

Людмила Малімон, Алла Пашкіна

**ГАРМОНІЗАЦІЯ  
ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА  
ГРУПОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ  
ЦІННОСТЕЙ  
В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ  
ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**



Навчально-методичний посібник

СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра загальної та соціальної психології

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

УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ  
ТА ПСИХОЛОГІВ ПРАЦІ

**Людмила Малімон, Алла Пашкіна**

**ГАРМОНІЗАЦІЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА ГРУПОВИХ  
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ  
ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

Навчально-методичний посібник

Луцьк – 2014

УДК : 159.9:35:342.25:316.752

ББК 88.59

М 19

Рекомендовано до друку науково-методичною радою  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № 1 від 18 вересня 2013 р.)

та навчально-методичною радою Волинського обласного центру перепідготовки та  
підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого  
самоврядування, державних підприємств, установ і організацій  
(протокол № 6 від 23 жовтня 2013 р.)

**Рецензенти:**

**Карамушка Л. М.**, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор, завідувач лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України

**Малиновський В. Я.**, доктор політичних наук, професор, начальник Управління державної служби Голодержслужби України у Волинській області

**Малімон Л. Я., Пашкіна А. М.**

М 19 Гармонізація індивідуальних та групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади : Навч.-метод. посібник. – Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2014. – 136 с.

**ISBN 978-617-7129-21-8**

Навчально-методичний посібник є продовженням і практичним доповненням монографії «Психологічні особливості розвитку організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади». У виданні наведено психолого-організаційну технологію розвитку організаційних цінностей, а також профілактики та подолання виявлених ціннісних дисгармоній та неузгодженості в аксіосистемах державних органів влади.

Представлено зміст і структуру семінару-тренінгу «Гармонізація організаційних цінностей у сфері державної служби», описано результати його впровадження у Волинському обласному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

У психологічному практикумі, який складає окремих розділ посібника, подано комплекс методик (у тому числі авторських) для діагностики індивідуальних цінностей працівників, групових цінностей та цінностей організації.

Посібник рекомендовано для використання у системі перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, а також у вищих навчальних закладах для підготовки спеціалістів і магістрів за спеціальностями «Психологія» (спеціалізація «Організаційна психологія»), «Менеджмент організацій», «Управління персоналом та економіка праці», «Державна служба», «Державне управління», «Місьцеве самоврядування» та ін.

**УДК : 159.9:35:342.25:316.752**

**ББК 88.59**

**ISBN 978-617-7129-21-8**

© СНУ імені Лесі Українки, 2014

© Волинський обласний ЦППК, 2014

© Малімон Л.Я., Пашкіна А.М., 2014

## ЗМІСТ

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>ПЕРЕДМОВА</b> ..... | 7 |
|------------------------|---|

### Розділ 1

#### **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Поняття цінностей та ціннісних орієнтацій особистості у психологічних дослідженнях .....                          | 11 |
| 1.2. Психологічні умови розвитку організаційних цінностей у системі державної служби .....                             | 17 |
| 1.3. Соціально-психологічні підходи до гармонізації організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади ..... | 23 |

### Розділ 2

#### **ПРОГРАМА СЕМІНАРУ-ТРЕНІНГУ ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА ГРУПОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Методичні засади використання семінару-тренінгу як форми реалізації програми психолого-організаційної технології гармонізації організаційних цінностей ..... | 26 |
| 2.2. Структура семінару-тренінгу та опис реалізації програми гармонізації індивідуальних та групових організаційних цінностей .....                               | 33 |
| 2.3. Система тренінгових занять при проведенні семінару-тренінгу «Гармонізація організаційних цінностей у сфері державної служби»                                 |    |
| 2.3.1. <i>Тренінгова сесія 1. Особливості функціонування цінностей на загальносуспільному та державному рівнях. Призначення цінностей</i> .....                   | 54 |
| 2.3.2. <i>Тренінгова сесія 2. Сутність та зміст індивідуальної аксіосистеми</i> .....   | 60 |
| 2.3.3. <i>Тренінгова сесія 3. Джерела та площини формування особистісних цінностей</i> .....  | 64 |
| 2.3.4. <i>Тренінгова сесія 4. Взаємодія декларованих та реальних, актуальних та імпліцитних цінностей у поведінці особистості</i> .....                           | 68 |
| 2.3.5. <i>Тренінгова сесія 5. Узгодження та гармонізація індивідуальних цінностей як засіб самоактуалізації та підвищення самоефективності</i> .....              | 72 |
| 2.3.6. <i>Тренінгова сесія 6. Організація як груповий суб'єкт з єдиною ціннісною системою</i> .....   | 76 |
| 2.3.7. <i>Тренінгова сесія 7. Особливості існування системи цінностей в органах виконавчої влади</i> .....  | 80 |

