

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО  
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,  
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Социальные и психологические аспекты  
государственного управления**

**Учебно-методическое пособие**

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

**Донецк  
2015**

*Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06. 2015)*

**Составитель:**

**Доцевич Т.И.**, доцент кафедры философии и социологии Донецкого государственного университета управления, к.псих.н.

**Рецензент:**

**Никоненко Л.В.**, к.пс.н., докторант Института социальной и политической психологии, г. Киев.

**Социальные и психологические аспекты государственного управления:** учебно-методическое пособие /сост. Т.И. Доцевич; Донецкий республиканский центр повышение квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 19 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для работников местных органов государственной исполнительной власти, должностных лиц местного самоуправления, которые учатся по профессиональной программе повышения квалификации, программам тематических краткосрочных семинаров, преподавателей Центра.

© Оригинал-макет. Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2015



## СОДЕРЖАНИЕ

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 1. Понятие коммуникации                       | 4  |
| 2. Деловое общение                            | 6  |
| 3. Конфликты и способы их решения             | 9  |
| 4. Классификация конфликтов                   | 11 |
| 5. Способы и правила решения конфликтов       | 12 |
| 6. Стресс                                     | 14 |
| Вопрос для самоконтроля                       | 16 |
| Рекомендованная литература и нормативная база | 17 |

## 1. ПОНЯТИЕ КОММУНИКАЦИИ

**Коммуникации в государственном управлении** – информационное взаимодействие по управленческой горизонтали и вертикали, предназначенная для выполнения решений и достижения целей управления.

### **Виды коммуникаций:**

1. Передача информации, содержания, информирования.
2. Экспрессивная – выразительная, что характеризуется силой проявления чувств.
3. Убеждающая – стремление повлиять на других.
4. Социально-ритуальная – использование норм и обычаев социально-культурного поведения.
5. Паралингвистическая – общение посредством мимики, жестов и движений.

Государственный служащий – основной коммуникатор в системе управления.

- осуществляет устную и письменную коммуникацию;
- отдает устные указания и распоряжения;
- создает сообщение;
- готовит приказы, распоряжения, отчеты, доклады;
- поддерживает обратную связь.

### **Трудности коммуникации.**

#### *Отправление сообщения*

1. плохо сформулированное и изложенное
2. неполное и недостаточное
3. ошибочные данные

#### *Получение сообщения*

1. сообщение непонятное
2. сообщение понятое неправильно
3. предвзятое отношение

#### *Личные установки*

1. невнимательность и незаинтересованность
2. некомпетентность, агрессивность
3. несоблюдение правил коммуникации

#### *Коллективное действие*

1. отсутствие общей цели, конкуренция
2. зависимость от лидера, авторитарность
3. отсутствие лидера, авторитета

#### *Организация*

1. плохая организация группы
2. отсутствие метода работы, контроля
3. жесткая структура коммуникации, несогласованность

### **Массовые коммуникации.**

- Общественные слушания
- PR-акции

- Пресс-конференции
- Рабочие визиты и встречи

### **На пути к идеалу руководителя**

Глазами психологов можно представить общий портрет руководителя как структуру, которая содержит:

1. Биографические характеристики;
2. Способности;
3. Личностные качества.

Исследования возрастных особенностей руководителей показали, что оптимальные сроки вступления в должность от 30 до 50 лет.

Важным биографическим показателем является высшее образование руководителя и его “психологический возраст” (на сколько лет человек себя чувствует).

Способности руководителя разделяются на общие (интеллект) и специальные (знания, умения и др.). Не нужно думать, что руководители везде высоко одарены. Исследователи выявили, что наиболее эффективными руководителями являются лица, у которых показатель интеллекта занимает промежуточное положение (не очень высокое). Замечена также закономерность: не все, кто отлично учатся, становятся отличными руководителями. Специальные способности – это специальные знания, умения, компетентность, информированность. Эти способности проявляются в конкретной деятельности руководителя.

