой и эффективностью. Эта техника называется **«матрицей Эйзенхауэра»**.

Её основоположником является 34-й президент США Дуайт Дэвид Эйзенхауэр. Как несложно догадаться, этот человек был очень занят и должен был выполнять множество всевозможных дел, связанных со своей деятельностью. По этой причине он занимался оптимизацией своего рабочего графика и списка выполняемых задач. Итогом его изысканий и стала матрица.

Смысл матрицы Эйзенхауэра заключается, главным образом, в том, чтобы научиться грамотно распределять все свои дела, отличать важное от срочного, не срочное от наименее важного, а также по максимуму сокращать время на занятие любыми делами, выполнение которых не даёт никаких существенных результатов. Рассмотрим, как всё это работает на практике.

Матрица Эйзенхауэра (рис. 1) представляет собой четыре квадрата, основанием которых служат две оси — это ось важности (по вертикали) и ось срочности (по горизонтали). В каждый из квадратов записываются все задачи и дела, благодаря чему образуется предельно ясная и объективная картина того, чем следует заняться в первую очередь, чем – во вторую, а чем вообще заниматься не стоит. Всё это довольно просто, но дать несколько пояснений лишним не будет в любом случае.

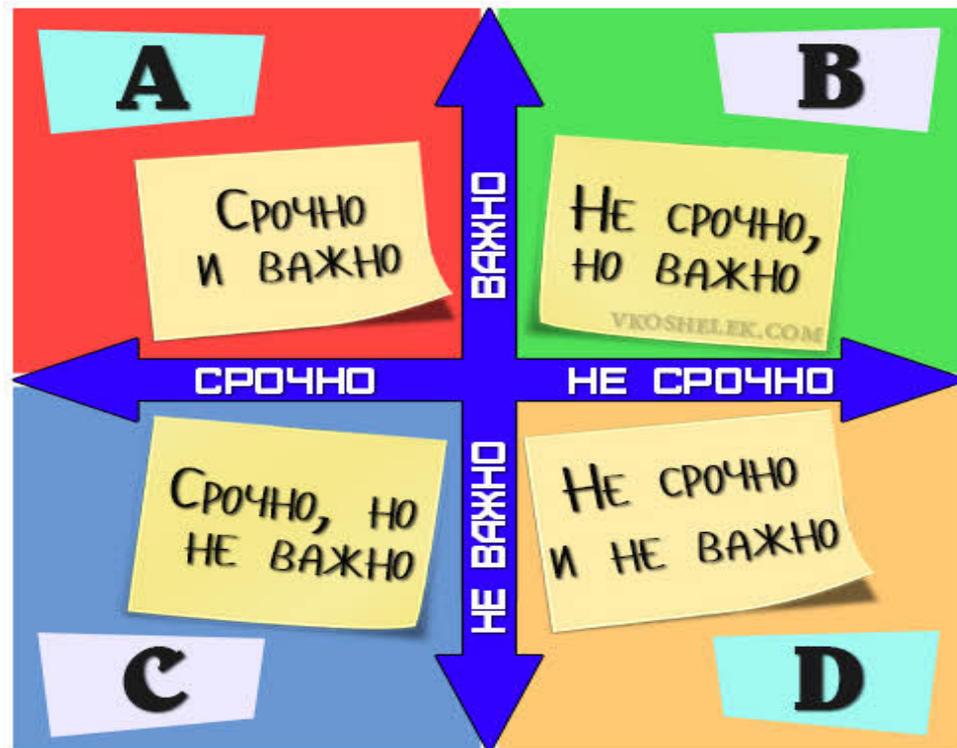


Рис.1. Матрица Эйзенхауэра.

Красный квадрат: важные и срочные дела

При идеальном планировании этот квадрат матрицы **должен оставаться пустым**, т.к. появление важных и срочных дел является показателем неорганизованности и допущения завала. Эта часть графика заполняется у многих людей из-за присущей им лени и неправильной расстановки приоритетов. Естественно, временами подобные дела могут появляться у каждого человека, но если это происходит ежедневно, то самое время обратить внимание на самодисциплину.

Итак, появления дел в красном квадрате следует избегать. А для этого необходимо лишь вовремя выполнять пункты остальных квадратов.

Важно также помнить о том, что существует такое понятие как «делегирование». Это означает, что при появлении в вашем красном квадрате дел, которые можно кому-либо перепоручить, этой возможностью следует непременно воспользоваться, для того чтобы как можно быстрее урегулировать другие важные и срочные дела.

Синий квадрат: срочные, но не важные дела

Дела, которые находятся в этом квадрате, по большей части являются отвлекающими и несколько не приближающими человека к намеченным результатам. Нередко они просто мешают сосредоточению на действительно

важных задачах и снижают эффективность. Главное при работе с матрицей – не перепутать срочные дела из синего квадрата со срочными делами из красного квадрата. Иначе образуется неразбериха и то, что должно быть выполнено в первую очередь, остаётся на втором плане. Всегда помните о своих целях и учитесь отличать важное от второстепенного.

К делам синего квадрата можно отнести, к примеру, навязанные кем-либо со стороны встречи или переговоры, устранение не жизненно важных, но требующих внимания отвлекающих факторов (разбилось стекло, сломались часы, перегорела лампочка и т.п.), а также другие всевозможные дела, которые не продвигают вас вперёд, а только тормозят.

Желтый квадрат: не срочные и не важные дела

Задачи, относящиеся к желтому квадрату, не приносят совсем никакой пользы. Во многих случаях полезно не только заниматься ими в последнюю очередь, но и не заниматься ими вообще. Хотя знать о них непременно нужно, т.к. именно они являются «пожирателями времени».

Интересна и ещё одна особенность дел из данной группы: они являются очень привлекательными для многих людей – эти дела просты в выполнении и доставляют удовольствие, позволяют расслабиться и приятно провести время. Поэтому и противостоять соблазну ими позаниматься бывает довольно проблематично. Но делать это непременно нужно.

В желтый квадрат можно записать такие дела как разговоры по телефону о чём-то несущественном, ненужная переписка или времяпрепровождение в соцсетях, компьютерные игры и т.п. Конечно, отдыхать и как-то развлекать себя периодически должен каждый человек, но для этого существуют и более интересные и развивающие способы. Если же полностью избавиться себя от занятия делами из желтого квадрата не удаётся или не хочется, то нужно отложить их выполнение хотя бы до того момента, когда дела из зеленого и синего квадратов будут выполнены, а время, которое будет уделяться делам желтого квадрата, должно быть сведено к минимуму. Здесь будет уместна всем известная пословица: «Делу время, потехе — час».

Зеленый квадрат: важные, но не срочные дела

Зеленый квадрат заслуживает наибольшего внимания, т.к. дела, находящиеся именно в нём, являются наиболее приоритетными и перспективными, и именно из них должны состоять повседневные задачи любого человека. Замечено, что люди, которые занимаются преимущественно делами этого квадрата, достигают в жизни наибольших

успехов, продвигаются по службе, зарабатывают больше денег, имеют достаточно свободного времени и живут счастливой и насыщенной жизнью.

В начале избирательной кампании мероприятия Календарного плана следует отнести именно в этот квадрат и выполнять их по мере наступления сроков избирательных действий, что позволит выполнить их в нужной последовательности и в полном объеме.

Следует обратить внимание также и на то, что отсутствие срочности позволяет подходить к решению любых задач более обдуманно и конструктивно, а это в свою очередь позволяет человеку раскрывать свой потенциал в полной мере, самостоятельно продумывать все нюансы своей деятельности и управлять временными рамками своих дел. Но здесь, помимо всего прочего, нужно помнить, что дела, находящиеся в зеленом квадрате, если их не выполнять своевременно, могут с лёгкостью попасть в красный квадрат, став ещё более важными и требующими скорейшего выполнения.