|   |    |
|---|----|
| 2.3.8. Тренінгова сесія 8. Розвиток ціннісної єдності працівників та організації як засіб гармонізації аксіосистеми в місцевих органах виконавчої влади. .... | 85 |
|---|----|

## **Розділ 3**

### **ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ**

|   |            |
|---|------------|
| 3.1. Дослідження психологічних особливостей індивідуальних цінностей працівників                                      |            |
| 3.1.1. Методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокіча.....  | 90         |
| 3.1.2. «Опитувальник термінальних цінностей» І. Сеніна.....   | 92         |
| 3.1.3. Опитувальник «Джерела індивідуальних цінностей» (авторська розробка).....                                      | 102        |
| 3.2. Дослідження психологічних особливостей групових організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади     |            |
| 3.2.1. Контент-аналіз.....  | 103        |
| 3.2.2. Метод асоціативного експерименту (авторська модифікація).....  | 105        |
| 3.2.3. Анкета «Реальність / декларованість організаційних цінностей» (авторська розробка).....                        | 106        |
| 3.2.4. Методика «Рейтинг ціннісно-потребнісних орієнтацій персоналу»  | 110        |
| 3.2.5. Модифікована методика «Завершення речення» (авторська модифікація).....  | 113        |
| 3.2.6. Анкета «Виявлення основної площини існування цінностей» (авторська розробка).....                              | 115        |
| 3.3. Дослідження змін в індивідуальній та загальноорганізаційній системі цінностей після проведення семінару-тренінгу |            |
| 3.3.1. Методика «Ціннісно-орієнтаційна єдність» В. Івашкіна, В. Онуфрієвої.....                                       | 116        |
| 3.3.2. Анкета організаційної культури Д. Денісона.....  | 118        |
| 3.3.3. Методика визначення рівня рефлексивності А. Карпова.....   | 123        |
| 3.3.4. Методика визначення загальної та соціальної ефективності М. Шеєра, Дж. Маддукс (адаптація А. Боярцевої).....   | 125        |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>  | <b>129</b> |
| <b>ПІСЛЯМОВА.....</b>   | <b>135</b> |

# CONTENTS

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>FOREWORD</b> ..... | 7 |
|-----------------------|---|

## **Section 1**

### **PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL VALUES IN PUBLIC ADMINISTRATION**

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Concept of value and personality values in psychological research .....                          | 11 |
| 1.2. Psychological conditions of organizational values in the civil service .....                     | 17 |
| 1.3. Psycho-Social approach to harmonization of organizational values in local executive bodies ..... | 23 |

## **Section 2**

### **PROGRAM OF TRAINING SEMINARS OF INDIVIDUAL HARMONIZATION AND GROUP ORGANIZATIONAL VALUES IN LOCAL EXECUTIVE BODIES**