### **Черты личности руководителя**

- стойкость к стрессам;
- способность доминировать (влиять на подчиненных);
- стремление к победе;
- уверенность в себе;
- креативность (способность к творческому решению задач, поощрять творчество подчиненных);
- эмоциональная уравновешенность;
- ответственность;
- предприимчивость;
- надежность;
- независимость (наличие собственной точки зрения);
- коммуникабельность.

Каждый настоящий руководитель имеет индивидуальные качества и во многом зависит от желания и умения самоусовершенствоваться (развивать свои качества, способности, умения, реализовать свой потенциал в разных сферах деятельности).

### **Проблемы формирования оптимального стиля руководства**

Стиль руководства определяется: степенью делегирования руководителем своих полномочий (распределением полномочий между руководителем и подчиненными); степенью участия подчиненных в принятии решений; уровнем

информированности подчиненных; типами власти, которые использует руководитель.

**Выделяют следующие типы власти:**

1. Власть, основанная на принуждении (руководитель влияет на подчиненных через страх и наказание);
2. Власть, основанная на поощрении (материальное и моральное стимулирование);
3. Экспертная власть (подчиненные высоко оценивают профессиональную компетентность руководителя);
4. Власть примера (подчиненные уважают и ценят руководителя как личность и специалиста и стремятся быть похожими на него);
5. Законная или традиционная власть (высокий официальный статус руководителя предоставляет ему право отдавать распоряжения, которые не обсуждаются).

Руководители в той или иной степени используют эти типы власти. И все они постоянно сталкиваются с массой конфликтов разного характера и разной силы, которые нуждаются в решении.

## **2. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

### **Деловой разговор (беседа)**

Нормы служебного этикета помогают в общении между людьми при решении деловых вопросов.

Каждому руководителю в течение рабочего дня приходится вести деловые разговоры.

- учиться слушать того, кто говорит, свои мысли формулировать коротко, четко, не перерывать разговор, не останавливать собеседника;
- необходимо с уважением обращаться к подчиненным, обязательно без фамильярности в общении;
- не следует сердиться, не делайте “разноса” с порога, если Вы чем-то не довольны, учтиво выслушайте объяснение по сути дела;
- не спешите с окончательными суждениями относительно того или иного вопроса, мыслей, оценок подчиненных;
- никогда не принимайте решений “с хода”;
- в деловых разговорах экономьте время.

### **Психологические особенности совещания у руководителя**

Искусство проведения совещания у руководителя в том, что он должен проводить его в четко очерченный регламентом работы время.

Руководитель обязан:

- позаботиться о подготовке совещания: тему, порядок, плановые вопросы, продумать повестку дня, уточнить количество участников, их компетентность;
- заблаговременно выделить основные вопросы, которые будут обсуждаться, ознакомить подчиненных;

- в начале совещания четко уточнить повестку дня и регламент, строго его придерживаться в ходе совещания;
- определить последовательность обсуждаемых вопросов, в первую очередь рассматривать те, которые не вызовут споров и больших затрат времени;
- не перебивать репликами выступающих, не допускать намеков, подтекстов и недомолвок;
- не демонстрируйте неуважения к участникам совещания, следите за лицом, языком, позой, не допускайте голословных толкований, ироничных, насмешливых высказываний в адрес присутствующих, не подписывайте документов, не допускайте разговоров по телефону с третьими лицами и другими;
- не раздражайтесь, когда подчиненные говорят не так, как хотелось бы Вам;
- требуйте деловитости, четкости в высказываниях и по существу обсуждаемых вопросов;
- будьте учтивые, приветливые и требуйте этого от присутствующих;
- каждое совещание – это форма равноправного обмена мнениями, поэтому свое мнение лучше выразить в итоговом выступлении, спокойно, доброжелательно оценить все предложения, высказывания, оценить все советы и мысли;
- создать творческую обстановку обмена мнениями, выявить все точки зрения на проблему;
- применить метод «брейвсторминга» – мозгового штурма;
- суметь умело использовать юмор, снимая психологические стрессы;
- вести деловые записи, беречь свое и чужое время;
- конкретно отвечать на вопрос при объяснении ситуации по проблеме;
- быть взаимно вежливым человеком.

