

*С. І. Білосорочка,*  
к.держ.упр.,  
провідний спеціаліст бібліотечного відділу ХарРІ НАДУ,  
м. Харків

## ЛЮДСЬКІ ВІДНОСИНИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

*Здійснено пошук шляхів удосконалення людських відносин з позиції відкритої взаємодії між їх учасниками з урахуванням психічних регуляторів життя суспільства, форм і сили прояву та можливостей впливу з їх допомогою керівників на підлеглих.*

**Ключові слова:** державно-управлінські відносини, типи людських відносин, настанова, адаптація, аномія, відчуження, «шок реальності».

Державне управління є особливим видом людської діяльності, спрямованим на забезпечення динамічної рівноваги в суспільстві. Відносний динамізм рівноваги, яку забезпечує державне управління, зумовлений змінністю рухомістю суспільних потреб, інтересів. В якому б органі влади не працював посадовець, організаційна структура та відносини в ній побудовані таким чином, що зумовлюють необхідність постійно перебувати у стані суб'єктно-об'єктної взаємодії, дотримуватися субординації, спілкуватися зі співробітниками, з якими в процесі виконання посадових обов'язків потрібно вирішувати спільні завдання. Поряд з колегами проходить більша частина активного життєвого часу. Значна частка категорій посадових осіб місцевого самоврядування, крім всього, постійно працює з населенням.

Виникає питання, які при цьому відносини між керівником і підлеглими й між собою найбільш сприятливі для того, щоб досягти управлінської мети, зберегти імідж керівника (працівника) й порядної людини? В процесі життя і діяльності особи вступають у взаємини різного типу.

Серед науковців, доробки яких сприяють розкриттю закономірностей людських відносин та пошуку шляхів налагодження відкритої взаємодії між суб'єктами відносин в державному управлінні, слід назвати таких, як Е. Афонін, Р. Блаунер, О. Донченко, Е. Дюркгейм, Н. Мельтюхова, М. Обозов, Г. Одінцева, Д. Узнадзе К. Юнг та ін.

*Метою статті є розкриття змісту людських відносин в державному управлінні через приму налагодження відкритої взаємодії між їх суб'єктами. Мета сприяла визначенню кола таких завдань:*

- розкрити зміст поняття «людські відносини в державному управлінні», ідентифікувати їх суб'єктів;
- з'ясувати класифікаційні характеристики людських відносин в державному управлінні та істотні критерії для їх групування;
- ознайомити з основними психічними регуляторами життя суспільства, що впливають на рівень відкритості людських відносин.

Визначимо місце людських відносин у загальній структурі соціальних відносин. Існування соціуму неможливе без діяльності. Діяльність – це «доцільна, усвідомлена поведінка людини, яка пов'язана з цілепокладанням та з мотивами» [7, с. 55]. Вона є змістом відносин й визначає їх специфіку та характер зв'язків між підсистемами, які взаємодіють. Соціальні відносини охоплюють як зв'язки соціальних інститутів, так і безпосередні людські взаємини. Тому людські відносини характеризують безпосередню діяльність індивідів та спільнот у соціальному просторі й стосуються психічних регуляторів існування соціуму. Одним із видів соціальних відносин є державноуправлінські відносини, які Г. Одінцовою визначені як «форма суспільної практики, яка реалізує складні види економічної, політичної, ідеологічної та іншої діяльності. Вони пов'язані з організацією та координацією праці людей у напрямку співвідлеглості, формування ієрархічних структур, де особливе місце займає апарат управління, представлений професійно підготовленими людьми, спеціально зайнятими вирішенням управлінських завдань» [9, с. 108]. Цю думку розширює Н. Мельтюхова, яка зазначає, що управління можна розглядати як єдність діяльності й відносин [15, с. 45].

Який зміст поняття «людські відносини» в державному управлінні? Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає «відносини» як «стосунки, зв'язки, взаємини» [2, с. 134], термін «людський» включає як один із варіантів визначення таке трактування: «якого повинна мати людина,

властивий справжній людині» [2, с. 499]; «взаємини» – «взаємні стосунки» [2, с. 85]; «взаємний» – «обопільний, який однаково виявляється з обох сторін» [2, с. 85]; «взаємодія» – «погоджена дія між ким-небудь» [2, с. 85].