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Methodological framework of using training seminars as a form of realization of the program of psycho-organizational technology of harmonization organizational values ..... | 26 |
| 2.2. Structure of training seminars and description of harmonization program of individual and group organizational values .....  | 33 |
| 2.3. System of training classes in conducting of training seminars harmonization of organizational values in public service   |    |
| 2.3.1. <i>Training session 1.</i> Peculiarities of functioning values for general and state levels. Assign values .....   | 54 |
| 2.3.2. <i>Training session 2.</i> The essence and content of individual axioms .....  | 60 |
| 2.3.3. <i>Training session 3.</i> Sources and plane of forming personal values .....  | 64 |
| 2.3.4. <i>Training session 4.</i> Interaction between declared, real, relevant and implicit values in individual behavior .....   | 68 |
| 2.3.5. <i>Training session 5.</i> Coordination and harmonization of individual values as a means of self-actualization and enhancement of self-efficiency .....                   | 72 |
| 2.3.6. <i>Training session 6.</i> The organization as a group entity with a single value system.....  | 76 |
| 2.3.7. <i>Training session 7.</i> Features of system existence in executive bodies .....  | 80 |
| 2.3.8. <i>Training session 8.</i> The development of workers value unity and organization as a means of harmonizing axioms in local executive power .....                         | 85 |

## SECTION 3

### PSYCHOLOGICAL WORKSHOP

|  |     |
|--|-----|
| 3.1. Psychological investigation of features of individual values employees  |     |
| 3.1.1. <i>Rockych's methods Value orientation</i> .....  | 90  |
| 3.1.2. <i>Senin's "Questionnaire of terminal values"</i> .....   | 92  |
| 3.1.3. <i>Questionnaire "Sources of individual values (authoring)"</i> .....   | 102 |
| 3.2. Psychological study of group features of organizational values in local executive bodies                              |     |
| 3.2.1. <i>Content -analysis</i> .....  | 103 |
| 3.2.2. <i>The method of associative experiment (author's modification)</i> .....   | 105 |
| 3.2.3. <i>Questionnaire "Reality / declarative organizational values" (authoring)</i> .                                    | 106 |
| 3.2.4. <i>Method "Rating value- necessary orientations of personnel"</i> .....   | 110 |
| 3.2.5. <i>A modified technique of "sentence completion" (editorial modification)</i> ...                                   | 113 |
| 3.2.6. <i>Questionnaire "Identifying of main plane of existence values" (authoring)</i> .....                              | 115 |
| 3.3. Study of changes in individual and overall organizational value system after training workshops                       |     |
| 3.3.1. <i>Ivashkin's and Onufriev's method value-orientation unity</i> .....   | 116 |
| 3.3.2. <i>Denison's questionnaire of organizational culture</i> .....  | 118 |
| 3.3.3. <i>Karpov's method of determining the level of reflexivity</i> .....  | 123 |
| 3.3.4. <i>Sheer's and Madduks method for determination of total and social efficiency (adaptation by Boyartseva)</i> ..... | 125 |
| <b>LIST OF REFERENCES AND RECOMMENDED LITERATURE</b> .....   | 129 |
| <b>AFTERWORD</b> .....   | 135 |

## ПЕРЕДМОВА

Однією із важливих умов підвищення ефективності державного управління є гармонізація його аксіосфери, тобто узгодження індивідуальних, групових та організаційних цінностей із законодавчо декларованими, нормативно визначеними ціннісними вимогами до здійснення професійної діяльності у цій сфері. Це привертає увагу організаційної психології до органів державної влади й визначає необхідність розробки та впровадження спеціальних психологічних технологій, зокрема, тренінгових програм, спрямованих на вирішення цього завдання.

Загалом, дослідження аксіосфери як одного з базових елементів організаційної культури достатньо широко здійснюється в соціології, політології, менеджменті, проте залишається недостатньо вивченим у психології.

Водночас, різні аспекти розгляду психологічних особливостей організаційних цінностей (у тому числі і у сфері державного управління) представлені у працях зарубіжних (Р. Баретт, Ш. Шварц, С. Шай, Д. Елізур та ін.), російських (М. Боришевський, Л. Ернштейн, А. Здравомислов, Є. Клімов, М. Кунявський, Д. Леонт'єв, Д. Маслов, С. Рубінштейн, В. Тугарінов, В. Шадріков) та українських (Л. Карамушка, З. Карпенко, О. Музика, А. Ліпенцев, С. Яроміч, Ю. Шайгородський та ін.) науковців [2; 17; 18; 19; 21; 23; 29; 30; 31; 32; 33; 40; 41; 45; 55; 63; 65; 70; 72; 73; 74; 76; 80; 81].