#### **Практические советы при проведении совещания.**

- Определите цель совещания: это принятие решения или обмен информацией?
- Установите время и место. Удобство, комфорт, конфиденциальность.
- Подготовьте повестку дня.
- Сообщите ее участникам.
- Пригласите тех, кто нужен для достижения цели совещания.
- Определите председателя.
- Не проводите совещание в последний час рабочего дня.
- Начинайте своевременно.
- Проводите совещание в деловой манере.
- Подведите итоги, примите решение, определите последующие действия, распространите копию протокола.

## **Оценка – метод работы руководителя**

Оценка работы руководителем формирует общественное мнение, психологический климат, стимулирует выполнение заданий.

*Психологические закономерности действий руководителя:*

- при позитивной оценке работы работник сам себя оценивает и все сделает для улучшения дела, утверждение своего имиджа компетентного, инициативного, умного, талантливого сотрудника;
- при негативной оценке – теряет уверенность в своей деятельности, нужности работы, эффективности дела, нервничает, идет на конфликты;
- захваливание позитивной оценкой деятельности работников приводит к возникновению неуравновешенного поведения, нетерпимости к иному мнению, бестактность по отношению к коллегам, возникает претенциозность на особенную роль в коллективе;
- при частом повторении руководителем негативной оценки исчезает интерес к делу, проявляется негативное отношение к руководителю, грубость, конфликтность, недоверие, жестокость, слухи, сплетни, недисциплинированность;
- оценка должна быть объективной и справедливой как по отношению к хорошим делам, так и при неудачах, ошибках, быть адекватной качеству работы работника, его поведения.

*Выполняя правила служебного этикета руководитель обязан:*

- если необходимо дать негативную оценку деятельности работника – характеризовать действия, а не качества лица, ее личности, какие-то дела, не задевать самолюбие, быть принципиальным и объективным;
- не оценивать никаких дел при отсутствии работника (это порождает слухи, сплетни);
- позаботиться о форме выражения оценки, не унижать достоинство человека;
- помнить: доброе слово руководителя - это не только похвала, но и уважение к человеку;
- каждое хорошо выполненное задание, проявление инициативы работника должно приобрести гласность в коллективе;
- даже при выговоре начинать разговор следует, только с позитивной оценки деятельности работника;
- не проявляйте грубости, нетерпеливости, когда Ваша точка зрения на проблему другая.

### **Психология приема посетителей по личным вопросам**

Встречи руководителя с подчиненными по личным вопросам - важная форма работы с людьми, которая строится на основе служебного этикета. Эти встречи помогают лучше познать работников и направить их усилия на решение производственных проблем, изменяют психологический климат в коллективе.

Психологическая готовность руководителя к приему посетителей предусматривает:

- изучение руководителем вопроса, с которым обращается посетитель, при этом следует учесть возраст, опыт, индивидуальные особенности, продумать и принять решение;
- переосмыслить варианты ответов в зависимости от конкретной ситуации;
- перед приемом лично успокоиться, отвлечься от напряженной работы, дать возможность объяснить суть дела;
- не проявлять нетерпимость, грубость, иронию, бестактность, так как это побуждает посетителя к неискреннему разговору;
- перед началом разговора предупредить о времени, которое отводите ему для беседы;
- если ситуация неординарная, возможно закончить разговор, извиниться вежливо и пообещать другую встречу;
- передать третьему лицу (секретарю, коллеге) часть полномочий для решения проблемы посетителя;
- по окончании приема – посмотреть на часы, переключить в другое русло разговор, встать и провести посетителя, поблагодарить за встречу, взять на контроль проблему и решить так, как обещали.

### **3. КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ**

**Конфликт** (от латинского столкновение) – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятых индивидов, в межличностном взаимодействии или межличностных взаимоотношениях индивидов или групп людей, связанное с негативными эмоциональными переживаниями.

Конфликт – это противоречие, которое возникает между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни.

Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников от непосредственных забот производства на “выяснение отношений”, отражаются на их нервно-психическом состоянии. Конфликты могут иметь не только разрушительную, но и образующую силу, когда их разрешение ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений.

Во многих случаях конфликт формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций.

**Позитивные стороны конфликта:**

- конфликт выполняет своего рода “диагностическую функцию”;
- конструктивный конфликт (в меньшей мере деструктивный) стимулирует развитие организации, управленческой структуры, открывает путь к инновациям;
- он способствует группировке единомышленников и, тем самым, структурирует коллектив по отношению к проблемам его развития;

- в ситуации конфликта, когда необходимо избрать позицию, выявить свое отношение к проблеме деятельности коллектива, повышается активность его членов;
- конфликт выполняет также информационно-познавательную роль.

#### ***Негативные стороны конфликта:***

- ухудшение психологического микроклимата организации, коллектива и, как следствие, снижение производительности труда;
- ослабление взаимосвязи между членами коллектива, их сотрудничества;
- конфронтационность, которая формируется между сторонами конфликта;
- материальные, организационно-управленческие, моральные и психологические потери.

#### **Причины конфликтов можно объединить**

##### **в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами**

1. В основе многих конфликтов лежит информация, которая принимается одной стороной и не принимается другой (например, укрывательство информации или ее обнародование, слухи, неточные факты, подозрения огласки, противоречивые вопросы законодательства).

2. Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной частей в коллективе. Сюда можно отнести вопрос собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, поощрения и наказания, распределения ресурсов, товаров, услуг, доходов.

3. Ценностные факторы – это те принципы, которые мы провозглашаем или отбрасываем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (преимущества, суеверия, боязни), идеологические (убеждение), культурные (вкусы), религиозные (верование), этические, политические, профессиональные ценности и потребности.

4. Факторы отношений, связанные с чувством удовлетворения или неудовлетворения от взаимодействия и общения с другим человеком. Важно учитывать длительность отношений, совместимость сторон, поведение, личные и профессиональные цели, вклад сторон в отношения (надежды, деньги, время, эмоции, энергия, репутация), расхождение в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

5. Поведенческие факторы неминуемо ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной) одного из участников общения. Если создаются условия, которые вызывают негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

## Модель конфликта



## 4. КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ

### *Объективно конфликты бывают:*

1. Внутренне-личностные: возникают когда производственные требования не согласовываются с личностными потребностями или ценностями коллеги, а также в ответ на рабочую незагруженность или перегруженность, несоответственные требования.

2. Межличностные: причина – претензии на ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, использование оборудования, важную должность, противоположность характеров.

3. Конфликты между личностью и группой: проявляется как противоречие между ожиданиями и требованиями отдельной личности и нормами поведения и труда, которые сложились в группе.

4. Межгрупповые: это конфликты в среде формальных групп коллектива (администрация и профсоюзы), в середине неформальных, а также между формальными и неформальными группами.

*По времени протекания конфликты бывают: кратковременные и долговременные.*

В зависимости от того, сталкиваются ли позитивные или негативные ценности или интересы, конфликты бывают трех видов:

- “плюс-плюс (выбор из двух благоприятных альтернатив);

- “минус-минус (оба варианта неприемлемые);
- “плюс-минус (сталкиваются плохой и хороший варианты).

Люди неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях.

Отличают три типа поведения при конфликте: “практик”, “собеседник”, “мыслитель”.

- “Практик” – “Наилучшая защита – нападение”.
- “Собеседник” – “Лучше плохой мир, чем хорошая война”.
- “Мыслителям” присуща позиция “Пусть думает, что он победил”.

## **5. СПОСОБЫ И ПРАВИЛА РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

*Управление конфликтом включает у себя следующие действия:*

Прогнозирование конфликта - это действие, направленное на проявление причин конфликта, его возможного развития.

Предупреждение конфликта имеет свои пути:

- постоянная забота об удовлетворении потребностей и запросов членов коллектива;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуальных и психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в каких-либо решениях;
- формирование у сотрудников высокой психологической культуры общения.

