



ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ,
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ
ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ

Професійна програма підвищення кваліфікації
Функціональна складова
Варіативна частина

Городнянський Щорський Корюківський

Ріпкинський

ФВ-1-4

Психологічні особливості
управлінської діяльності
державного службовця в
сучасних умовах

Менський

Чернігівський

Куликівський

Бахмацький

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Козелецький

Носівський

Поліський Галалаївський

Бобровицький

Срібнянський

Прилуцький

Варвинський

Чернігів
2009

Психологічні особливості управлінської діяльності державного службовця в сучасних умовах: Навч.-метод. посібник. / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Упор.: С.М. Задорожна, Л.А. Чабак: – Чернігів : ЦППК, 2009. – 14 с.

Рекомендовано до видання навчально-методичною радою Чернігівського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, протокол № 1 від 11 лютого 2009 р.

Навчально-методичний посібник призначений для працівників місцевих органів державної виконавчої влади, які навчаються за професійними програмами підвищення кваліфікації (Модуль «Психологічні особливості управлінської діяльності державного службовця в сучасних умовах»), програмами тематичних короткотермінових семінарів, викладачів Центру.

© Чернігівський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2009

ЗМІСТ

| № | Назва теми | Стор. |
|------------|---|-----------|
| I. | ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ | 4 |
| 1. | Психологічні засади продуктивності ділового спілкування | 4 |
| 2. | Психологічні прийоми впливу управлінця | 6 |
| 3. | Імідж державного службовця | 7 |
| II. | РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА НОРМАТИВНА БАЗА | 10 |

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОДУКТИВНОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Ділове спілкування – спілкування, метою якого є організація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Людське спілкування завжди лежало в основі соціального буття, проте прямим об'єктом психологічного і соціального аналізу воно стало тільки в ХХ ст.

В *психології* спілкування визначається як взаємодія двох чи більше людей, що полягає в обміні інформацією пізнавального чи емоційно-оцінювального характеру.

Спікування - складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що є наслідком потреби в спільній діяльності й включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння інших людей.

Уміння ефективно спілкуватися є важливою складовою життєвого і професійного успіху державного службовця.

Основні аспекти спілкування:

- комунікативний (обмін інформацією між індивідами, її розвиток, уточнення);
- інтерактивний (обмін діями та організація взаємодії суб'єктів спілкування);
- перцептивний (взаємосприйняття і встановлення взаєморозуміння).

Ділове спілкування являє собою процес взаємозв'язку між людьми, обумовлений потребами в спільній діяльності, під час якого відбувається обмін конкретними видами діяльності, досвідом й інформацією з метою досягнення певного результату, розв'язання відповідної проблеми, досягнення поставленої мети.

Головне спрямування ділового спілкування - організація продуктивної співпраці. Тому на відміну від інших видів спілкування воно має конкретну мету й чітко визначені завдання, які вимагають конкретного вирішення. Більше того, особливістю ділового спілкування є й те, що воно не може бути припинено в односторонньому порядку, просто за бажанням одієї з сторін (без втрат для учасників такого спілкування) за відсутності конкретного результату. Воно, як правило, вирізняється також високим ступенем емоційного насичення і напруги.

Використання психологічних методів у діяльності державних службовців надзвичайно важливе, оскільки їхня професійна діяльність передбачає постійні контакти у сфері «людина-людина», мистецтво спілкування, знання його психологічних особливостей.



Майже 80% робочого часу працівника, зайнятих управлінською діяльністю, становить робота з людьми

Управлінське спілкування являє собою складний соціальний процес, в якому нерозривно поєднані наука і мистецтво. Для того щоб встановлювати контакти з людьми, знаходити з ними спільну мову, переконувати,

організовувати на колективну діяльність, тобто налагоджувати ділове співробітництво й ефективні взаємовідносини, недостатньо мати певні природні властивості, необхідно володіти ще й знаннями з етики і психології ділового спілкування.

Функції управлінського спілкування:

- інформаційна (передача і отримання інформації);
- регулятивна (регуляція поведінки і спільної діяльності);
 - пізнавальна (пошук і вміння отримувати необхідну інформацію);
 - виховна (здійснення впливу на людей з метою організації їх діяльності);
 - емоційна (обмін емоціями, почуттями, передача психічних станів).