Частково до поняття цінностей як певного психологічного важеля управління в органах державної влади звертаються теоретики та практики державного управління О. Дімова, В. Козаков, Л. Литвинова, Я. Малиновський, І. Нинюк, О. Оболенський, Т. Пахомова, М. Рудакевич, В. Яценко [25; 34; 35; 38; 46; 47; 48; 57; 58] та ін.

Отже, актуальність емпіричного дослідження аксіосфери державного управління загалом й органів виконавчої влади зокрема зумовлюється потребою максимальної асиміляції індивідуальних цінностей державних службовців з цінностями системи державної служби, оскільки саме від результативності та точності виконання



---

завдань, які ставляться державою перед виконавчою владою, залежить реалізація прав та свобод усіх громадян України. Водночас, декларовані державою ціннісні орієнтири державної служби можуть суттєво деформувати неадекватну дійсності індивідуальну аксіосферу й продукувати соціально-небажані результати професійної діяльності навіть без усвідомлення державними службовцями цієї невідповідності.

Також слід пам'ятати, що стабільність сформованої організаційної системи цінностей необхідно постійно підтримувати, здійснюючи вплив на ціннісні орієнтації держслужбовців з метою максимального їх зближення з аксіосистемою державної установи. З цього погляду персонал можна диференціювати за ступенем інтенсивності включення особистості в групу: від формальної приналежності та декларованої орієнтації до повного прийняття та усвідомленого наслідування філософії організації, прийнятої у ній системи цінностей тощо.

Звісно, не всі організаційні цінності, що усвідомлюються та декларуються співробітниками, дійсно стають їх особистісними цінностями. Для їх інтеріоризації простого усвідомлення цінності та позитивного ставлення до неї не достатньо – необхідною умовою прийняття виступає активна включеність працівника у діяльність організації, участь в організаційних та міжособистісних комунікаціях, які безпосередньо спрямовані на реалізацію цієї цінності. Завершальний етап ідентифікації працівника з організацією передбачає, що він не просто дотримується декларованих норм та правил поведінки, але й свідомо приймає організаційну систему цінностей.

У сфері державного управління, зокрема в місцевих органах виконавчої влади, особистісній та організаційній гармонізації аксіосфери сприятиме проведення просвітницької психологічної роботи, особистісно-зорієнтованих тренінгів, тренінгів-семінарів та інших форм навчально-практичної роботи з державними службовцями.

Саме тому у запропонованому посібнику розкрито зміст та особливості психолого-організаційної технології розвитку й гармонізації організаційних цінностей, а також подолання дисгармоній та неузгодженості між законодавчо декларованими цінностями державного

управління й індивідуальними та груповими цінностями працівників державних установ.

У *першому розділі* проаналізовано поняття цінностей та ціннісних орієнтацій особистості, визначено психологічні умови розвитку організаційних цінностей в системі державної служби, описано соціально-психологічні підходи до гармонізації аксіосистеми місцевих органів виконавчої влади.

У *другому розділі* висвітлено зміст психолого-організаційної технології гармонізації організаційних цінностей, обґрунтовано доцільність використання семінару-тренінгу як форми її реалізації, подано програму семінару-тренінгу та описано особливості його проведення. Представлено систему тренінгових сесій, кожна з яких вибудована за спільним дизайном: мета, завдання, структура, яка включає змістовно-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти тренінгу. Детально описано різноманітні види інтерактивних технік, які використовувалися у процесі проведення тренінгу, запропоновано питання для аналізу учасниками завдань та самоаналізу власних відчуттів і переживань під час їх виконання.

У *третьому розділі* подано психологічний практикум, який включає методики діагностики індивідуальних та групових організаційних цінностей у системі державної влади. Представлено розроблені авторами й апробовані у процесі дослідження анкети й опитувальники, а також авторські варіанти відомих методик (наприклад, «Завершення речення», методика асоціативного експерименту, процедура контент-аналізу), які дали змогу виявити специфічні особливості розвитку індивідуальних та групових організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади.