С целью предупреждения конфликтов руководитель любого ранга должен владеть разными формами влияния на подчиненных:

- прямое влияние (приказ, директива, задание и тому подобное);
- влияние через мотивы (стимулирование потребностей и интересов с целью достижения желаемого поведения и деятельности);
- влияние через систему ценностей (воспитание, образование, средства массовой информации);
- влияние через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса в организации, изменение системы взаимодействия).

Стимулирование конфликта – это действия направлены на провокацию конструктивного конфликта, например, обсуждение проблемного вопроса на собраниях или коллективная критика ситуации, которая сложилась. При стимулировании такого конфликта руководитель должен быть готовым к управлению непредвиденной ситуацией.

Регуляция конфликта – это послабление или ограничение конфликта, которые ведут к его решению.

### *Технологии регуляции конфликта*

| Название        | Содержание                                                                                                                                            |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Информационные  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ликвидация дефицита информации в конфликте;</li> <li>➤ исключение неправдивой информации, слухов;</li> </ul> |
| Коммуникативные | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ организация общения между участниками конфликта;</li> </ul>                                                  |

|                             |                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Социально - психологические | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ работа с неформальными лидерами;</li> <li>➤ снижение социального напряжения;</li> </ul>                                                                  |
| Организационные             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ решение кадровых вопросов;</li> <li>➤ использование методов поощрения и принуждения;</li> <li>➤ изменение условий взаимодействия сотрудников.</li> </ul> |

Разрешение конфликта – это завершение конфликта.

### **Стратегии поведения в условиях конфликта**

#### ***Соперничество (максимальная ориентация на победу)***

- Вы владеет достаточной властью и авторитетом и убеждены, что предлагаемое Вами решение проблемы бесспорно является наилучшим;
- у Вас нет другого выхода, Вам нечего терять и имеется шанс получить выгоды;
- у Вас нет времени для согласования позиций с противоположной стороной, поиска взаимовыгодных решений, а вопрос очень важен;
- Вы должны принять непопулярное решение и имеете для этого достаточно полномочий и власти;
- взаимодействуете с подчиненными, которые принимают авторитарный стиль управления.

#### ***Покладистость (приспособление)***

- для Вас является более важным сохранение покоя и стабильности, чем решение конфликта;
- предмет разногласий для Вас не является важным, или он Вас не особенно волнует;
- Вы считаете, что лучше сберечь красивые отношения с противоположной стороной, чем отстаивать собственную точку зрения;
- Вы осознаете, что правда не на Вашей стороне;
- Вы чувствуете, что у Вас недостаточно ресурсов, власти, авторитета, чтобы настаивать на реализации своих интересов и победить;
- Вы понимаете, что результат является более важным и значимым для другой стороны, чем для Вас;
- Вы имеете достаточно времени, чтобы временно уступить, а тем временем собраться с силами и вернуться к решению данной проблемы.

#### ***Уклонение (избежание)***

- проблема, относительно которой возникла конфликтная ситуация для Вас не является существенной;
- Вы знаете, что не можете в настоящее время решить проблему в свою пользу;
- Вы не владеете достаточным объемом власти, чтобы решить проблему желаемым для себя образом;
- желаете выиграть время для того, чтобы более детально оценить ситуацию и получить дополнительную информацию для принятия решения;
- считаете, что решить проблему на данном этапе является опасным, поскольку можно лишь осложнить ситуацию;

- в конфликте принимают участие тяжелые с точки зрения общения люди;
- конфликт может быть урегулированным и без Вашего участия.

### ***Компромисс (понимание)***

- обе стороны конфликта владеют одинаковой властью, имеют убедительные аргументы, но имеют при этом взаимоисключающие интересы;
- возможным является временное решение из-за отсутствия времени для принятия другого решения или же другие подходы к проблеме оказались не результативными;
- существует возможность воспользоваться краткосрочной выгодой;
- удовлетворение Вашего желания не слишком важно для Вас, поэтому Вы можете несколько пересмотреть поставленные ранее цели;
- компромисс дает возможность Вам сберечь отношения и хотя бы что-то получить, чем потерять все.