Через ці функції управлінське спілкування постає як:

1) обмін інформацією між активними суб'єктами управлінського процесу в умовах спільної діяльності. Такий обмін передбачає передачу значущої інформації, забезпечення її розуміння всіма учасниками комунікативного процесу, психологічний вплив партнерів спілкування один на одного;

2) активна взаємодія суб'єктів спілкування, починаючи з оцінки, сприйняття або несприйняття інформації і закінчуючи об'єднанням учасників спілкування з метою організації їх спільної діяльності, у процесі чого формується система міжособистих взаємовідносин, або суперництво, конкуренція;

3) пізнання, розуміння учасниками спілкування один одного (цей процес залежить від цілої низки факторів психологічного характеру - установок, стереотипів, різних ефектів).

Отже, управлінське спілкування це - інформація, взаємодія, взаємовплив, певні взаємовідносини між учасниками спілкування, встановлення взаєморозуміння

Рівні ділового спілкування

У тактиці спілкування розрізняються сім можливих його рівнів, знання яких дає змогу краще розібратись в ситуації, глибше її зрозуміти, зробити певні висновки, що стосуються як системи управління, так і встановлення підприємницьких контактів. Психологи називають такі рівні: примітивний, маніпулятивний, стандартизований, конвенціональний (погоджувальний), ігровий, діловий, духовний.

Кожен з названих рівнів може проявитися в різних ситуаціях, які диктують і відповідні людські відносини.

Скажімо, одна справа спілкування на вулиці, в транспорті, в магазині, і зовсім інша – на офіційному прийомі, а ще інша – в безпосередніх ділових стосунках, де можуть існувати різні взаємини (рівноправні, підлеглі, нерівноправні) і тоді висуваються свої критерії з однієї чи іншої сторони.

2. ПСИХОЛОГІЧНІ ПРИЙОМИ ВПЛИВУ УПРАВЛІНЦЯ

Вербальна техніка

Вербальна техніка полягає у тому, що у процесі спілкування ви повинні звертати увагу не тільки на те, що говорить ваш співрозмовник, але й як він це робить, які слова та фрази він використовує.

Для прикладу уявіть собі трьох людей, які прочитали одну й ту саму книгу, а тепер їх попросили висловити своє ставлення до неї. Перший може відмітити, як багато він *побачив* у цій книзі, як грамотно підібрані у ній приклади, що *ілюструють* предмет, і що вона написана з *блиском*. Другому може не сподобатися *тон* книги, її *різкий* стиль. Він, фактично, не зміг настроїтися на ідеї автора і хотів би *поговорити* з ним про це.

Третій *відчує*, що предмет розбирається досить *зважено*. Йому імпонує манера, в якій автор *порушив* усі ключеві моменти, і він легко *схопив* усі нові ідеї. Він *відчуває* симпатію до автора.

Невербальні техніки

Поряд з аналізом мовних конструкцій, для психологічного впливу на співрозмовника використовують також інші техніки, які пов'язані з невербальними аспектами комунікації.

Невербальне спілкування найчастіше використовується для встановлення емоційного контакту із співрозмовником і підтримки його в процесі бесіди, для фіксації того, наскільки, добре людина володіє собою, а також для отримання інформації про те, що люди в дійсності думають про інших або про певну ситуацію.



В міжособистісному спілкуванні невербальна комунікація передає 65% всієї інформації

До невербальних засобів спілкування належать: жести, міміка, пози та ін.

Як зазначає G.M.Gazda (1989), невербальні реакції допомагають реалізувати чимало важливих цілей у спілкуванні.

1. Допомагають виразити почуття.
2. Доповнюють, змінюють, ілюструють і збагачують вербальні висловлювання.
3. Регулюють участь у спілкуванні. Невербальними сигналами ми виражаємо як своє бажання продовжувати бесіду, так і прагнення закінчити або уникнути неї.
4. Формують визначені почуття в партнера при спілкуванні.
5. Є важливою формою реагування в міжособистісних відносинах.
6. Виражають увагу в спілкуванні. Невербальні елементи особливо важливі для правильного слухання співрозмовника. Своєю невербальною поведінкою ми можемо демонструвати як зацікавленість і увагу, так і байдужість.