Матеріали, представлені у навчальному посібнику, пройшли апробацію у навчальному процесі Волинського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій; використовувались у професійних програмах підвищення кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади (обласної та районних державних адміністрацій), а

---

також знайшли своє застосування у процесі викладання навчальних дисциплін «Психологія управління», «Організаційна психологія», спецкурсу «Психологія організаційного менеджменту» при підготовці бакалаврів, спеціалістів та магістрів у Східноєвропейському національному університеті імені Лесі Українки.

Автори навчально-методичного посібника висловлюють вдячність шановним рецензентам члену-кореспонденту НАПН, доктору психологічних наук, професору Карамущі Людмилі Миколаївні, доктору політичних наук, професору Малиновському Валентину Ярославовичу за конструктивний аналіз представленого доробку, а також директору Литвиненко Тетяні Миколаївні й методичній раді Волинського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій за плідну співпрацю й сприяння у підготовці та виданні книги.

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **1.1. Поняття цінностей та ціннісних орієнтацій особистості у психологічних дослідженнях**

Категорія «цінностей» стала об'єктом ґрунтовних теоретичних досліджень ще у середині минулого століття не лише у психології, а й у філософії (у течіях натуралізму, матеріалізму), етиці, соціології, педагогіці. В аксіології (спеціальному розділі філософії, що присвячений вивченню цінностей) вони трактуються як суб'єктивне ставлення людини до об'єктивної дійсності, що диференціюється на цінності двох порядків: цінності-цілі та цінності-засоби [7979]; у соціології цінності вивчаються в якості глобально-соціальних регулятивних механізмів, де суспільні аксіоеlementи трактуються як складові соціальної свідомості та культури, що виконують нормативно-обмежуючі функції щодо кожного члена суспільства. Неоднозначне трактування поняття цінностей у психологічній науці, зокрема в соціальній психології цінності розглядаються як інструмент соціалізації індивіда, його адаптації до групових норм та вимог, у загальній психології – як вищі мотиваційні структури життєдіяльності тощо.

Усі вищеназвані тлумачення категорії цінностей можна диференціювати за належністю до одного з трьох основних розумінь психологічної природи індивідуальних цінностей. Одне з них – трактування цінностей в одному ряду з такими поняттями, як уявлення, переконання (М. Рокич, В. Брожик). Таке розуміння підтримують представники асоціальної парадигми, які ототожнюють соціальну, в тому числі й ціннісну регуляцію, із вимогами ззовні, що

деякою мірою рефлексуються індивідом та його внутрішніми потягами, що протистоять зовнішнім вимогам. Як результат такого трактування – позбавлення цінностей самостійної стимулюючої сили та потреба набуття її із зовнішніх джерел [32].

Д. Сьюпер, як прихильник асоціальної парадигми, трактує категорію цінностей як ціль, певний психологічний стан, матеріальну умову, якої кожен намагається досягнути. Тобто кожний аксіоелемент – це ідеально-бажаний стан (статичне утворення), результат, системоутворюючий фактор активності. Проте, основним недоліком такого підходу є неможливість встановлення детермінант та процесу утворення цінностей [6].

О. Генісаретський, наводячи думку О. Леонтьєва про існування своєрідних «вузлів», що функціонують з метою поєднання різних видів діяльності у цілісні особистісні структури, ототожнює їх із ціннісними утвореннями, що задають базальне ядро особистості [32].

Зокрема, В. Франкл, відповідаючи на запитання про відповідальність людини (а людина, на його погляд, «відповідальна за здійснення смислу та реалізацію цінностей» [68, с. 241]), ототожнює категорії «смысл» та «цінність». Для нього смисли – категоріально ті ж цінності, але одиничні (унікальні), а, відповідно, цінності – ті ж смисли, тільки узагальнені. Тобто смисли він ототожнює з індивідуальними, особистісними цінностями, а власне цінності – з різного масштабу груповими смислами: «... є смисли, які притаманні людям певного суспільства. ... Ці смисли і є тим, що розуміється під поняттям цінностей. Таким чином, цінності можна визначити як універсалиї смислу, що кристалізуються у типових ситуаціях, з якими стикається суспільство. Соціум пропонує цілу множину цінностей, але шлях до них – індивідуальний: це – пошук смислу життя, свого місця у ньому» [6; 68, с. 243].