### ***Сотрудничество (сотрудничество)***

- решение проблемы одинаково важно для обеих сторон конфликта, поэтому ни одна из сторон не желает полностью от него отстраниться;
- у участников конфликта существуют долговременные, крепкие и взаимозависимые отношения;
- каждый из подходов к проблеме конфликта является важным и не допускает компромиссных решений, а найти общее решение крайне важно;
- у Вас обоих есть время, чтобы совместно поработать над проблемой, которая привела к конфликту;
- обе стороны способны выслушать друг друга и изложить содержание своих интересов;
- каждая из сторон понимает интересы друг друга;
- обе, втянутые в конфликт стороны, владеют приблизительно одинаковой властью или готовы игнорировать разницу в положении ради того, чтоб на равных условиях искать решения проблемы.

### ***Схема общения руководителя с подчиненными, которая предупреждает возникновение конфликтов в процессе делового общения***

- Умение руководителя предусматривать реакции подчиненных.
- Способность руководителя обеспечивать надежную информацию.
- Управление собственными эмоциями.
- Способность предлагать исполнителям четкие требования.
- Забота руководителя об “обратной связи”.
- Умение руководителя формировать у подчиненных интерес к работе.

## **6. СТРЕСС**

К факторам, которые часто приводят к стрессу, психологи относят:

- определенные виды социального влияния (микроклимат в коллективе, семье, негативные общественные настроения);

- требования и ограничения, которые налагаются на поведение человека в коллективе или семье;
- невозможность удовлетворить собственные проблемы;
- несоответствие личных способностей человека и возможностей социума для их реализации;
- дефицит времени;
- негативные эмоции и тому подобное.

### **Как предотвращать стресс?**

1. Скажите себе: это тяжело, но я с этим делом справлюсь так же хорошо, как и прежде, обязательно это сделаю!

2. Не думайте, что Вы идеал, не каждый должен Вас идеализировать, не конфликтуйте!

3. Сдерживайтесь в разговорах, будьте вежливые, с уважением, спокойно общайтесь с окружающими. Дышите глубоко и медленно.

4. Проанализируйте, кто из людей вызывает у Вас стрессовое состояние, какие события имеют на Вас влияние, сделайте все, чтобы их избежать.

5. В течение рабочего дня, не реже чем через 2 – 3 часа, сделайте двигательные упражнения для всех мышц: по 5 – 6 упражнений на 7-м минут, выпейте чая, выполните аутогенные упражнения на успокоительность: “Закройте глаза и 60 секунд в своих мыслях полетите на природу, побудьте у раю...” – рекомендовала Тетчер – железная леди Англии.

6. Представьте себе, что Вы успешно выполните задание, выйдете из любой ситуации, убедите себя в этом, и Ваша самонадеянность станет реальностью.

7. Не носите в себе плохие мысли, поговорите с друзьями, членами семьи.

8. Чаще получайте хорошие эмоции, улыбайтесь и радуйтесь добрым делам, словам своим и коллег Ваших!

9. Как можно больше двигайтесь. Ходите пешком на работу и из нее. Движение - эта жизнь!

10. Прислушивайтесь к своему организму. Частые простуды говорят: остановите Ваш темп работы, жизни. Высыпайтесь, не употребляйте напитков, тяжелой пищи, следите за здоровьем заблаговременно!

11. При неудачах – не принимайте их близко к сердцу, помните, что они временны. Все всегда меняется к лучшему! “Все пройдет” – советовал мудрый философ Соломон.

12. Будьте с другими взаимно вежливы, и жизнь станет спокойной и приятной!

13. Сумейте врагов Ваших сделать друзьями - чаще говорите другим: “Я хочу с Вами посоветоваться...” Даже в гневе думайте о примирении!

14. Живите своим умом и своей жизнью!