Специалисты утверждают, что как только вы освоите матрицу Эйзенхауэра и научитесь грамотно распределять внутри неё свои дела, вы заметите, что у вас появилось довольно много нового свободного времени, вы успеваете всё делать своевременно и без спешки, все ваши дела в порядке, цели достигаются одна за другой, а сами вы практически всегда находитесь в хорошем настроении и бодром расположении духа. Всё дело в организованности и собранности. Наверное, вы и сами время от времени замечаете, что неорганизованные люди всегда находятся в круговороте каких-то непонятных дел, они всё время заняты чем-то бестолковым, но «очень важным», они выглядят уставшими и раздражёнными. Отличительных особенностей можно привести множество. Но важно не это, а то, что если мы с вами не хотим иметь подобных результатов, то и действовать мы должны иначе. А именно: мы должны быть организованными, чётко понимать, чем и когда нам нужно заниматься, и для чего мы всё это делаем. И матрица Эйзенхауэра для этого отлично подходит.

Разрешите пожелать вам удачи и успешного овладения новым навыком, чтобы стать эффективными руководителями.

КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ



Введение

Конфликт является неотъемлемым элементом функционирования любого общества. В современном мире, в условиях, когда ежедневно увеличивается «скорость жизни», когда стрессы знакомы почти каждому не понаслышке, когда люди, связанные узами совместной деловой активности сталкиваются в своих интересах, тогда происходит конфликт. Он дезорганизует людей, переводит их в состояние, когда ими начинают управлять эмоции, а не разум. Если в рядовой жизни конфликтные ситуации по большей части кроме стресса и временной психической неуравновешенности ничего нам в жизни не преподносят, то для любого руководителя (в том числе для руководителя избирательной комиссии) конфликт является одним из главных врагов, так как последствия от него могут быть самые непредсказуемые.

В любом, даже самом благополучном и сплоченном коллективе рано или поздно возникают конфликтные ситуации. Руководитель в соответствии со своей ролью часто находится в центре конфликта и вынужден справляться с ним всеми возможными путями. Управление конфликтами в организации является одной из основных задач руководителя.

Чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, очень полезно знать, что такое конфликты и как люди приходят к согласию. И для того чтобы сформулировать основные принципы подхода, который позволит нам эффективно «работать» с конфликтами, нужно ответить, по меньшей мере, на несколько главных вопросов. Что такое конфликт? Как возникают конфликтные ситуации в трудовых коллективах? Можно ли избежать их отрицательных последствий?

Избирательный процесс является по своей политико-правовой сути конфликтогенным процессом и представляет собой совокупность действий и событий, предшествующих и осуществляющихся политическими субъектами во время выборов в органы государственной власти и органы местного самоуправления. В ходе данного процесса реализуются нормы избирательного законодательства, находят свое выражение политические интересы и ценности, как отдельного гражданина, так и объединений граждан.

Главными участниками избирательного процесса являются избиратели, избирательные комиссии и структуры, содействующие осуществлению выборных процедур, а также кандидаты с их предвыборными штабами.

Вступая в предвыборную борьбу, каждый кандидат или партия стремятся решить собственные задачи и прикладывает для этого определенные усилия, т.е. ведет избирательную кампанию, которую в общем виде можно определить как всю совокупность действий, предпринимаемых партиями, избирательными объединениями или кандидатами и их командами для достижения своих предвыборных целей. Таким образом, избирательная кампания выступает важнейшей составляющей избирательного процесса.

Конфликт определяется, как столкновение участников избирательного процесса в их взаимном стремлении реализовать свои интересы и цели. Конфликтные ситуации, как показывает практика, случаются между всеми участниками избирательного процесса: кандидатами, избирателями, избирательными комиссиями, а также между кандидатами и комиссиями, кандидатами и избирателями, избирателями и комиссиями. По самым разным причинам конфликты возникают как внутри каждой категорий участников избирательного процесса, так и между разными категориями.

Практика полна примерами специальных избирательных технологий по планированию и организации конфликтов между участниками избирательного процесса. Следует отметить, что многие из них находятся на стыке или за гранью морально-этических принципов и относятся к грязным избирательным технологиям. Основная цель конфликтов - нападать на участников избирательного процесса и/или разоблачать их в чем-либо, втягивая в конфликтное столкновение, стремиться перевести конфликт в публичную плоскость с тем, чтобы вызвать антипатию к участникам избирательного процесса.

Так же существуют конфликты между избирателями, причиной которых является противоположные политические предпочтения и, соответственно, поддержка разных кандидатов и групп кандидатов на выборах. Конфликты обострены, когда граждане являются не просто рядовыми избирателями, но и доверенными лицами тех или иных кандидатов, сотрудниками избирательных штабов. Нацеленность на победу «своего» кандидата или партии способна вылиться в конфликт с активными

сторонниками других кандидатов или с гражданами, критично оценивающими избирательную кампанию.

В то же время другим фронтом конфликтного взаимодействия способны выступать взаимоотношения избирателей, кандидатов или представителей партий с избирательными комиссиями. Одной из задач избирательных комиссий, согласно законодательству, является обеспечение реализации и защита избирательных прав граждан, будь то рядовой избиратель или сам кандидат. Нарушение избирательного законодательства, избирательных прав граждан и связанные с этим избирательные споры стали непременным атрибутом всех избирательных кампаний, а их рассмотрение и разрешение занимают немалую часть времени в работе избирательных комиссий. Избирательные комиссии, как государственные органы, призванные по роду своей деятельности обеспечивать ход избирательного процесса, часто оказываются вовлеченными в конфликтные ситуации различных участников избирательного процесса. Конфликтные ситуации вносят определенный дисбаланс в работу избирательных комиссий, зачастую становясь поводом для публичных политических скандалов в средствах массовой информации, а иногда переходя и более сложные формы и нарушая нормальный ход избирательного процесса.

Важно, чтобы то или иное столкновение, возникшее в ходе избирательной кампании, получило свое разрешение.

Поэтому для дальнейшего преодоления конфликтов, возникающих в ходе подготовки и проведения выборов, участникам избирательного процесса следует знать о возможных конфликтных ситуациях и уметь их правильно разрешать.

Конфликтная ситуация – это совокупность конфликтных и иных взаимоотношений между участниками избирательного процесса, отражающих их интересы, соотношение их сил и ресурсов, а также весь комплекс иных взаимодействий в определенный период времени

Понятие конфликта часто ассоциируется с агрессией, угрозами, ссорами, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его, по возможности, следует избегать. Такое отношение к конфликту прослеживается в рамках школы научного управления и в классической школе. В рамках этих школ считалось, что наличие четкой иерархической системы, рациональное распределение задач между подразделениями и сотрудниками в организации, разработка процедур и правил устраняют условия для появления конфликтов.

В рамках школы человеческих отношений конфликт также считался нежелательным явлением. Он рассматривался как результат неэффективного руководства организацией. Считалось, что хорошие взаимоотношения в организации могут исключить возникновение конфликтов.

Современная точка зрения заключается в том, что **конфликт в организации не только возможен, но часто и желателен**. Конфликты, конечно, не всегда имеют положительный характер. Например, человек может спорить на совещании только потому, что не спорить он не может. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта, что может снизить удовлетворение их потребностей власти и причастности, а также эффективность организации в целом. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить различные точки зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив и т.д. Это делает **процесс принятия решений более эффективным**, а также дает людям возможность удовлетворить свои потребности в уважении и власти.

В настоящее время руководителям многих уровней не хватает знаний о конфликтах, о путях их мирного решения. Многие руководители предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации силовыми методами, даже не догадываясь, что есть мирные и конструктивные методы выхода из конфликта, приводящие к ситуации «выигрыш – выигрыш», т.е. к взаимному удовлетворению интересов обеих сторон конфликта.

По выражению известного японского адмирала, участника второй мировой войны Исороку Ямомото, «мудрый человек всегда найдет способ, чтобы не начать войну».