«Цінності не можна передати, на них не можна вказати, їм не можна навчити, вони повинні бути пережиті...» – стверджує В. Франкл [68, с. 242]. Більше того, деякі науковці (зокрема, А. Піскопель) стверджують, що між смислами та цінностями

можлива не лише категоріальна, а й генетична спільність, яка формується у процесі трансформації індивідуальних смислів у групові, які набувають статусу універсальних смислів-цінностей. Проте, навіть у випадку зникнення усіх універсальних цінностей, наша життєдіяльність все одно залишиться осмисленою: цінності можуть знаходити своє вираження у смислах. Як бачимо, питання про специфіку смислової спрямованості людського буття у В. Франкла зводиться до питання про специфіку його аксіологічного наповнення, про роль цінностей у житті людини, до питання, що є цінності і у чому є цінність [52]. Науковець розглядає три основні категорії цінностей: цінності творчості, що покликані збагатити світ своєю діяльністю; цінності ставлення – як ставлення до власної долі, яку не можна змінити; цінності переживання, що реалізуються у певному способі сприйняття світу [68].

К. Клакхон вважає, що усі елементи аксіосистеми відіграють роль і експліцитних, і імпліцитних концепцій бажаного, а їх зміст характеризує вибір типів поведінки, засобів досягнення мети. Цінності володіють мотиваційною функцією, адже досягнення певної мети зумовлюється потребою реалізації певного елемента аксіосистеми [78].

З трьох універсальних людських потреб (біологічних, узгодженості соціальної поведінки, виживання та благополуччя) С. Шварц та В. Білські конструюють основні типи людської мотивації, які визначають спрямованість не лише конкретних дій індивіда, а й усієї його життєвої активності. Серед них – саморегуляція, стимулювання, гедонізм, досягнення, влада, безпека, конформність тощо. Логіка взаємодії між цінностями ґрунтується на взаємозв'язках між типами мотивації поведінки та вчинками, які вони обумовлюють. Кожен тип мотивації зумовлюється певною метою, що керує прагненнями людини, які, водночас, призводять до узгоджених або неконструктивних дій. Таким чином, гармонія або конфлікт поміж цінностями визначає загалом основну стратегію поведінки особистості. Протиріччя між цінностями автори зводять до такої

типології:

1) цінності *збереження* (безпека, традиція) протистоять цінностям *змін* (стимулювання, саморегуляція); виникає опозиція між цінностями автономії поглядів і дій індивіда та цінностями збереження традиції, підтримки стабільності суспільства;

2) цінності *самоподолання* як вихід за межі власного Его (універсалізм) перебувають у стані суперництва з цінностями самопіднесення, що стосуються процесів акцентування «самості» (влада, досягнення) [27; 81].

Значущість цього підходу полягає у тому, що цінності розглядаються як інтегральна система, яка представлена на рівнях статичності та динаміки. Це, водночас, є підставою для розрізнення цінностей та ставлень. Ставлення (за Е. Холландером) – це «...впевненість людей щодо певних цілей або ситуацій» [66, с.198]. Аксіоеlementи, на відміну від ставлень, можуть бути слабоструктурованими, розмитими в каузальній атрибуції, не завжди підлягати вербалізації, проте завжди є суб'єктивно позитивними, у той час як ставлення можуть мати як позитивне, так і негативне наповнення.

Д. Леонт'єв визначає особистісні цінності як більш-менш усвідомлювану модель бажаного, яка відображає досвід життєдіяльності соціальної спільноти [32].

Одночасно з М. Рокичем, В. Брожик стверджує думку про те, що будь-яка ціннісна ієрархія та способи типологізації цінностей є відображенням історично-досягнутого стану суспільства. Науковець пропонує диференціювати цінності не лише на матеріальні та духовні, а розподіляє їх на: 1) дійсні та концептуальні; 2) первинні, вторинні, третинні, де первинні цінності задовольняють біологічні потреби, до вторинних відносяться матеріальні цінності, третинні цінності – це засоби комунікації; 3) теперішні, минулі та майбутні; 4) фінальні та інструментальні; 5) утилітарні, правові, релігійні, естетичні тощо [3].