Суб'єктно-об'єктний підхід визначає поняття «управління» через цілеспрямовану взаємодію між суб'єктом і об'єктом управління як елемент організації процесу досягнення мети та вирішення завдань [18, с. 10].

М. Обозов слушно наголошує на суб'єктно-суб'єктності відносин [17, с. 7], Н. Мельтюхова конкретизує цю думку й визначає, що суб'єктами відносин є суб'єкти й об'єкти управління [15, с. 45].

Структура людських відносин, як і будь-які суспільні явища, має такі взаємопов'язані елементи (за Н. Мельтюховою [15, с. 45]):

- суб'єкти (індивіди, соціальні спільноти людей та ін.);
- предмети відносин (з приводу чого відбуваються відносини);
- механізм свідомого регулювання відносин між суб'єктами – індивідами, соціальними спільнотами людей (психологічні закономірності соціуму).

Таким чином, *людські відносини в державному управлінні* – це взаємодія між учасниками управлінського процесу (посадовими особами, державними службовцями, службовцями місцевого самоврядування та іншими категоріями працівників, на яких покладено виконання функцій держави), що виникає в процесі досягнення мети управління й базується на врахуванні психологічних закономірностей соціального пізнання, взаємовпливу і взаємовідносин між ними.

Класифікаційні характеристики людських відносин залежать від критеріїв, які є істотними в залежності від ситуації та потреби на певному етапі взаємодії індивідів чи соціальних груп. Зокрема, поділ типів людських відносин можна розглядати з різних позицій, як показано на рис. 1.

<i>Критерії класифікації</i>	<i>Типи відносин</i>
структурні зв'язки (Б. Курашвілі [13, с. 226–233])	субординації, координації, реординації
рівень відкритості	відкриті, закриті, маніпулятивні
ступінь регламентування (В. Городяненко) [19, с. 147]	формальні (офіційно оформлені), неформальні
спосіб спілкування (В. Городяненко) [19, с. 147]	безособові або опосередковані, міжособові або безпосередні
сфера прояву (Г. Одінцева) [9, с. 108]	економічні, політичні, соціальні, культурні, побутові
обсяг владних повноважень (В. Городяненко) [19, с. 147]	відносини по горизонталі, відносини по вертикалі
суб'єкти діяльності (В. Городяненко) [19, с. 147]	міжорганізаційні, внутрішньоорганізаційні
рівень справедливості (В. Городяненко) [19, с. 147]	справедливі, несправедливі
глибина відносин, вибірковість у виборі партнера, функції відносин (М. Обозов) [17, с. 117]	знайомства, приятельювання, товариські, дружні, любовні, подружні, родинні, деструктивні
валентність (А. Какун) [11, с. 427]	позитивні, індивергентні, негативні

Рис. 1. Класифікації типів людських відносин

Наголошуючи на необхідності вдосконалення людських відносин у напрямку відкритості взаємодії, з'ясуємо зазначене поняття. У разі збігання управлінської мети в суб'єкта управління й об'єкта управління мова йде про *відкриті відносини*. Коли між суб'єктом управління та об'єктом управління, або одним із них відсутні: позитивний емоційний зв'язок, спільні інтереси, єдина мета, формуються *закриті* відносини. У такому разі розробка та реалізація управлінських рішень здійснюватиметься формально й приведе до непередбачуваних результатів. У разі використання суб'єктом управління об'єкта управління як засіб реалізації своєї мети, впливаючи через можливості, інтереси, потреби об'єкта управління, мова йде про *маніпулятивні відносини*. Іншими словами, здійснюється використання об'єкта управління без його відома як знаряддя для реалізації цілей суб'єктом управління.

С. Вейль маніпуляцію називає «примусом особливого характеру, який не супроводжується страхом чи фізичними стражданнями, але все ж таки є насильством. Сучасна техніка надає йому вкрай ефективні інструменти. Цей

примус за своєю природою – колективний, а жертвами його стають душі людей. Зрозуміло, що держава сама стає злочинною, якщо його використовує. Більше того – вона повинна перешкоджати його застосування...» [6, с. 34]. Але дослідження [3] показують, що з цією думкою згоджується лише частина управлінців. Значна частка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування вважає маніпуляцію ефективним інструментом управління. У такому разі необхідно наголосити на необхідності усвідомлення наслідків маніпулятивного впливу, що вимагає попередньої морально-етичної оцінки ситуації й особистої відповідальності управлінця за приховування, викривлення інформації, якою він володіє. Винятком можна вважати інформацію з обмеженим доступом, яка не підлягає розголошенню згідно з законодавством.