Для разрешения конфликтов в организации могут быть применены разные подходы. Среди них убеждение, компромисс или уход от конфликта другим способом (разрешение конфликтов в организации путем сотрудничества и решения проблемы или ее сглаживания). Многие конфликтные ситуации могут носить функциональный характер и не нуждаться в корректировке со стороны руководства. Обычно такие ситуации представляют собой полемику нескольких сторон, в результате которой находится истина. Поэтому **функциональные конфликты носят позитивный характер**. Если же ситуация не подвластна контролю со стороны управленца, то она принимает деструктивный характер и нуждается во вмешательстве. Поэтому одной из функций руководителя, как человека, работающего с людьми, является умение предотвращать возникновения конфликтных ситуаций, сглаживание их последствий, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Поэтому знание конфликтов не только повышает культуру общения и делает жизнь человека более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении.

В рамках изучаемой темы предлагается рассмотреть такие вопросы как:

1. Понятие конфликта.
2. Типы конфликтов.
3. Причины возникновения конфликтов.
4. Управление конфликтами.

1. Понятие и сущность конфликта

На любом уровне, в любом звене управленческой деятельности, каких бы масштабов она ни достигала: от маленькой организации, состоящей из нескольких человек, вплоть до многомиллионных государств, людям, осуществляющим процесс управления, приходится сталкиваться с конфликтами. Это ставит их перед необходимостью овладеть умениями и навыками управленческого воздействия на развертывающиеся конфликтные противодействия.

Слово «**конфликт**» в переводе с латинского — «**столкновение**». Поэтому его суть в столкновении, интересов, сторон, мнений и сил.

Как и у многих фундаментальных понятий, у конфликта имеется множество определений и толкований. С позиций управления организацией конфликт определяется как **отсутствие согласия** между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами, формальными или неформальными группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель и мешает другой стороне делать то же самое.

2. Типы конфликтов

По отношению к участникам конфликта существуют четыре типа конфликта:

- внутриличностный;
- межличностный;
- между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, или конфликт между руководителем и подчиненным.

Чаще всего он возникает, когда к работнику предъявляются противоречивые или взаимоисключающие требования.

В нашем случае, например, председатель участковой избирательной комиссии требует от члена комиссии, чтобы он в установленное графиком время все время находился на участке. Позже он предъявляет ему претензии, что член комиссии все время работает только с документами комиссии и не занимается работой непосредственно с избирателями: не участвует в подворных обходах, не проводит встречи в коллективах и т.д.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть из-за того, что личностные потребности не согласуются с производственными требованиями (например, необходимость переезда в другой город, когда другие члены семьи теряют работу). Для избирательной системы самый распространенный пример внутриличностного конфликта - необходимость работы в выходные дни, когда запланированы семейные мероприятия.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы: капитал, помещения, рабочую силу и т.п. Межличностный конфликт может возникать также, например, между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакантной должности (в избирательной комиссии это может быть желание члена комиссии занять место одного из руководителей комиссии). В этом случае конфликт может быть тонким и длительным. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

Для руководителя такие конфликты представляют наибольшую трудность, так как все его действия, независимо от того, имеют они отношение к самому конфликту или нет, в первую очередь рассматриваются через его призму.

Конфликт между личностью и группой. Между личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. В процессе функционирования группы вырабатываются групповые нормы, стандартные правила поведения, которых придерживаются ее участники. Соблюдение групповых норм обеспечивает принятие или не принятие индивида группой.

Примером конфликта такого типа может быть следующий. В избирательной системе действия всех членов комиссии регламентируются требованиями закона. Однако не надо забывать, что члены участковой комиссии назначены в её состав по предложениям разных субъектов выдвижения, в том числе разных политических партий. В связи с этим, например, при рассмотрении жалобы на нарушение закона кандидатом от какой-либо партии член УИК, выдвинутый этой партией, примет сторону

«своего» кандидата, в то время как остальные члены комиссии будут руководствоваться при принятии решения только законом.

Межгрупповой конфликт. Любая организация состоит из нескольких групп как формальных, так и неформальных. Межгрупповые конфликты часто возникают из-за отсутствия четкого согласования функций и графиков работы между подразделениями. Причиной может послужить и дефицит ресурсов: материалов, информации, нового оборудования, времени и т.д. На производстве примером такого конфликта может быть конфликт между службой маркетинга, которая предлагает расширить ассортимент продукции в зависимости от спроса покупателей, и производственными подразделениями, где потребуются дополнительные затраты (на оборудование, обучение работников и т.д.) при сохранении объема финансовых ресурсов.

В качестве примера для избирательной системы можно привести следующий. Не секрет, что в условиях сельской местности членами участковых избирательных комиссий зачастую становятся родственники, друзья или коллеги по основной работе. В составе УИК на основе этого образуются неформальные группы. В условиях ограниченных ресурсов (денежных средств на дополнительную оплату труда) между этими группами вполне может возникнуть конфликт при составлении графика дежурств в комиссии, что иногда мы и наблюдаем на практике.

По значению для организации конфликты бывают функциональными и дисфункциональными.

Функциональный (конструктивный) конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов.

Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы, так как он несет в себе ряд позитивных моментов:

- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- получение большей информации об оппоненте;
- сплочение коллектива организации при противостоянии с «внешним врагом»;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;
- диагностика возможностей оппонента.

Последствия такого конфликта являются функциональными и ведут к повышению эффективности организации.

Дисфункциональный (деструктивный) конфликт возникает в двух случаях:

- когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом;
- когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера (применяет оскорбительные высказывания в его адрес, негативно отзывается о его деловых качествах и т.п.).

Такой конфликт имеет целый ряд негативных сторон:

- большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте;
- увольнение сотрудников, снижение уровня дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- создание представления о побежденных группах как о «врагах»;
- сложное восстановление деловых отношений «шлейф конфликта».

Дисфункциональный конфликт несет для его участников следующие негативные последствия:

- неудовлетворенность работой, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда;
- меньшая степень сотрудничества между участниками конфликта в будущем;
- возникновение сильной преданности своей группе и большей непродуктивной конкуренции с другими группами в организации;
- представление о другой стороне как о «враге», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Дисфункциональный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности сотрудников своей работой, группового сотрудничества и эффективности работы организации.

По своему направлению конфликты делятся:

- **горизонтальные** (в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга);
- **вертикальные** (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого);
- **смешанные** (представлены как “вертикальные”, так и “горизонтальные” составляющие).

По внешним признакам конфликты бывают **открытыми** и **скрытыми** (скрыты от глаз наблюдателя, распознаются по косвенным признакам, например резкое изменение в отношении к работе).

Конфликты различаются и по способам их разрешения – **деловой или личностно-эмоциональный**.

3. Причины возникновения конфликтов

Конфликты в организации могут возникать по разным причинам, однако в общем виде в возникновении конфликтов можно выделить две стороны: **объективную и субъективную**.

Объективное начало в возникновении конфликтов связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы являются той возможной почвой, на которой легко возникают напряженные ситуации. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе отношений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика.

Из числа объективных причин возникновения конфликтов можно выделить следующие:

1. Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людей, финансы и другие ресурсы между различными группами, чтобы эффективно достичь целей организации. Выделить большую долю ресурсов одному руководителю или группе - значит выделить меньшую долю остальным. Таким образом, необходимость делить ресурсы приводит к возможности конфликта.

Для участковой избирательной комиссии эта причина достаточно актуальна, так как им приходится работать в условиях ограниченных ресурсов по времени (сроки тех или иных действий установлены Календарным планом), по наличию трудовых ресурсов (число членов УИК

установлено решением ТИК и не может быть увеличено), по наличию финансовых ресурсов (смета утверждена ТИК).

2. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, то невыполнение каким-либо специалистом или группой своих задач может стать причиной конфликта.

В избирательной системе эту причину конфликтов следует отметить как наиболее распространенную, так как обязанности членов комиссии распределены, и невыполнение их хотя бы одним членом комиссии неизбежно приведет к невыполнению поставленной задачи всей комиссией. К примеру, если секретарь комиссии не подготовил выписки из Реестра заявлений избирателей для голосования вне помещения, то члены комиссии не смогут организовать голосование на дому.

3. Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять им больше внимания, чем достижению целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на расширении номенклатуры продукции, чтобы полнее удовлетворить запросы покупателей и увеличить сбыт. Для производственного отдела такая политика приводит к увеличению себестоимости продукции, что противоречит его главной цели - высокой эффективности производства.

4. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.

5. Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, т.е. при отсутствии противоречивых интересов. Даже если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной - о том, как это сделать, люди могут иметь самые разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным

работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также взаимоисключающие требования к работе.

7. Различия в психологических особенностях. Это еще одна причина возникновения конфликтов. Каждый человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию "слаженных команд".

8. Отсутствие уважения к руководству. Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что стиль и методы управления не отвечают практическим потребностям, то это может послужить причиной возникновения конфликтной ситуации. Неудовлетворенность уровнем деловой или управленческой компетенции руководителя имеет большой потенциал. Очевидно, важно знать, чего ждет персонал от своих руководителей, и делать из этого надлежащие выводы.

9. Недостаточная мотивация. Если удастся добиться совпадения потребностей индивидов с потребностями организации, очевидно, что персонал будет выкладываться ради удовлетворения этих потребностей, чего не обеспечит никакое принуждение.

Существование перечисленных источников, или причин, конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление взаимодействием в конфликте. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это, в свою очередь, повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Устранение конфликтов, вызванных объективными причинами, может быть достигнуто только изменением объективной ситуации. В этих случаях конфликты выполняют своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективная сторона - это личностные факторы. Сюда можно отнести разное видение целей и способов их достижения, несоответствие мыслей, идей или взглядов по тем или иным вопросам, недостаточный уровень профессионализма или просто личностная неприязнь сотрудников.

Проблема конфликта в организации осложняется, как правило, тем, что сама позиция руководителя или лидера организации оказывается весьма сложной и в какой-то мере неопределенной, противоречивой. С одной стороны, она выступает как важное преимущество и как показатель жизненного успеха, но, с другой стороны, она же является и позицией, подчиненной следующим, более высоким инстанциям в системе управления данной организацией. Это означает, что руководитель обязан как бы интегрировать все внутренние импульсы и проблемы данной организации, знать ее сильные и слабые стороны, постоянно располагать всей информацией о положении дел в наиболее напряженных ее точках.

Один из наиболее важных аспектов в деятельности любой организации заключается в соотношении формальной, официальной структуры этой организации и неформальных, нигде не зафиксированных, реальных отношений между людьми в той же самой организации. В ходе совместной работы происходит стихийное распределение авторитетов и уважения друг к другу, которое имеет огромное значение с точки зрения эффективности организации.

В результате, *чем больше совпадают формальная и неформальная структуры, тем благоприятнее обстановка для эффективности организации.* И наоборот, несовпадение или открытый конфликт между структурами блокирует деятельность организации.

4. Управление конфликтами

Для того чтобы периодически возникающие в организации конфликты не только не мешали, но и способствовали работе организации, ими необходимо управлять.

Управление конфликтом - это воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников.

Можно выделить 4 стадии управления конфликтом:

1. прогнозирование;
2. предупреждение или стимулирование;
3. регулирование;
4. разрешение.

Прогнозирование конфликта - этап выявления его возможных причин и потенциального развития. На этом этапе необходимо провести

диагностику слабых мест в межличностных или групповых отношениях, способных стать конфликтогенами в этом общении.

Предупреждение конфликта. Для предупреждения (профилактики) конфликта, прежде всего, необходимо использовать технологии управления собственным поведением. В этом смысл внутреннего аспекта конфликтного управления. Внешняя форма предупреждения конфликта: эффективное управление социальной системой как стратегическая форма предупреждения конфликта. Иногда руководителю, напротив, приходится принимать решение о необходимости стимулирования конфликта с целью активизации общественной жизни, переориентации конфликтной энергии в более мирное русло и т.д.

Регулирование конфликта представляет собой действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений. Регулируемый конфликт есть конфликт, контролируемый и, стало быть, предсказуемый. Элемент регулируемости присутствует в любом конфликтном процессе.

Регулирование — это процесс устранения отклонений текущих показателей от плановых заданий. В условиях, когда производственный процесс не выходит за рамки принятых допущений, основания для его регулирования отсутствуют.

Разрешение конфликта- устранение причин конфликта и нормализация взаимоотношений между сотрудниками.

Применительно к избирательной системе для быстрого и безболезненного разрешения конфликтных ситуаций необходимы как минимум **четыре основные составляющие:**

- согласованные и оперативные действия при реагировании избирательной комиссии на конфликтную ситуацию;
- наличие и правильное использование ресурсов, находящихся в распоряжении избирательной комиссии;
- рациональное распределение и выполнение функциональных обязанностей членами и работниками аппарата избирательной комиссии;
- адекватная оценка конфликтной ситуации и планирование поведения в ней избирательной комиссии.

Конкретизируя названные составляющие, следует сказать, что согласованные и оперативные действия в условиях конфликтных ситуаций позволят избежать неоправданных затрат времени, избежать

управленческих ошибок и позволят в кратчайшие сроки поставить под контроль все происходящие в этих условиях процессы.

В качестве ресурсов для преодоления конфликтной ситуации могут выступать как материальные (СМИ, средства связи, финансы и т.п.), так и нематериальные (отношения, общественное мнение, общественный авторитет и др.) ценности. В период зарождения конфликтной ситуации важно определить, какие из имеющихся ресурсов возможно задействовать немедленно и какие методы должны использоваться для привлечения дополнительных ресурсов.

Конфликтные ситуации имеют специфику вспыхивать и развиваться в очень сжатые временные промежутки, поэтому так важно для нейтрализации конфликта и недопущения его дальнейшего бесконтрольного разрастания применить мгновенное управляющее воздействие.

В этой связи целесообразно при организации работы избирательных комиссий предусмотреть распределение должностных обязанностей таким образом, чтобы в условиях конфликтных ситуаций каждый член избирательной комиссии мог бы без дополнительного регламентирования со стороны руководства выполнять действия, направленные на преодоление конфликта.

В этих целях из состава избирательных комиссий рекомендуется сформировать антикризисную группу, которая в случае возникновения конфликтной и иной экстремальной ситуации полномочна была бы принимать необходимые решения.

Успех общения в конфликтной ситуации во многом определяется:

- 1) психологической подготовкой – это состояние человека: желание, энергия, уверенность, позитивный настрой и нацеленность на достижение цели;
- 2) информационной подготовкой – это знания и необходимая информация, набор документов, аргументов, фактов, данных.

Таким образом, выбор подходящего стиля разрешения конфликта поможет избежать проблемной ситуации, а знание всех существующих способов, приемов устранения или предупреждения конфликтов поможет комиссии успешно функционировать и процветать.

Методы разрешения конфликтов также условно можно разделить на 2 большие группы:

1. структурные;
2. межличностные.

К структурным методам относятся:

- методы «разведения» участников конфликта по ресурсам, целям, средствам труда и т.д.;

- методы «страхования» от конфликтов;
- методы объединения участников конфликта;
- методы с использованием интеграционных механизмов (антикризисные комитеты, введение постов заместителей, кураторов, координаторов и т.д.)

Одним из лучших методов управления, предотвращающих конфликт, является **разъяснение того, какие результаты работы ожидаются от каждого сотрудника.**

Другим действенным методом управления конфликтом является **применение координационного механизма**, при этом самым распространенным механизмом является создание цепи команд.

В числе эффективных структурных методов управления конфликтами можно назвать также **установление общеорганизационных комплексных целей**, позволяющих направить усилия всего коллектива на их достижение.

Наконец, может быть использован такой метод, как разработка действенной **системы вознаграждений**. Она может быть использована как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая действенное влияние на поведение людей, чтобы избежать неблагоприятных последствий.

В связи с этим хотелось бы напомнить, что вознаграждение членам участковых избирательных комиссий по итогам выборов выплачивается по решению комиссии за фактически проработанное время **с учетом личного вклада** каждого члена УИК в пределах выделенных комиссии средств на эти цели, поэтому председатель УИК может использовать этот рычаг в том числе и для создания нормального психологического климата в комиссии.