### **Профилактика от стресса**

- способность личности к изменению жизненных ориентаций;
- умение прогнозировать не только успехи, но и потери;
- готовность к общению с разными людьми;

- умение расслабляться для снятия напряжения, прежде всего психологического;
- способность спокойно реагировать на потери и уменьшать их значимость;
- умение отличать неудачи от катастроф;
- владение чувством юмора;
- умение мысленно настраиваться на позитивные образы и вытеснять негативные;
- способность говорить “нет”, когда невозможно сказать “да”;
- умение разделять такие базовые ценности как “работа “ и “здоровье”.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

1. Что такое коммуникация?
2. Какие есть виды коммуникации?
3. Назовите трудности коммуникации.
4. Какие правила ведения делового разговора?
5. Назовите психологические особенности совещания у руководителя.
6. Что такое конфликт?
7. Назовите причины конфликта.
8. Какие есть позитивные и негативные стороны конфликтов?
9. Назовите способы и правила решения конфликтов.
10. Какие существуют стратегии поведения в условиях конфликта?

## ЛИТЕРАТУРА И НОРМАТИВНАЯ БАЗА

1. Конституция Донецкой Народной Республики [Текст] : офиц. текст : [принята 14 мая 2014 года] // <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/>
2. О системе государственной службы Донецкой Народной Республики [Текст] : закон Донецкой Народной Республики от 20 апреля 2015 года № 32-ІНС // [http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/Zakon\\_DNR\\_O\\_sisteme\\_gossluzhby\\_DNR.pdf](http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/Zakon_DNR_O_sisteme_gossluzhby_DNR.pdf)
3. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / Н.В. Гринберг (пер.с англ.). - Г. : ИНФРА-М, 2002. – 327 с.
4. Бакуменко В. Формирование государственно-управленческих решений: проблемы теории, методологии, практики [Текст] / В. Бакуменко. – К.: Изд-во УАГУ, 2000. – 328 с.
5. О системе органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики [Текст] закон Донецкой Народной Республики от 13 мая 2015 года № 35-ІНС// [http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/Zakon\\_DNR\\_O\\_sisteme\\_organov\\_ispolnitelnoy\\_vlast\\_I\\_148P\\_NS.pdf](http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/Zakon_DNR_O_sisteme_organov_ispolnitelnoy_vlast_I_148P_NS.pdf)
6. Виноградский М.Д., Виноградская А.М., Шканова О.М. Менеджмент в организации [Текст]: науч. пособ. для студ. высш. учеб. завед. по спец. “Менеджмент организаций” всех форм обуч. / М.Д. Виноградский Киевский экономический ин-т менеджмента – “Экомен”. - 3.из-е, испр. . — К. : Кондор, 2004. - 596 с.
7. Гирняк О.М., Лазановский П.П. Менеджмент: теоретические основы и практикум [Текст]: науч. пособ. для студ. высш. учеб. завед / О.М. Горняк, П.П. Лазановский. - К. : Магнолия плюс, 2003. - 335с.
8. Горняк А. Конфликты: структура, эскалация, улаживание [Текст] / А. Горняк, А. Бобро. - К.: Изд-во Саломеи Павличко “Основы”, 2003. – 172 с.
9. Гордиенко Л.Ю. Менеджмент государственного учреждения [Текст] : учеб. пособ. / Л.Ю. Гордиенко; Межотраслевой ин-т повышения квалификации, Харьковский гос. экономический ун-т. - Х. : ХГЕУ, 2001. - 151с.
10. Данюк В.М. Менеджмент персонала [Текст]: учебн. пособие [Текст] / В.М. Данюк, В.Н. Петюх, С.О. Цимбалюк; Киевский национальный экономический ун-т ; Василий Макарович Данюк, Василий Николаевич Петюх (ред.). - К. : КНЕУ, 2004. - 398 с.
11. Зинкевичус В.О. Управление персоналом: особенности применения принципов менеджмента на государственной службе [Текст] / В.О. Зинкевичус, С.К. Фурман, С.К. Хаджирадева. – Х.: Изд-во ХарПИ НАГУ “Магистр”, 2004. – 124 с.
12. Имиджелогия : науч. пособ. для дистанц. обучение [Текст] / Н.В.Барна; Открытый междунр. ун-т разв. человека «Украина» - К.: Ун-т «Украина», 2007. - 216 с.