Людські відносини будуються на тому чи іншому законі чи принципі, або на їх сукупності. У разі коли, мова йде про удосконалення людських відносин в органах влади, необхідно з'ясувати внутрішні фактори впливу на їх еволюцію й здійснити спробу спрогнозувати такі їх варіанти, які в державному управлінні сприяли б налагодженню відкритої партнерської взаємодії учасників управлінського процесу.

Життя суспільства в основних своїх параметрах розгортається на рівні, далекому від безпосередньо усвідомлених інтересів і розуміння більшості його членів, що викликає необхідність визначення характеру їх впливу на людські відносини в державному управлінні.

К. Юнг розрізняв три рівні психіки: свідомість, індивідуальне несвідоме, колективне несвідоме. Колективне несвідоме зосереджує досвід усього людства, тому є провідним рівнем, який регулює поведінку. Колективне несвідоме складається із архетипів – типів мислення, поведінки; закономірності відносин, що виникають у процесі взаємодії; способи сприйняття і переробки інформації, на основі яких формуються поведінкові настанови [10, с. 81]. Наявність настанови передбачає вектор дії, а вектор як напрям завжди має винятки, які не відповідають загальному напрямку. Цей вектор передбачає, що цілі соціуму не повинні суперечити цілям соціетальної психіки (станам, властивостям,

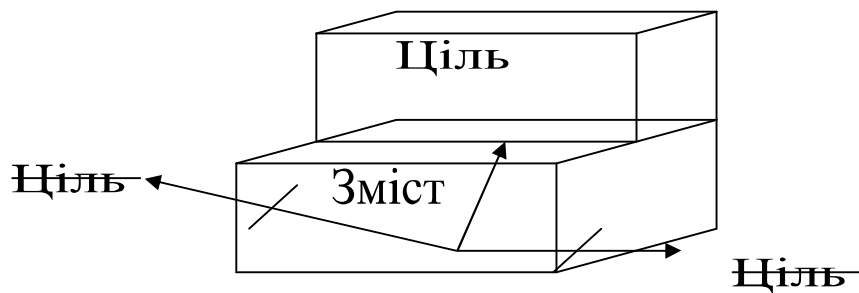
процесам) і навпаки. Постійне історично повторюване відхилення від траєкторії призводить переростання в «дистресові архетипи» – механізми виходу з кризових ситуацій без їх вирішення. Ці механізми несвідомо оживають у аналогічних ситуаціях незалежно від часу. Архетипи є негативні й позитивні, або конструктивні та деструктивні.

Відчуття приналежності до групи має важливе значення для індивідів. Їх відносини в спільній діяльності, в якій полягає сенс життя людини, нерідко стають «провідними мотивами поведінки й діяльності особистості» [4, с. 8]. Емоції, що відносять до ірраціональної сфери свідомості, пов'язані з задоволенням первинних потреб, згідно з ієрархією А. Маслоу: фізіологічні потреби, потреба в безпеці, потреба в любові й прихильності, потреба у визнанні, потреба в самоактуалізації [14, с. 77–105]. Крім наведеної ієрархії, є низка наукових теорій щодо визначення послідовності та умов задоволення потреб: теорія ERG Альдерфера [21, с. 11], теорія потреб МакКлелланда [26, с. 6; 26, с. 14], теорія двох факторів Герцберга [25, с. 56]. Вони вивчають потреби, дають їм класифікацію й привертають увагу до визначення факторів, що лежать в основі мотивації. Адже саме задоволення потреб мотивує діяльність індивіда, чи групи до певного виду діяльності.

*Потреби* в міру їх усвідомлення виступають як сили, що спонукають до діяльності, тобто як *мотиви* діяльності. Мотиви виникають при прийнятті рішення щодо способу дії задоволення тієї чи іншої *потреби* [12, с. 38]. Вони також є складовими **настанов**, які виникають у момент, коли для задоволення потреби виникає відповідна ситуація.

Між *настановами* й *умовним рефлексом* існує *відмінність*. Настанова є рефлексом з відстроченою відповіддю. Ця відстроченість між стимулом та реакцією дає змогу охопити певний період часу, що проходить після дії фактора й врахувати додаткові обставини. Крім того, настанова може утворюватися як умовний рефлекс не лише на зовнішні подразники, а й на процеси, що проходять у психіці.