К межличностным методам относятся:

- **Уклонение.** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. "...не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы".

- **Сглаживание.** Стиль сглаживания может привести в конечном итоге к серьезному конфликту, так как проблема, лежащая в основе конфликта, не решается. "Сглаживатель" добивается временной гармонии среди работников, но отрицательные эмоции живут у них внутри и накапливаются.

- **Принуждение.** В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это

сделать, не интересуется мнением других, ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, когда начальник обладает значительной властью над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает опасность того, что при принятии управленческого решения не будут учтены какие-либо важные факторы, так как представлена только одна точка зрения.

- **Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит до минимума недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранних стадиях конфликта, возникшего по поводу серьезной проблемы, может помешать диагнозу проблемы и сократить поиск возможных альтернатив. В результате принятые решения могут быть не оптимальными.

- **Решение проблем.** Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется этим стилем, не стремится решить свои проблемы за счет других, а скорее ищет наилучший вариант выхода из конфликтной ситуации.

- **Переговоры** — это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. В том случае, когда делается акцент на переговоры как часть конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью достигнуть односторонней победы. Естественно, такой характер переговоров, обычно, приводит к временному, частичному разрешению конфликта, и переговоры служат лишь дополнением к борьбе за победу над противником. Если же переговоры понимаются преимущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки и взаимное удовлетворение определенной части интересов сторон.

Завершение конфликта

Завершение конфликта - заключительный этап управления. Возможные формы завершения конфликта:

1. **Устранение конфликта**, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта:

- разделение оппонентов, например, прекращение отношений участников конфликта (увольнение с работы);
- устранение (уничтожение) одной из сторон или обеих сторон конфликта;
- исчезновение или изъятие объекта конфликта.

2. **Угасание или затухание конфликта** - временное отступление конфликтующих сторон или прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта, в результате чего происходит:

- снижение значимости объекта конфликта, потеря мотива к борьбе, переориентация мотивов;
- истощение сил, ресурсов;
- перерастание в другой конфликт при смене объекта конфликта;
- подавление или отмена конфликта.

3. **Урегулирование конфликта**, или принятие мер по его прекращению с помощью административных мер:

- выработка соглашения в результате переговоров (изменение поведения в результате уступок методом компромисса или процедуры выбора победителя при прочих равных условиях);
- разрешение конфликта (изменение установок, эффективно приводящих к окончанию конфликта);
- устранение основных противоречий или различий, являющихся причинами конфликта или минимизация проблем.

Неразрешенный конфликт часто ведет к стрессу сотрудников и снижению эффективности работы организации, поэтому задачей руководителя является обязательное принятие мер по урегулированию конфликта. Психологи утверждают, что для успешного урегулирования конфликта руководителю необходимо сделать восемь шагов:

1. Создать благоприятную атмосферу для работников.
2. Прояснить представления о задачах организации.
3. Сосредоточиться на индивидуальных и общих потребностях.
4. Создать общую позитивную силу.
5. Смотреть в будущее и извлекать уроки из прошлого.
6. Предлагать варианты решения задач.
7. Разработать план действий на предстоящий период.
8. Заключать взаимовыгодные соглашения.

В то же время определенные требования предъявляются ко всем работникам организации. Чтобы избежать конфликта, человек в отношениях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость, быть справедливым, дружелюбным, уважительным и

вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надежность в словах и на деле. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личные, эффективны только при уступчивости и сдержанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если они случаются.

Подводя итог вышесказанному, можно обозначить следующие **правила разрешения конфликтных ситуаций на избирательном участке:**

1. Самое главное в конфликтной ситуации – не допустить перерастания этапа работы с вопросами, замечаниями, возражениями и претензиями, относящихся к деловой (содержательной) части разговора, в спор или межличностную конфронтацию (конфликт отношений).

2. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо снизить интенсивность негативных эмоций, переживаемых по отношению к оппоненту, перестать видеть в оппоненте врага, противника. Не стоит концентрировать свое внимание на негативных эмоциях, жестах, возможно – оскорбительном тоне оппонента. Важно понять проблему, суть претензии, из-за которой возник конфликт.

3. Не нужно спешить сразу же разъяснять оппоненту нормы закона, регулирующие порядок той или иной избирательной процедуры. Зачастую люди, вступающие в конфликт, изначально чувствуют за собой правоту, и стремятся, по их твердому убеждению, навести порядок, уличить членов избирательной комиссии в неправомерных действиях, потребовать исполнения своих законных прав. До человека, находящегося в таком состоянии, сложно донести информацию, которая поможет разрешить конфликтную ситуацию, а поучительный тон даже способен усилить конфликт.

Поэтому в первую очередь важно уменьшить негативные эмоции противоположной стороны. Рекомендуется использовать для этого следующие приемы:

- положительная оценка некоторых действий оппонента;
- уравновешенное собственное поведение;
- готовность идти на сближение позиций;
- обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента.

4. Нельзя нападать и обвинять оппонента. Это всегда вызывает сильное защитное поведение и провоцирует усиление противодействия и агрессивности.

5. В критический момент председатель комиссии должен продемонстрировать свою компетентность, вмешаться в конфликт между членом комиссии и другим участником избирательного процесса, либо должным образом отреагировать на претензии в адрес комиссии либо в свой адрес. Необходимо предложить варианты решения конфликтной ситуации, дать разъяснения в виде хорошо структурированной информации.

От умения и желания членов избирательных комиссий соблюдать эти требования напрямую зависит психологический климат в комиссиях и, как следствие, конечный результат их работы - успешное проведение избирательных кампаний в течение всего срока полномочий.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Условие. На период досрочного голосования решением участковой избирательной комиссии утвержден график дежурств. В воскресенье предстоит дежурить члену УИК Иванову. Иванов отказывается дежурить, мотивируя, что в этот день к нему приезжают гости. Большинство членов комиссии являются родственниками и друзьями Иванова и поддерживают его отказ, с интересом наблюдая разгорающийся конфликт между председателем и членом УИК.

Вопрос: Как в этом случае должен поступить председатель УИК?

Варианты ответов:

- председатель УИК решает дежурить сам, чтобы не спорить с Ивановым;
- председатель УИК настаивает на соблюдении графика, дополнительно разъясняет об обязанностях члена УИК и предупреждает Иванова, что в случае невыхода на дежурство будет поставлен вопрос о невыплате ему вознаграждения по итогам выборов;
- председатель УИК предлагает Иванову самостоятельно договориться с другим членом УИК и поменяться дежурствами;
- председатель УИК объявляет о проведении заседания комиссии и предлагает решить вопрос коллегиально;
- иной вариант.

Вопросы:

1. Какой тип конфликта мы наблюдаем? (внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой).

2. Является конфликт функциональным или дисфункциональным?
3. Тип конфликта по направлению (горизонтальный, вертикальный, смешанный).
4. Тип конфликта по внешним признакам (открытый, скрытый).
5. Тип конфликта по способу разрешения (деловой, личностно-эмоциональный).
6. Каков характер причины конфликта? (объективная, субъективная).
7. Что является причиной конфликта? (недостаток ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации).
8. В чем заключаются способы управления конфликтной ситуацией? (разъяснение требований к работе, использование системы вознаграждения).
9. Какой стиль разрешения конфликта использует председатель?
 - в первом варианте ответа? (уклонение).
 - во втором варианте ответа? (принуждение).
 - в третьем варианте ответа? (компромисс).
 - в четвертом варианте ответа? (решение проблемы, переговоры).
10. Какова форма завершения конфликта? (устранение, угасание, урегулирование).
11. В чем заключается положительная функция данного конфликта? (разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, сплочение коллектива организации).

ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ



Сущность и виды коммуникаций

Новые технологии стремительно ворвались в нашу жизнь, наполняя её новым содержанием, создавая огромные возможности для получения новых знаний и всестороннего развития личности.