13. Киричук О.В. Основы психологии [Текст] / О.В. Киричук, В.А. Роменець . – К.: «Лыбидь», 2006. – 632 с.
14. Конфликтология [Текст] : словарь: понятия, категории, сроки: [для выс. войск. учеб. завед.] / [Бучин Г.А. и др.; Львов. ин-т сухопут. войск им. гетмана П. Сагайдачного [и др.] - Львов: ЛИСВ, 2007. - 204 с.
15. Конфликтология и теория переговоров [Текст]: [ для студ. высш. учеб. завед.] / Е.Б. Тихомирова, С. Р. Постоловский. - 2-е изд., испр. — Суммы: Унив. кн., 2008. - 239 с.
16. Конфликтология [Текст] : практикум. / Н.Е. Герасимова; М-во образования и науки Украины, Черкас. нац. ун-т им. Б. Хмельницкого. - Черкассы: Из-во. от. ЧНУ им. Б. Хмельницкого, 2008. — 89 с.
17. Лесечко М. Особенности принятие управленческих решений в органах государственного управления и местного самоуправления [Текст] / М. Лесечко, Р. Рудницкая, А. Чемерис. – Львов: УАУУ при Президенте Украины, Львовский филиал, 2001. – 26 с.
18. Мастерство общения в любой ситуации : [секреты коммуникабельности для всех] / В.Шапарь. - Х.; Белгород: Кн. клуб семейн. досуга, 2007. - 318 с.
19. Носков В. Психологические детерминанты корпоративной культуры [Текст] / В. Носков, А. Кальянов, О. Ефросинина // Социальная психология. - 2006. - № 3. - С. 76 – 88.
20. Порфимович О.Л. Имидж и власть : [учеб. пособ.] / О.Л. Порфимович — К.: [Ин-т журналистики КНУ им. Т.Шевченко], 2007. - 79 с.
21. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / И.О.Кулинич. — К.: Знание, 2008. - 292 с.
22. Психология управления [Текст]: конспект лекций: [для студ. спец. 8.050201 всех форм обучения] / Мартиненко М.В.; М-во образования и науки Украины, Харк. нац. экон. ун-т. - Х.: Изд-во. ХНЕУ, 2007. — 71 с.
23. Сергеева Л.В. Организация деятельности государственного служащего [Текст] / П.В. Сергеева, О.В. Каинов. – Х.: Вид-во ХарРИ НАГУ “Магистр”, 2003. – 192 с.
24. Савченко Б.Г. Социальные и психологические аспекты государственного управления [Текст] / Б.Г. Савченко, Н.М. Мельтюхова. – Х.: Изд-во ХарРИ НАГУ “Магистр”, 2003. – 152 с.
25. Современные теории в конфликтологии [Текст] : [науч. пособ. для студ. в. науч. закл.] / С. С. Яремчук; М-во образования и науки Украины, Чернив. нац. ун-т им. Ю. Федьковича. — Черновцы: Рута, 2008. — 70, [1] с.
26. Хаджирадева С.К., Яромич С.А. Коммуникации, деловое общение и управление конфликтами в коллективе [Текст] / С.К. Хаджирадева, С.А. Яромич. – Х.: Вид-во ХарРИ НАДУ “Магистр”, 2004. – 100 с.
27. Циба В. Т. Алгоритм жизненного пути успешной творческой личности [Текст] / В.Т. Циба // Социальная психология. - 2006. - 2. – С. 3 - 15.
28. Циба В. Т. Системная социальная психология [Текст]: учебное пособие / В.Т. Циба. – Киев.: Центр учебной литературы, 2006. – 328 с.

**СОЦИАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ:  
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

***Составитель:***

**Доцевич Т.И.**, доцент кафедры философии и социологии Донецкого государственного университета управления, к.псих.н..

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк-50, бул. Пушкина, 32.