Теорія, розроблена Д. Узнадзе, має *три види настанов* за рівнями регулювання діяльності – змістовні, цільові, операційні, які звільняють суб'єкта в стандартних уже відомих умовах від необхідності приймати рішення й контролювати діяльність, забезпечуючи стійкий і цілеспрямований характер перебігу процесів [20, с. 205]. Акти поведінки відбуваються внаслідок того, що *змістовні* настанови, виступивши в ролі цензорів *операційним* настановам, блокують ті з них, які не відповідають *структурі й змісту* об'єктивної ситуації й вивільнюють із минулого досвіду релевантні їй настанови й стереотипи поведінки [10, с. 112]. *Стереотип* (від стерео ... й грецьк. τυπος – відбиток) – схематичний, стандартизований образ або уявлення про соціальне явище або об'єкт, зазвичай, емоційно забарвлене й дуже стійке, що виражає звичне відношення людини до якого-небудь явища, яке склалося під впливом соціальних умов і попереднього досвіду [5, с. 658]. Взаємозв'язок настанов зображено на рис. 2.



де  $\longrightarrow$  – операція

Рис. 2. Взаємозв'язок настанов

Як бачимо з рис. 2, для того, щоб здійснити рух (операційна настанова) вперед і вгору (цільова настанова), відбувається підсвідомий вибір варіантів, в залежності від змісту ситуації (змістовні настанови), й блокування тих, що не ведуть до досягнення цілі.

Так впливають на міжперсональні або міжгрупові відносини психічні регулятори життя суспільства, якими є світогляди, переконання, уявлення, оцінки, цінності, настанови, інтереси, мотиви, потреби, цілі, почуття, настрої, стереотипи, впливи, відносини, діяльність, поведінка, норми, громадська думка тощо, загалом, близько півтори сотні категорій і понять. У разі встановлення причинно-наслідкових зв'язків між людськими відносинами та впливом на них зазначених категорій, керівники органів влади отримують дійові інструменти удосконалення людських відносин у ввірених їм структурних підрозділах, або органах влади. Для цього, зокрема, варто було б скористатися науковими дослідженнями вітчизняних вчених, зокрема О. Донченко [10], яка узагальнила процеси, що відбуваються в соціальному середовищі, й визначила їх причини через категорію «соціетальна психіка» – масова свідомість у широкому розумінні, стан якої виражають громадська думка, настрої та дії мас, які є основними критеріями вивчення специфіки суспільної свідомості.

Врахування специфіки соціетальної психіки передбачає виділення *станів, властивостей і процесів*, які можуть бути основою матриці для вивчення шляхів удосконалення людських відносин.

*Стани* – «Так», «Ні», «Інакше» – визначають загальний рівень рівноваги в суспільстві, як стабільний («Так»), перехідний («Інакше»), та нестабільний («Ні»).

*Властивості* визначають у шести універсальних парах домінуючих *настанов*:

- раціональності – ірраціональності;
- емоційності – прагматичності;
- інтуїції – сенсорики;
- інтернальності – екстернальності;
- інтровертності – екстравертності;
- інтенційності – екзекутивності.

*Процеси* складаються з п'яти видів *адаптації*:

- ідентифікації;



- індивідуалізації;
- інвестиції;
- маргіналізації;
- девіації.

При цьому, *ідентифікацією* є ототожнення себе з певною соціальною групою, прийняття її поглядів, цілей і цінностей та усвідомлення себе учасником цієї групи. *Індивідуалізація* означає прагнення до уособлення, самоусвідомлення. *Інвестицією* є форма найбільш корисного для суспільства й людини розв'язання внутрішнього конфлікту шляхом вкладу особистісного потенціалу в реалізацію соціокультурних, найбільш здорових і прийнятних для суспільства й таких, що відповідають його соціальній психіці цілей. *Маргіналізація* – це спосіб протистояння тотальній ідентифікації. *Девіація* – способи деструктивного виходу із внутрішнього конфлікту, що супроводжується максимумом негативних емоцій і агресивно-рушійною дією.