3. ІМІДЖ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Імідж (від англійського – подання, образ) – штучна імітація або подання зовнішньої форми будь-якого об'єкту, особливо особи. Він є наочним уявленням про людину, товар чи інститут, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою реклами або пропаганди.

- імідж - враження, що справляє конкретна людина або організація на навколишніх.

- імідж – це не те чим людина є насправді, не сукупність його особистісних характеристик, а образ, що створюється відносно цієї людини в навколишніх його людей, або людей, що створюють враження про нього

Найчастіше імідж людини сильно відрізняється від самої особистості.

Імідж - це складова частини образу, візуальна привабливість людини.

Види іміджу: вроджений, штучний.

Зовнішність визначає безпосередньо імідж людини, але поняття імідж більш широке.

- ці уявлення завжди є узагальненими, хоч іноді, спираються навіть на дрібні та часткові деталі.

- людина їх інтерпретує і у неї складається думка про інших загалом.

Вдалиий імідж - це здатність переконати навколишніх, що носій цього іміджу втілює у собі ті ідеальні якості, котрі б вони хотіли мати, якби були на місці цієї людини.

Поняття іміджу містить у собі не тільки природні властивості особистості, але й спеціально напрацьовані.

Імідж є комплексним поняттям, що містить кілька складових, лише врахування всього комплексу дає змогу створити людині вдалиий імідж:

Складові іміджу:

- Зовнішній вигляд.
- Психологічні властивості особистості.
- Соціальні задатки на відповідність запитам часу і суспільства.
- Імідж середовища.
- Вербальний імідж (манера говорити).
- Кінетичний імідж (невербальні засоби спілкування).
- Ментальний (соціальні стереотипи та ін.).

Складові іміджу державного службовця

- гуманізм,
- гуманітарна освіченість,
- компетентність,
- ерудованість,
- динамізм,
- активність,

- працелюбність,
- послідовність,
- швидка реакція на ситуацію,
- моральна надійність,
- психологічна культура державного службовця,
- дотримання етикету,
- дисциплінованість,
- вміння впливати на людей справою, словом і зовнішньою естетичною привабливістю:

Два зрізи іміджу

- *Перший* - базовий, складається у сприйнятті людей поступово. Він, як правило, стійкий і надто важко піддається змінам, не дивлячись на випадкові відхилення.
- *Другий* — ситуативний імідж формується під впливом якихось обставин, кризових ситуацій, непередбачених дій. Пересічні громадяни швидше сприймають ситуативну поведінку державного службовця, причому емоційно, і від цього формується ставлення до нього, до його роботи,

Сприйняття державного службовця

Пересічні громадяни швидше сприймають ситуативну поведінку державного службовця, причому емоційно, і від цього формується ставлення до нього, до його роботи.

Шляхи зміцнення іміджу державного службовця у процесі спілкування

- якнайменше вживайте слова - «паразити» - це розсіює увагу і відволікає від темп розмови;
- змінюйте тон голосу: він повинен то підвищуватися, то знижуватися, як поверхня моря. Раптове підвищення чи зниження тону голосу виділяє слово чи фразу на загальному тлі;
- змінюйте темп мови – це додає її виразності;
- будьте «твердими», говорячи про назрілу проблему;
- наводьте тверді аргументи в м'якій формі;
- акцентуйте важливі слова і підпорядковуйте їм менш важливі;
- у ділових контактах відстоюйте інтереси установи, а не позиції окремих індивідів;
- не зловживайте твердженнями, категоричністю суджень, безапеляційністю;
- демонструйте інтерес до співрозмовника і його думки;
- будьте турботливим, уважним до співрозмовника, намагайтесь чим більш персоніфікувати звертання до людини;
- виробляйте здатність правильно розуміти цінності інших людей;
- проявляйте міжособистісний і міжкультурний такт – здатність вирішувати проблеми з людьми, не принижуючи їх гідності;
- робіть людям компліменти;