Однако психологи всего мира с тревогой отмечают тот факт, что с развитием Интернета круг «живого» общения людей, проводящих значительную часть времени в социальных сетях, катастрофически сужается. Человек, с малых лет привыкший жить в виртуальном мире, порой не может адаптироваться к реальным условиям жизни. Дефицит «живого общения» все чаще приводит к самым трагическим последствиям.

Коммуникация (от лат. *communicatio* – сообщение) – специфический обмен информацией, способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Коммуникации являются важнейшей составляющей в деятельности любого руководителя, поскольку коммуникации – это обмен информацией между людьми. Без обмена информацией они не могут вместе работать, формулировать задачи и решать их.

Согласно исследованиям, в процессе своей работы от 50 до 90% своего времени руководитель тратит на коммуникации (43% времени слушает, 30% - говорит, 16% - читает, 9% - пишет) и занимается этим, чтобы реализовать свою роль в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений.

Общение людей является коммуникативным процессом, играющим в деловой жизни важную роль. Таким образом, эффективные коммуникации следует понимать как **эффективные способы делового общения**.

По выражению Тони Алессандра, известного американского предпринимателя, делового администратора в области маркетинга, *«коммуникация нужна для того, чтобы мотивировать, влиять, обучать, управлять, убеждать, а также объединяться ради миссии организации и личных идей и целей»*.

Эти слова носят название «платинового правила», подтверждающего необходимость эффективного делового общения для успешной реализации целей любой организации.

Ценность коммуникаций имеет большое значение для внутреннего управления организацией, ее внешних контактов и принятия решений. Коммуникации являются ограниченным и дорогим ресурсом.

В этой связи уместно привести слова успешного американского предпринимателя, первого в истории человечества официального долларового миллиардера Джона Дэвисона Рокфеллера: *«Умение общаться с людьми такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире»*.

Применительно к избирательной системе необходимо отметить, что участники избирательного процесса прекрасно знакомы с примерами эффективности «живого» воздействия на умы и поступки людей. К примеру, в период избирательной кампании кандидаты в депутаты всех уровней, представители избирательных объединений лично встречаются с избирателями, используют возможности СМИ, изготавливают предвыборные печатные агитационные материалы, затрачивая при этом порой немалые средства для достижения своей главной цели - быть избранными.

Зачастую количество личных встреч с избирателями в конечном итоге определяет результат выборов, т.е. итогом эффективной коммуникации становится успешность карьеры кандидата. Хотя следует признать, что после дня голосования многие из кандидатов зачастую забывают о данных в ходе предвыборной борьбы обещаниях.

В качестве другого, еще более распространенного в повседневной жизни результата, можно назвать востребованность работников, обладающих умением правильно общаться с людьми, на рынке труда.

Круг общения руководителей участковых избирательных комиссий чрезвычайно широк. В процессе своей деятельности им приходится общаться (коммуницировать) с большим количеством участников

избирательного процесса. Прежде всего, это избиратели, а также, работники государственных органов и органов местного самоуправления, представители избирательных объединений, кандидаты, их доверенные лица и уполномоченные представители, представители средств массовой информации и др. Кроме того, им приходится выстраивать отношения внутри системы - общаться с членами вышестоящей избирательной комиссии, руководителями других УИК, членами своей комиссии.

От того, насколько эффективно будет выстроен диалог со всеми категориями участников, напрямую зависит результат работы избирательной комиссии по подготовке и проведению выборов.

В зависимости от того, с кем приходится общаться, коммуникации условно делятся на 2 вида:

1. **Внешние коммуникации** – общение работников организации с другими субъектами, т.е. обмен информацией между организацией и внешней средой.

К примеру, общение с избирателями, кандидатами и др. категориями участников избирательного процесса - это внешние коммуникации.

2. **Внутренние коммуникации** – обмен информацией между работниками данной организации. В нашем случае это относится к членам избирательных комиссий всех уровней.

В свою очередь, внутренние коммуникации делятся на:

а) **вертикальные**, т.е. коммуникации по уровням иерархии, которые могут осуществляться по нисходящей (от высших уровней управления к низшим) и по восходящей (наоборот).

Например, по нисходящей происходит передача сведений от ТИК в УИК о текущих задачах, сроках и способах их исполнения. Коммуникации по восходящей выполняют функцию информирования высшего уровня управления о состоянии дел на нижних уровнях: о ходе выполнения поставленных задач, возникающих проблемах и др.

б) **горизонтальные** – между подразделениями и работниками одного уровня. Они связывают равноправные элементы организации, нужны для координации задач и действий и дополняют вертикальные коммуникации.

К этой категории коммуникаций можно отнести коммуникации между руководителями разных УИК.

При горизонтальном общении взаимопонимание достигается в 90% случаев, вертикальные коммуникации эффективны гораздо менее.

в) **межличностные**, т.е. между конкретными людьми внутри одной организации.

Они могут строиться по типу *«руководитель-подчиненный»*, т.е. основываться на субординации, на делегировании полномочий, распределении ответственности.

Возможен другой тип межличностных отношений - *«руководитель – рабочая группа»*. Он позволяет повысить эффективность рабочих групп (совещания, заседания и т.д.). Такой вид коммуникации организуется в целях информирования рабочей группы, координации взаимодействия внутри группы.

Наконец, еще один тип межличностных коммуникаций - *неформальные коммуникации*. Они основаны на личных, неслужебных отношениях, возникают помимо воли руководителя (в том числе и слухи). Исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, чаще оказывается точной, а не искаженной и по неформальным каналам информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения.

В процессе коммуникации люди ставят перед собой определенные цели, наиболее часто встречающимися из которых являются:

- дать определенную информацию, в том числе команду подчиненному;
- побудить собеседника к действию (подчиненного или партнера);
- произвести впечатление на собеседника, укрепить свой авторитет;
- доложить результат (в случае общения с вышестоящим руководителем);
- поддержать компанию (в случае неформального общения).

Для руководителей УИК наиболее важны первые две цели. О путях их достижения мы остановимся подробнее.

Эффективная и неэффективная коммуникации

Эффективная коммуникация, несомненно, необходима для успешной реализации целей любой организации. Истории известны случаи, когда искаженные, неправильно трактуемые сообщения становились причиной поражений крупных компаний, армий и народов. Тем не менее многие руководители по-прежнему думают, что коммуникация подразумевает лишь умение давать распоряжения, спорить и оправдываться.

Между тем руководитель должен знать, что партнера, подчиненного или клиента нужно выслушать, чтобы понять его потребности, а чтобы поддерживать долгосрочное сотрудничество, следует поставить себя на место собеседника, говорить в том же темпе и теми же фразами. Другими словами, успешная работа организации держится на длительных отношениях с участниками процесса общения. Когда вы выполняете их

просьбы, между вами устанавливается контакт. После споров или обсуждений вы переходите на другой уровень, осознав, что вас услышали, поняли и настроены к вам дружелюбно. Глубокая взаимосвязь строится на эффективных коммуникациях, которые формируют лояльность коллег, подчиненных и клиентов.

Коммуникация считается эффективной, если сообщение, принятое получателем информации, истолковано в том смысле, который ему изначально придал отправитель информации.

Существует несколько основных правил эффективной коммуникации, которые помогают людям в процессе общения достигнуть намеченного результата. К их числу можно отнести следующие:

1. Не начинайте говорить, не начав думать. Сдерживайте себя до тех пор, пока вы не сформулировали продуманное сообщение.

2. Определите желаемый результат. Результат коммуникации – это тот ответ (мысли, чувства, поведение), который вы хотите получить от партнера.

3. Четко сформулируйте идею до её подачи партнеру. Заранее четко определитесь с основной темой сообщения и проанализируйте те вопросы и идеи, которые вы хотите донести до партнера.

4. Учитывайте особенности ситуации и личности собеседника. Одна и та же информация может интерпретироваться людьми по-разному в зависимости от уровня знаний по обсуждаемому вопросу, собственного жизненного опыта, уже имеющихся установок, личных симпатий и т.д.

5. Избегайте двусмысленных слов и фраз, непонятных партнеру специфических терминов. Одно и то же слово может иметь разное значение.