Що відбувається з індивідом або соціальною групою в процесі *адаптації* (від лат. *adapto* – пристосовую) до динамічного середовища, в якому здійснюється в тому числі й державне управління? Найчастіше адаптація має вимушений характер. Е. Дюркгейм, беручи за основу соціальні факти дійшов висновку, що індивідуальне не відіграє аніякої ролі в соціальних групах, в яких поведінка індивіда повністю підпорядковувалася соціуму [24, с. 54; 23, с. 432]. Поведінка індивіда в соціальній групі схожа з тим, як змінюються властивості хімічних елементів окремо взятих, чи в поєднанні між собою. Він увів у науку поняття *аномії* (франц. *anomie* – відсутність закону, організації), під нею він розумів такий стан спільноти, за якого для її членів утрачається значимість соціальних норм розпоряджень, результатом чого є зростання частоти проявів таких форм поведінки, які відхиляються від норми й мають саморуйнівний характер [24, с. 54]. Теорію аномії розробив Р. Мертон, який сформулював це поняття як особливий психологічний стан індивідуальної й суспільної свідомості, що характеризується розпадом системи моральних цінностей і вакуумом ідеалів [16, с. 300].

Ще однією форм вимушеної адаптації є *відчуження* – об'єктивний соціальний процес, що характеризується перетворенням діяльності людини та її результатів у самотійну, пануючу над нею силу, що знаходить своє відображення в свідомості індивіда (сприйняття соціальних норм як чужих і ворожих, відчуття самотності, апатії тощо). Мова про таку поведінку стала вестися при вивченні суспільного розподілу праці як результату крайньої спеціалізації виробництва й актуальна при аналізі сучасних організаційних структур, в тому числі органів влади.

Яка ж різниця між аномією та відчуженням? Аномія проявляється перш за все в культурній сфері й охоплює комплекс моральних норм. Аномію викликає не свобода вибору, а неможливість працівників слідувати нормам організації, хоча вони їх повністю сприймають. Р. Мертон вважав головною причиною аномії дисгармонію між культурними цілями й легальними засобами, за допомогою яких ці цілі досягаються.

Дуже часто освічені спеціалісти органів влади не мають можливості виявити свій творчий потенціал, день у день виконуючи одноманітну канцелярську роботу (реєстрація громадян, документів, протоколювання тощо). Молоді та активні особи в подібних ситуаціях, зазвичай, приймають рішення не на користь державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування й звільняються з посад. Інші, усвідомлюючи блокаду потреб, залишаються, але обирають відчужений тип поведінки. Водночас їх не влаштовує ситуація, коли особи з меншим стажем роботи, рівнем освіти й та ін. мають можливість забезпечити собі кращі умови роботи, витрачаючи для цього мінімум енергії.

Які ж шляхи подолання відчуження в організації? Їх запропонував сучасний американський соціолог Р. Блаунер [22], який дійшов висновку, що вплив відчуження на діяльність організації можна оцінити за допомогою чотирьох базових змінних. Кожну із змінних він представив як певний континуум, зображений на рис. 3, який був визначений і виміряний за допомогою анкетного опитування. Отже, відчуження виникає тоді, коли працівники не здатні:

- контролювати робочі процеси;
- прагнути до загальної мети і відчувати власне призначення в організації;
- інтегруватися в спільноту (не бути ізольованими);
- відноситися до роботи як до засобу самовираження.

Розвиток технологій і зміна людських відносин дає можливість рухатися за континуумами зліва направо, щоб уникнути стану відчуження працівників в організації (наприклад, безвладність-контроль). Але, на жаль, можливі й протилежні процеси, коли до добре адаптованого до умов організації працівника застосувати відносини, де прослідковується рух по континууму справа наліво, його можливо довести до стану відчуження або до звільнення з посади.