- проявляйте особисту гнучкість - здатність приймати різні реакції і підходи, котрих потребують обставини у спілкуванні;
- демонструйте творчий підхід до спілкування, намагайтесь віднайти спільні загальні інтереси і вирішити проблему можливою проблему;
- робіть паузу до і після важливих думок (ефект інтонацій і пауз – особливість людського сприйняття. Він полягає в тому, що інтонації і паузи сприяють 10-15-ти процентному збільшенню інформації, викликаючи у співрозмовників асоціації і пропозиції);
- вдало використовуйте словесні акценти, риторичні прийоми, метафори, гіперболи і т.п.
- застосовуйте підчас розмови ефект релаксації (розслаблення) – тому, хто вміє вчасно пожартувати, вставити дотепне зауваження, пощастить в переговорах більше, ніж тому, хто не вміє це робити. Гумор створює природну паузу для відпочинку людей, знижує напругу, тривогу, зближує і налаштовує на доброзичливий лад.

Імідж керівника організації включає уявлення про:

- наміри;
- мотиви;
- здібності;
- установки;
- ціннісні орієнтації, психологічні характеристики керівників.

Причини зміни іміджу:

Зміна роботи;

Змінив особистому житті;

Бажання нового;

Бажання комусь щось довести.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке імідж?
2. Назвіть основні складові іміджу.
3. Дайте визначення поняття «ділове спілкування».
4. Назвіть шляхи зміцнення іміджу державного службовця.
5. Які існують функції управлінського спілкування?
6. Опишіть психологічні прийоми впливу управлінця.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА НОРМАТИВНА БАЗА

1. Конституція України // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%D0%BA%2F96-%D0%B2%D1%80>
2. Конституція України – Основний Закон суспільства, держави, людини (науково-методичні рекомендації). – К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 105 с.
3. Закон України “Про державну службу України” від 16 грудня 1993 р. № 3723 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1216-14>
4. Закон України “Про місцеві державні адміністрації” від 9 квітня 1999 р. № 586 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=586-14>
5. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21 травня 1997 р. № 280 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=280%2F97-%D0%B2%D1%80>
6. Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” від 7 червня 2001 р. № 2493 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2493-14>
7. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 8 вересня 2005 № 2866 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2866-15>
8. Закон України “Про звернення громадян” від 2 жовтня 1996 р. № 393 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=393%2F96-%D0%B2%D1%80>
9. Реєстр посад державних службовців // http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=F8ED92A0453BF34E29187B923B53447B?art_id=74521&cat_id=35382.
10. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. // http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=A503E750BD3FD5ECF4720D708DF46D63?art_id=35812&cat_id=35383
11. Актуальні питання кадрової політики на сучасному етапі. Навчально-методичний збірник. – Чернігів: ЦППК, 2003. – 18 с.
12. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Н.В. Гринберг (пер.с англ.). — М. : ИНФРА-М, 2002. – 327 с.
13. Бакуменко В. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
14. Бебик В.М. Менеджмент виборчої кампанії: ресурси, технології, маркетинг: Навч.-метод. посіб. / Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП). — К. : МАУП, 2001. — 214 с.
15. Бочок М. Управління регіоном : Навч. посіб. до практ. та самоств. занять [для слухачів ф-тів післядиплом. освіти та підвищення кваліфікації вищ. навч. закл.] / Центр підвищення кваліфікації держ. службовців і кер. держ. п-в, установ й орг. Черніг. облдержадмін.; М. П. Бочок, М. П. Бутко, Д. І. Котельников; [За ред. Д. І. Котельникова]. – Чернігів: Сіверян. думка, 2001. – 279 с.
16. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. — К. : Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2001. — 349 с.
17. Виконавча влада в Україні: Навч. посіб. / Українська академія держ. управління при Президентові України / Н.Р. Нижник (заг.ред.). — К. : Видавництво УАДУ, 2002. — 127 с.

18. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. зі спец. “Менеджмент організацій” всіх форм навч. / Київський економічний ін-т менеджменту- “Екомен”. — 2. вид., перероб. і доп. — К. : КОНДОР, 2002. — 654 с.
19. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. зі спец. “Менеджмент організацій” усіх форм навч. / Київський економічний ін-т менеджменту – “Екомен”. — 3. вид., випр. — К. : Кондор, 2004. — 596 с.
20. Гендерні аспекти державного управління : Навч.-метод. зб. / Черніг. облдержадмін. Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, кер. держ. п-в, установ та орг.; Уклад.: С. В. Бутко, А. В. Подкур. – Чернігів : ЦППК ДС, 2004. – 19 с.
21. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти. — К. : Магнолія плюс, 2003. — 335с.
22. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. - К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2003. – 172 с.
23. Глазунов С. В. Управлінське спілкування : Навч. посіб. / Дніпропетр. нац. ун-т. – Д.: РВВ ДНУ, 2002. – 88 с.
24. Головатий М. Ф. Політична психологія: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Міжрегіональна академія управління персоналом. — К. : МАУП, 2001. — 136с.
25. Гордієнко Л.Ю. Менеджмент державної установи: Навч. посіб. / Міжгалузевий ін-т підвищення кваліфікації; Харківський держ. економічний ун-т. — Х. : ХДЕУ, 2001. — 151с.
26. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Крушельницька Я. В., Леонтенко О. М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / Київський національний економічний ун-т / Василь Макарович Данюк (заг.ред.), Василь Миколайович Петюх (заг.ред.). — К. : КНЕУ, 2004. — 398с.
27. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посіб. / Академія правових наук України. Київський регіональний центр ; Українська Академія держ. управління при Президентові України. Кафедра держ. управління і менеджменту ; Хмельницький ін-т регіонального управління та права / Н.Р. Нижник (заг.ред.), В.М. Олуйко (заг.ред.). — Л. : Видавництво Національного ун-ту “Львівська політехніка”, 2002. — 352с.
28. Ділове спілкування у сфері державного управління / Н.Р.Нижник, Л.А.Пашко, В.М.Олуйко, С.А.Кіндзерський. — Хмельницький: Б. в., 2005. — 193 с.
29. До питання конфлікту неідентичності в поліетнічному суспільстві : (дослідження на основі даних Держкомстату та МВС України) / АПН України, Н.-д. центр прав. інформатики; [за ред. М. Швеця] — К.: НДЦПІ АПРН України, 2008. — 19 с.
30. Дороніна М.С. Культура спілкування ділових людей: Посібник для студентів гуманітарних факультетів вузів. – К.: Видав. дім «КМ Академія», 1997. – 191 с.
31. Етика та психологія ділового спілкування державного службовця. Навчально-методичний збірник. – Чернігів: ЦПК ДС, 2001. – 47 с.
32. Ефективно управляти : Навч.-метод. зб. / Черніг. облдержадмін. Апарат, Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів

- місц. самоврядування, керівників держ. п-в, установ та орг.; Редкол.: М.І. Стрілець, С. М. Вдовенко, М. Д. Верес, С. В. Бутко; — Чернігів, 2004. — 65 с.
33. Зінкевічус В.О., Фурман С.К., Хаджирадева С.К. Управління персоналом: особливості застосування принципів менеджменту на державній службі. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2004. – 124 с.
34. Ільченко-Сюйва Л., Пильгун Л. Джерела INTERNET. Європейський Союз. Довідник. - К.: Вид-во “К.І.С.”, 2003. – 140 с.
35. Карпов А. Психологія прийняття управлінських рішень / Під ред. В.Д. Шадрикова. – М.: “Юрист”, 1998. – 296 с.
36. Конфліктологія : словник: поняття, категорії, терміни: [для вищ. військ. навч. закл.] / [Бучин М. А. та ін.]; Львів. ін-т сухопут. військ ім. гетьмана П. Сагайдачного [та ін.] — Львів: ЛІСВ, 2007. — 204 с.
37. Конфліктологія та теорія переговорів : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. — 2-е вид., випр. — Суми: Унів. кн., 2008. — 239 с.
38. Конфліктологія : практикум. / Н. Є. Герасімова; М-во освіти і науки України, Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. — Черкаси: Вид. від. ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2008. — 89 с.
39. Концепція адміністративної реформи в Україні. – К.: ДВПП Міннауки України, 1998. – 98 с.
40. Культура ділового спілкування : Навч. посіб. / Л. Г. Зубенко (уклад.), В. Д. Немцов (уклад.). – К.: ЕксОб, 2000. – 200 с.
41. Лесечко М., Рудніцька Р., Чемерис А. Особливості прийняття управлінських рішень в органах державного управління та місцевого самоврядування. – Львів: УАДУ при Президентові України, Львівський філіал, 2001. – 26 с.
42. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1995. – 329 с.
43. Методичні рекомендації з психології управління. Навчально-методичний збірник. – Чернігів: ЦППК, 2003. – 12 с.
44. Молодь-влада-майбутнє/За ред. В.М. Бойка, Б.Ф. Атрощенко, М.Д. Верес, С.В. Бутка. – Чернігів–Ніжин: ТОВ Видавництво “Аспект-Поліграф”, 2004. – 72 с.
45. Нижник Н. Р., Дубенко С. Д., Плахотнюк Н. Г., Бурч Я. М., Кривенко Л. Т. Органи державної влади в Україні: структура, функції і тенденції розвитку: Навч. посібник / Київський регіональний центр Академії правових наук України ; Кафедра держ. управління і менеджменту Української академії держ. управління при Президентові України ; Кафедра держ. управління Івано-Франківського національного технічного ун-ту нафти і газу / Н.Р. Нижник (заг.ред.). — К. : ЗАТ “НІЧЛАВА”, 2003. — 284с.
46. Нижник Ніна Романівна, Дубенко Світлана Дмитрівна, Мельниченко Віктор Іванович, Плахотнюк Н. Г., Мосов С. П. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: Навч. посіб. / Українська Академія держ. управління при Президентові України / Ніна Романівна Нижник (ред.). — К. : Видавництво УАДУ, 2002. — 164с.
47. Нижник Н.Р., Олуйко В.М., Яцюк В.А. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) / Українська Академія держ. управління при Президентові України; Хмельницький

- ін-т регіонального управління та права. — Л. : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2003. — 298с.
48. Нижник Н.Р., Лемак В.В. Постсоціалістична держава: теоретико-правові проблеми / Ужгородський національний ун-т. — Ужгород : УжНУ, 2003. — 104с.
49. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Причины возникновения и способы разрешения конфликтов // Почебут Л.Г., Чикер В.А. Индустриальная социальная психология. СПб., 1997. — 130 с.
50. Правові засади діяльності кадрових служб органів виконавчої влади [Електронний ресурс] : Зб. нормат.-прав. актів / Черніг. облдержадмін. Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, керівників держ. п-в, установ та орг.; Уклад.: В. В. Колодін, С. В. Бутко, О. М. Клименок. — Електрон. дані і прогр. — Чернігів : ЦППК ДС, 2004. — 640 с.
51. Причины та умови, що призводять до порушення антикорупційного законодавства, та заходи з їх усунення [Електронний ресурс] : Навч. демонстрац. зб. для мультимед. проектора / Чернігів. облдержадмін. Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, кер. держ. п-в, установ та орг.; [Уклад.: В. Н. Скрипка, А. В. Подкур, О. М. Клименок]. — Електрон. дані. — Чернігів : ЦППК, 2004. — 7 с.
52. Психологія управління : навч. посіб. / І.О.Кулініч. — К.: Знання, 2008. — 292 с.
53. Психологія управління з основами соціоінтеграції (у парадигмі праксеології та синергетики) / Ю.В.Богоявленська, Т.П.Грабар, Є.І.Ходаківський; М-во освіти і науки України, Житомир. держ. техн. ун-т. — Житомир: ЖДТУ, 2007. — 699 с.
54. Психологія управління : конспект лекцій: [для студ. спец. 8.050201 усіх форм навчання] / Мартиненко М.В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2007. — 71 с.
55. Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської роботи органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування. На допомогу заступникам голів, керівникам апаратів райдержадміністрацій, заступникам міських голів з питань організаційно-кадрової роботи, керівникам структурних підрозділів облдержадміністрації, обласних управлінь та організацій: Навч.-метод. зб. / Черніг. облдержадмін. Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, кер. держ. п-в, установ та орг.; Уклад.: С. М. Вдовенко, М. Д. Верес. — Чернігів : ЦППК ДС, 2004. — 6 с.
56. Ру Домінік, Сульє Даніель. Управління: Пер. з франц. — К.: “Основи”, 1995. — 237 с.
57. Русенский Е.В. Основы психологии общения менеджера: Учеб. пособие. — М.-Новосибирск, 1998. — 180 с.
58. Сергієва Л.В., Каїнова О.В. Організація діяльності державного службовця. — Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2003. — 192 с.
59. Савченко Б.Г., Мельтюхова Н.М., Бураковська А.В. Соціальні та психологічні аспекти державного управління. — Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2003. — 152 с.
60. Служба в органах місцевого самоврядування : Навчально-методичний збірник для сільських, селищних і міських голів (міст районного значення). — Чернігів: ЦППК, 2002. — 159 с.