6. Следите за своими жестами, выражением лица, позой и интонацией. Смысл сказанного может сильно изменить то, как оно было произнесено.

7. Поддерживайте эмоциональное напряжение на оптимальном уровне. Под термином «эмоциональное напряжение» понимают состояние человека, сопровождаемое определенным уровнем эмоций, чувств и переживаний. При низком эмоциональном напряжении концентрация внимания и эффективность последующей деятельности собеседника низкая.

8. Наладьте обратную связь. Наблюдая за реакцией собеседника, задавая ему вопросы, убедитесь, что он вас услышал.

9. Научитесь слушать. Для эффективной коммуникации нужно не только слушать, но и слышать собеседника. Коммуникация-это, прежде всего, активное слушание. Как шутят американцы, для жителей Нью-Йорка «слушать означает ждать своей очереди высказаться».

Таким образом, эффективная коммуникация ставит целью понять взгляды, чувства и мнения окружающих. Когда две стороны слушают друг друга, выигрывают обе. Взаимопонимание и уважение становятся основой сотрудничества, взаимозависимости и лояльности. Успех достигнут, если каждая из сторон скажет: «Да, именно это я и имел в виду. Вы меня поняли».

Навыки эффективной коммуникации позволяют сосуществовать противоположностям — это высшая способность понять иную точку зрения и найти компромисс. Зачем спорить о том, кто прав, кто виноват? Цель эффективной коммуникации — наладить и оберегать взаимосвязь, поддержку и рабочие взаимоотношения, взаимовыгодные и, следовательно, длительные.

Демонстрируя желание выслушать и понять позицию и переживания собеседника (не отрицая собственной точки зрения), вы создаете атмосферу безопасности и одобрения, которая повышает вероятность успешной работы организации.

Неэффективная коммуникация — прямая противоположность эффективной. Это пререкания с окружающими, направленные на защиту своих целей и планов. Она подразумевает наличие победителей и побежденных.

Подобный стиль «общения» корнями уходит в философию, делящую мир надвое: на «правильно и неправильно», «победу и поражение» или «хорошо и плохо», не учитывая промежуточных состояний. Есть лишь одно верное мнение, поэтому можно пренебречь взглядами и переживаниями людей, которые могут обогатить наши знания о состоянии дел и сформировать целостную картину. Вместо этого мы постоянно отстаиваем свои узкие воззрения. Успехом считается пауза в конфликте, когда обороняющийся временно отступает.

Разногласия в итоге выливаются в сопротивление, потерю командной эффективности и даже саботаж, пока не воцарится баланс власти и уважения. Издержками неэффективной коммуникации для подчиненных является потеря интереса к работе.

Основные правила речевой коммуникации

Особое значение для руководителя приобретает необходимость выстраивания эффективной коммуникации при общении с большими группами людей.

Руководителям УИК в силу своих должностных обязанностей необходимо проводить информационно-разъяснительную деятельность среди участников избирательного процесса. Аудитория слушателей при этом может быть самая разная: это трудовые коллективы работников производственной и бюджетной сферы, молодежные и ветеранские организации и т.д. От того, как будет построено общение, будет ли найдено взаимопонимание в процессе коммуникации, насколько понятно и доступно будет изложена информация, в конечном счете, зависит, придут ли они на выборы. Именно поэтому любой руководитель УИК должен знать основы ораторского искусства.

Проведенные психологами исследования выявили любопытный факт. Работникам управления среднего звена крупной компании был задан вопрос «Перед чем вы испытываете страх?»

Ответы оказались следующими: 40,6% - ответили, что боятся публичных выступлений, 22% - финансовых проблем, 18,8%- болезней, 18,7% - смерти, 13,6%- одиночества, т.е. страх перед аудиторией оказался в несколько раз более упоминаемым фактором, чем сложнейшие житейские проблемы.

Поэтому любой руководитель обязан воспитывать в себе навыки общения, знать основные правила ораторского искусства.

Существует несколько правил успешного публичного выступления, которое складывается из умения подготовить речь, свободно держаться перед публикой и добиться интереса и понимания слушателей. Иначе говоря, залогом успеха любого публичного выступления является так называемая **коммуникативная триада**, которая состоит из трех основных элементов:

- оратор;
- тема выступления;
- аудитория.

Из этих элементов наиболее строгие требования предъявляются к оратору (т.е. к выступающему), который должен обладать целым набором лично-профессиональных качеств, среди которых можно выделить:

- ориентированность на результат;

- ориентированность на людей;
- коммуникативная компетентность;
- логичность и креативность мышления;
- стремление к самосовершенствованию;
- харизматичность.

Как известно, все хорошие импровизации тщательно готовятся заранее. В этой связи уместно вспомнить афоризм известного американского писателя, журналиста и общественного деятеля Марка Твена: «Требуется более трех недель, чтобы подготовить хорошую короткую речь экспромтом».

Выступление без предварительной подготовки, особенно начинающего оратора, почти наверняка будет провальным. Психологи отмечают, что при этом часто возникает состояние, называемое «паническим кругом»: тревожные мысли и ощущения приводят к выбросу адреналина в крови- выброс адреналина еще более усиливает волнение- усиленное волнение вызывает паническую атаку- атака, в свою очередь, еще более усиливает тревожные мысли и ощущения. В конечном итоге, выступающий практически теряет способность к выступлению.

Вывод очевиден: к любому выступлению необходимо тщательно подготовиться. Если вы хотите иметь успех у слушателей, вам необходимо знать основы психологии и выполнить ряд условий.

1. Вначале сделайте «каркас» или «скелет» будущего публичного выступления:

- Сориентируйтесь, сколько времени займет ваше выступление.
- Определите ключевые вопросы, или мотивацию слушания людьми вашего выступления. Для чего это им нужно? Что полезного или интересного они узнают для себя?
- Выделите главную идею вашей речи.
- Определите ключевые слова, которые вы повторите несколько раз, чтобы присутствующие лучше запомнили, о чем вы им рассказываете.
- Тщательно продумайте план и структуру будущей речи. Она должна включать введение, основную часть и выводы (окончание).

2. Подготовив «скелет», начинайте наращивать на нем «мускулы»:

- Найдите яркие примеры «из жизни», из истории, литературы, которые используете в процессе выступления.
- Подготовьте необходимые схемы, иллюстрации, графики для зрительного закрепления информации.

- Определите момент в ходе выступления, когда вы обратитесь к аудитории с каким-то вопросом, с просьбой что-то назвать, пересчитать — это поможет присутствующим сконцентрировать свое внимание на обсуждении темы и значительно повысит эффективность восприятия вашего материала.
- Напишите полный текст. Особое внимание уделите его началу и окончанию.

3. Помните правило эффективной коммуникации: нет двух одинаковых аудиторий, значит - не может быть и двух одинаковых речей.

Применительно к нашей системе это надо понимать так: выступая, к примеру, перед молодежью и перед ветеранами необходимо использовать различные аргументы для достижения одной и той же цели.

4. Ваше выступление должно быть построено таким образом, чтобы оно было интересным для каждого слушателя и понятным ему. По образному утверждению экспертов в области ораторского искусства, «если оратору не удастся в течение 30 минут разжечь огонь интереса, он должен прекратить тратить время и спички».

Уже на первых минутах вашего выступления аудитория очень быстро составит впечатление о вас, и это впечатление будет доминировать на протяжении всего выступления. Если во введении допустить ошибки, их тяжело будет исправить. Важно с самого начала заинтересовать слушателей удачностью вашего «первого выстрела». Для этого во вступительной части можно рассказать какой-то интересный факт или вспомнить выдающееся историческое событие, обязательно связывая их с темой выступления.

5. Необходимо помнить о разных **стилях восприятия информации** слушателями. Это означает, что каждый из них по-разному воспринимает информацию, то есть каждый ее по-своему видит, слышит и трактует. Один из специалистов по коммуникации, бывший главный тренер футбольной команды «Окленд Рейдерс» Джон Мэдден однажды сказал: «Одним игрокам достаточно просто объяснить схему игры, и они поймут. Другим не надо ничего говорить, а лучше нарисовать на доске. А третьим нужно объяснить, нарисовать, и они все равно не поймут, пока сами не пробегутся по полю».