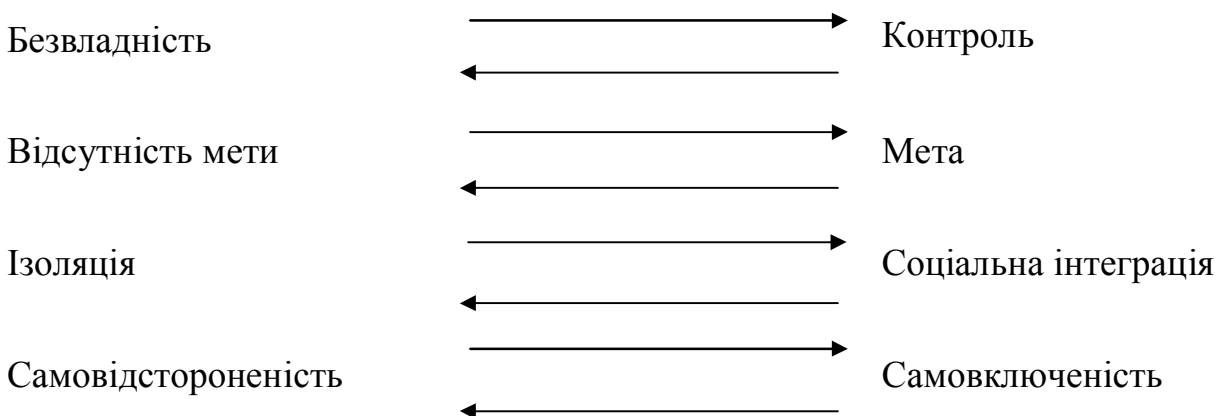


Рис. 3. Модель регулювання стану відчуження в організації

Тісно з цією проблемою пов'язана ще одна, яка впливає на процес удосконалення людських відносин в органах влади, – це адаптація новопризначеного працівника. Для того, щоб він ефективно працював, необхідно слідкувати за ступінню входження його в колектив.

Під час призначення на посаду у кожної особи настає кризовий період. У будь-якому разі криза неминуча, вона є поштовхом до просування вперед. Цей стан називається *шоком реальності* – це відмінності між очікуваним та реальним. Залежно від того, наскільки велика ця різниця, працівник або

намагається адаптуватися до умов нового для нього середовища, або найближчим часом звільняється з посади. Переживаючи шок реальності особа перебуває у великій напруженості, яка як процес має *три стадії*. Для першої характерні неорганізовані, вербальні форми вираження занепокоєності. Друга стадія – загострення, вершина напруженості. Її відмінною рисою є чітке усвідомлення ненормальності для особи існуючого становища й наявності напруженості, виникнення зон різкого загострення напруженості в окремих позиціях. Третя стадія – зменшення напруженості, поступове зникнення характерних для цього стану ознак.

Індикатори напруженості визначаються в неспівмірності:

- між бажаннями, прагненнями і реальним станом справ;
- між переважаючими колективними поглядами та офіційною точкою зору (дії керівництва, спрямовані на розв'язання проблем).

Особлива роль на цьому етапі відводиться схильності до порозумінь і компромісів, з одного боку, що передбачають здатність особи до рефлексії, до різнобічної, децентрованої оцінки подій, уміння дивитися на проблеми очима опонента (що сукупно вимагає доволі високого інтелектуального рівня), з іншого – призводять до постійних вагань і сумнівів, до певного балансування між різними можливими підходами, для чого необхідною є психічна врівноваженість і стабільність. Тому передумовою зваженої поведінки є достатній рівень інтелектуального та емоційного розвитку. Дуже нелегко постійно зважувати всі обставини, аналізувати нюанси, поступатися, навіть частково, власними засадами й переконаннями.

Таким чином, можемо констатувати, що в основі людських відносин в органах влади або їх структурних підрозділах покладена необхідність індивіда або групи адаптуватися до умов середовища. Вони можуть мати відкритий та маніпулятивний характер. Рівень відкритості людських відносин залежить від психічних регуляторів життя суспільства, серед яких є стереотипи, настанови, норми, цінності, потреби, мотиви тощо. Враховуючи їх керівництвом органів

влади можливо удосконалювати людські відносини в державному управлінні в напрямку формування цивілізованої відкритої партнерської взаємодії на основі загальнолюдських принципів співіснування між державними службовцями, в міжорганізаційній взаємодії та в роботі з населенням задля ефективної реалізації функцій державного управління.