61. Сучасні теорії в конфліктології : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / С. С. Яремчук; М-во освіти і науки України, Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. — Чернівці: Рута, 2008. — 70, [1] с.
62. Управління конфліктами : зб. тренінг. вправ. / Л.М.Ємельяненко [та ін.]; за заг. ред. Л.М.Ємельяненко, О.В.Корчової; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» — К.: КНЕУ, 2008. — 420 с.
63. У ділове спілкування – державну мову : [Посібник] / Ж.П.Соколовська, В.В.Власенко, Л.Ф.Щербачук. — К.: Грамота, 2005. — 294, [1] с.
64. Уляненко Ф. Кадровий менеджмент державної контрольно-ревізійної служби та управлінь : Навч. посіб. до практ. та самост. занять [для слухачів ф-тів післядиплом. освіти та підвищення кваліфікації] / Центр підвищення кваліфікації держ. службовців і кер. держ. п-в, установ й орг. Черніг. облдержадмін.; Ф. М. Уляненко, С. М. Нікітченко, Д. І. Котельніков, О. В. Нікітченко; За ред. Д. І. Котельнікова. — Чернігів: Черніг. ЦНТЕІ, 2002. — 316 с.
65. Хаджирадева С.К., Яроміч С.А. Комунікації, ділове спілкування та управління конфліктами в колективі. — Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2004. — 100 с.
66. Чумаченко Н.Г., Заботина Р.Ц. Теория управленческих решений: учеб пособие для эконом. спец. вузов – К.: Высшая школа, 1981. – 432 с.
67. Шаров Ю.П., Маматова Т.В., Чикаренко І.А. Результативність та якість діяльності державного службовця. — Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2003. — 212 с.

Інтернет-ресурси:

- I. // www.president.gov.ua – “Президент України. Офіційне Інтернет-представництво” – Офіційний сайт Президента України.
- II. // www.rada.gov.ua – “Верховна Рада України” – Офіційний сайт Верховної Ради України.
- III. // www.kmu.gov.ua – “Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України” – Офіційний сайт Кабінету Міністрів України.
- IV. // www.guds.gov.ua – “Головне управління державної служби України” – Офіційний сайт Головного управління державної служби України.
- V. // cg.gov.ua – “Чернігівська обласна державна адміністрація. Офіційний сайт держустанови” – Офіційний сайт Чернігівської обласної державної адміністрації.
- VI. // www.ccu.gov.ua. – “Конституційний Суд України” – Офіційний сайт Конституційного Суду України.
- VII. // www.scourt.gov.ua – “Верховний Суд України. Інформаційний сервер” – Офіційний сайт Верховного суду України.
- VIII. // www.academy.kiev.ua. – “Національна академія державного управління при Президентові України” – Сайт Національної академії державного управління при Президентові України.
- IX. // www.nplu.kiev.ua – “Національна парламенська бібліотека України” – Сайт Національної парламентської бібліотеки України.
- X. // www.nbuv.gov.ua – “Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського” – Сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.