Мэдден получил педагогическое образование и в 42 года стал самым молодым тренером, добившимся 100 побед в сезонах. Он на практике столкнулся с тем, что одни воспринимают информацию на слух (аудиалы), другие зрительно (визуалы), а третьи физически (кинестетики). При этом

соотношение таких групп людей в аудитории составляет соответственно 40%, 20% и 40%.

Чтобы эффективно общаться с людьми, выясните характерный для них стиль восприятия, чтобы они слышали вас, видели, что вы имеете в виду, и схватывали то, что вы хотите до них донести. Если внимательно слушать и наблюдать за партнерами, то обнаружится, что они используют слова, которые сигнализируют о наиболее удобных для них способах усвоения информации. Аудиалы слушают звук и интонацию. Они очень чувствительны к эмоциям, выраженным голосом. Визуалам необходимо видеть слова (к примеру, можно использовать презентацию, печатные материалы и др.), иначе они не поймут вас. Кинестетики должны физически и эмоционально почувствовать то, о чем вы говорите, потрогать и пропустить через себя.

Этим навыкам зачастую не придают значения, но они положительно сказываются на деловых контактах, гораздо быстрее разрешают конфликты и позволяют добиться эффективного общения.

6. Публичное выступление - это передача информации от выступающего к слушателям. На этом пути неизбежно возникают объективные трудности, связанные, прежде всего, с объемом оперативной памяти человека.

Если замысел выступления принять за 100%, то:

- словесную форму обретает не более 90% от задуманного;
- озвучивается только 80%;
- аудиторией будет услышано лишь 70% информации;
- понято не более 60%;
- останется в памяти примерно 24%.

Таким образом, коммуникационный процесс – это не переливание информации из одного сосуда в другой. Ему свойственны непрерывная утеря информации и субъективное искажение. На это есть масса причин. Одна из них обозначается понятием «дисперсионные потери». Под ними подразумевается рассеивание информации по мере получения от выступающего.

7. Чтобы усвоение материала было более полным, нужно общаться с аудиторией на ее языке, не следует применять термины, которые выходят за рамки понимания слушателей, допустимо неоднократное повторение простых выразительных фраз по теме вашего выступления.

Следите за правильным употреблением слов, их произношением, удалением. Если вы не уверены в произношении или употреблении какого-либо слова, обращайтесь к словарям.

Избегайте многословия, канцеляризма, штампов. Не используйте без необходимости иностранные слова,

Избавляйтесь от слов, засоряющих речь: «так сказать», «понимаете», «вот», «скажем так». Такие слова не украшают речь, а лишь вызывают раздражение аудитории.

В процессе общения желательно использовать наглядные материалы, обращаться к слушателям с вопросами по теме выступления, чтобы они смогли высказать свое мнение по обсуждаемой проблеме, закрепить полученные знания практическими навыками (в том числе использовать тестирование). При использовании этих приемов в комплексе уровень усвоения материала повышается до 90%.

8. Кроме того, специалисты рекомендуют в ходе публичных выступлений использовать возможности так называемых коммуникативных эффектов, к числу которых относятся эффект визуального имиджа и эффект релаксации.

Эффект визуального имиджа (образ выступающего) – формируется в сознании слушателей благодаря тем сигналам, которые передаются им оратором в ходе выступления. При этом наибольшее воздействие на слушателей оказывают визуальные сигналы (как он выглядит) - 55%, аудиальные (как говорит) - 38%, и лишь 7% - вербальные сигналы (что говорит).

Эффект релаксации используется оратором в помощь слушателям. Чем сложнее выступление, тем большие усилия приходится прилагать слушателям для концентрации внимания. Цель эффекта релаксации – снять эмоциональную напряженность. Классическим примером этого является юмор. Благодаря юмору создается естественная пауза для отдыха и появляется возможность для восстановления эмоциональной энергии.

9. Из вышеизложенного следует основной закон речевой коммуникации: *суть не в том, что сообщает отправитель, а в том, что понимает получатель информации. При этом если получатель неправильно толкует сообщение отправителя, то вину несет отправитель.*

Заключительная часть публичного выступления предусматривает подведение итогов. В окончании нужно напомнить ключевые проблемы, затронутые в речи, обязательно повторить все основные идеи. Удачность конструкции последних фраз, усиленная их эмоциональностью, выразительностью, не только вызовет благодарность слушателей, но и превратит их в ваших единомышленников.

Желая подчеркнуть важность владения навыками речевой коммуникации при установлении деловых контактов, английский драматург, современник Шекспира Джон Уэбстер говорил: «Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И скоро я обрету все, что имел».

Заключение. Коммуникации имеют огромное значение для успеха любой организации. От того, насколько грамотно построено общение, зависит степень взаимопонимания с партнерами, сотрудниками и клиентами, удовлетворенность сотрудников своим трудом, морально-психологический климат коллектива. Для современного руководителя - личности, которая постоянно работает с людьми - способность к общению жизненно необходима, это самый важный навык, которым он должен обладать. Неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем, поэтому необходимо научиться снижать частоту их возникновения. Эффективно работающие руководители сегодня - это те, кто эффективен в коммуникациях.

Хотелось бы надеяться, что приобретенные знания помогут вам в практической работе.

СЦЕНАРИЙ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

**для руководителей участковых избирательных комиссий по курсу
«Основы менеджмента в избирательной системе»**

Категория участников: председатели и секретари участковых избирательных комиссий.

Цель занятия: закрепление полученных знаний по пройденным темам «Эффективный руководитель» и «Эффективные коммуникации» и применение их в практической деятельности.

Задача: создать цепь команд, позволяющую руководителю добиться от подчиненного полного и эффективного выполнения поставленной задачи.

Форма проведения: деловая игра.

Оборудование и необходимые материалы :

- пластилин (не менее 8 брусков разного цвета);
- нож для резки пластилина;
- влажные салфетки;
- подставки для изделий из пластилина (не менее 4 шт.);
- маркер.

Ход занятия

Подготовительный этап.

1. Участники выбирают из своего состава 4 человек, которые будут выполнять задание.
2. Ведущий предлагает каждому участнику выбрать по 2 бруска пластилина разного цвета.

Выполнение задания.

1. Каждому из участников предлагается оба отобранных им бруска пластилина разделить на две равные части и из двух половинок разного цвета слепить любую фигуру (фигуры), не показывая её (их) другим участникам, а оставшимися половинками разного цвета поменяться с выбранным партнером.

2. Одному из участников каждой пары, выполняющему на данном этапе роль «руководителя», предлагается создать цепь команд, позволяющих его партнеру создать копию оригинала из переданных ему половинок брусков пластилина.

«Подчиненный», не видя оригинала, а руководствуясь только командами «руководителя», должен в течение 5 минут изготовить как можно более точную копию оригинала.

3. Помощник каждой пары из числа участников игры считает и записывает количество команд, данных «руководителем» своему «подчиненному» для выполнения задания.

4. Затем партнеры в каждой паре меняются ролями («руководитель» выполняет роль «подчиненного» и наоборот).

Заключительный этап.

1. Ведущий предлагает каждому из участников показать своему партнеру копию изготовленной им фигуры и оценить сходство с оригиналом.

2. Все участники игры также дают оценку сходства копии с оригиналом (в процентах).

3. Участниками игры на основании сведений, представленных помощниками каждой пары, проводится анализ эффективности цепи команд, созданной каждым «руководителем», и способность каждого «подчиненного» выполнять поставленные перед ним цели. Определяется наиболее эффективный «руководитель» и наиболее исполнительный «подчиненный».

4. Ведущий производит разбор задания и дает оценку работы каждому из 4 участников.

При оценке учитываются:

- творческий подход к выполнению задания, сложность фигуры;
- способность «руководителя» четко ставить задачу (число команд, данных «подчиненному» для выполнения задания);
- способность «подчиненного» точно выполнять команды «руководителя» (сходство копии с оригиналом).