#### Список використаних джерел

1. *Dubin R.* Human Relations in Administration / R. Dubin. – Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1974. – 626 с.
2. *Атаманчук Г. В.* Государственное управление : учеб. пособие / Г. В. Атаманчук – М. : Экономика, 2000. – 302 с. – (Серия «Энциклопедия управленческих знаний»).
3. *Білосорочка С. І.* Аналіз стану відкритості управлінського середовища на регіональному рівні / С. І. Білосорочка // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 3 (43) : у 2. Т. 2. – С. 152–155.
4. *Бойко В. В.* Социально-психологический климат коллектива и личность / В. В. Бойко [и др.] – М. : Мысль, 1983. – 207 с.
5. Большой энциклопедический словарь / под ред. А. М. Прохорова – М. : Сов. энциклопедия, 1991. – 1628 с.
6. Вейль С. Укорінення. Пролог до декларації обов'язків щодо людини / С. Вейль // Вейль С. Укорінення. Лист до клірика. – К. : ДЛ., 1998. – 298 с. – (Серія «Дух літера»).
7. Визначення та задоволення потреб державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні (на прикладі Харківської області) / за заг. ред. О. Ф. Мельникова. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. – 228 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь : Перун, 2001. – 1428 с.
9. Державне управління і менеджмент : [навч. посіб. у табл. і схемах] / [Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.]; за заг. ред. Г. С. Одінцової. – Х. : Вид-во ХарПІ УАДУ, 2002. – 492 с.
10. *Донченко Е. А.* Социетальная психика / Е. А. Донченко. – К. : Наук. думка, 1994. – 208 с.
11. *Какун А. В.* Формирование культуры межличностных отношений в педагогическом коллективе школы : дис. ... канд. пед. наук. : 13.00.01 / А. В. Какун. – М., 2005. – 174 с.
12. *Кузин В. С.* Психология / В. С. Кузин. – 2-е изд., перер. и доп. – М. : Высшая шк., 1982. – 256 с.
13. *Курашвили Б. П.* Очерк теории государственного управления / Б. П. Курашвили. – М. : Наука, 1987. – 294 с.
14. *Маслоу А. Г.* Теория человеческой мотивации / А. Г. Маслоу // Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб. : Евразия, 1999. – С. 77–105.
15. *Мельтюхова Н. М.* Державне управління як єдність діяльності та відносин : [моногр.] / Н. М. Мельтюхова. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. – 204 с.
16. *Мертон Р. К.* Социальная структура и аномия / Р. К. Мертон // Социология преступности (Современные буржуазные теории). – М. : Прогресс, 1966. – С. 299–313.
17. *Обозов Н. Н.* Психология межличностных отношений / Н. Н. Обозов. – К. : Лыбидь, 1990. – 192 с.
18. *Одінцева Г. С.* Теорія та історія державного управління : [опорний конспект лекцій і мет. вказівки до проведення практ. занять] / Г. С. Одінцева, Н. М. Мельтюхова. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2005. – 136 с.

19. Соціологія : підручник / за ред. В. Г. Городяненка. – 3-тє вид., перероб., доп. – К. : Академія, 2008. – 544 с. – (Альма-матер).
20. *Узнадзе Д. Н.* Психологические исследования / Д. Н. Узнадзе. – М. : Наука, 1966. – 451 с.
21. *Alderfer C. P.* Existence, Relatedness and Growth : Human needs in Organizational Setting / C. P. Alderfer. – New York : The Free Press, 1972. – 54 p.
22. *Blauner R.* Alienation and Freedom: The Factory Worker and his Industry / R. Blauner. – Chicago : University of Chicago Press, 1964. – 222 p.
23. *Durkheim E.* Les Formes élémentaires de la vie religieuse : le système totémique en Australie / E. Durkheim. – Paris : Librairie Générale Française, 1991. – 758 p.
24. *Durkheim E.* Les règles de la méthode sociologique / E. Durkheim. – Vendôme : Quardrige /PUF, 1995. – 149 p.
25. *Herzberg F.* The motivation to work / F. Herzberg, B. Maunsner, B. Snyderman. – New York : Wiley, 1959. – 112 p.
26. *McClelland D.* Power: The inner Experience / D. McClelland. – New York : Irvington, 1975. – 156 p.
27. *McClelland D.* The Achieving Society / D. McClelland. – Princeton, New York : Van Nostrand, 1961. – 154 p.

***Bilosorochka S. I.* Human relations of public administration.**

Searching for ways to improve human relations from the perspective of an open interaction between the participants based on psychiatric regulators society, forms and manifestations of strength and opportunities for influence with their help managers to subordinates.

**Key words:** relations of public administration, types of human relations, setting, adaptation, anomie, alienation, «reality shock».

***Белосорочка С. И.* Человеческие отношения в государственном управлении.**

*Проведен поиск путей усовершенствования человеческих отношений с позиции открытого взаимодействия между их участниками с учетом психических регуляторов жизни общества, форм и силы проявления и возможности влияния с их помощью руководителей на подчиненных.*

**Ключевые слова:** государственно-управленческие отношения, типы человеческих отношений, установка, адаптация, аномия, отчуждение, «шок реальности».