Інше трактування пропонує розуміння індивідуальних цінностей як різновиду соціальних установок (ставлень) або інтересів

(Н. Добринін, Д. Узнадзе, Е. Шпрангер). За таких умов їм приписується спрямовуюча та структуруюча функції, тобто забезпечення ціннісної регуляції. Недоліком такого бачення цінностей виступає проблема значного розходження між декларованими та реально-діючими цінностями. Крім того, розгляд цінностей та установок як категорій одного рівня дещо суперечить науковим уявленням про особливий статус і роль цінностей у життєдіяльності людини [32, с. 223–224].

Зокрема, М. Рокич трактував цінності як усталене переконання в тому, що «...певний спосіб поведінки або кінцева мета існування має потенційне значення з особистого або соціального погляду, на відміну від протилежного або зворотнього способу поведінки, чи кінцевої мети існування...» [79]. Окрім того, він запропонував такі характерні та основні ознаки цінностей:

- загальна кількість цінностей, що є надбанням людини, порівняно невелика;
- усі люди орієнтуються на ті ж самі цінності, проте різною мірою;
- цінності організовано в системи;
- джерела людських цінностей як у культурі, суспільстві та його інститутах, так і в особистості;
- вплив цінностей є практично в усіх соціальних феноменах, що заслуговують на вивчення [79].

Ціла низка авторів незалежно один від одного запропонували диференціювати складові системи цінностей на два класи – цінності-цілі (окреслюють мету життєдіяльності) або термінальні цінності та цінності-принципи (визначають способи досягнення поставлених цілей) або інструментальні цінності (К. Клакхон, М. Рокич, Ю. Жуков) [32]. М. Рокич розглядав ці види цінностей так: «...термінальні цінності – переконання в тому, що певна кінцева мета індивідуального існування з особистого та суспільного погляду заслуговує на те, щоб до неї прагнути; інструментальні цінності – переконання в тому, що певний образ дій (чесність, раціоналізм) з особистого й суспільного



погляду є кращим у будь-яких ситуаціях...» [79, с. 225].

Водночас, категорія цінностей тісно пов'язана із поняттям ціннісних орієнтацій, що формують індивідуальну, змістово-раціональну сторону спрямованості особистості, вектор її ставлення до навколишнього світу, бачення інших людей та самої себе [7; 16]. Ціннісні орієнтації – це внутрішній компонент свідомості та самосвідомості людини, який має у своїй основі мотиваційний, когнітивний, емоційний та оцінний елементи [26; 28]; це спосіб диференціації особистістю об'єктів за їх значущістю; вони виражають індивідуальну вагу соціальних, культурних, моральних цінностей, демонструючи тим самим суб'єктивне ціннісне ставлення до об'єктивної дійсності [54]; як і цінності, вони відіграють важливу роль у визначенні спрямованості діяльності особистості [15].

На сучасному етапі розвитку психологічної науки відмінності між цінностями та ціннісними орієнтаціями найчастіше аргументують з позицій, що запропоновані К. Клакхоном, а саме: цінності визначають загальну мотиваційну спрямованість поведінки, а ціннісні орієнтації відіграють роль суб'єктивних концепцій загально-суспільних та групових систем цінностей [3]. Отже, комплекс ціннісних орієнтацій є складно-структурованою системою суб'єктивних оцінок предметів та явищ навколишньої дійсності, компоненти якої є невід'ємною частиною усіх суспільних відносин [67; 71]: «...ціннісні орієнтації, як і будь-яку психологічну систему, можна представити як багатомірний динамічний простір, кожний вимір якого відповідає певному виду соціальної діяльності та має різну вагу у різних особистостей» [3, с. 39].

Таким чином, на підставі узагальнення проаналізованих наукових підходів можемо стверджувати, що категорія цінностей визначається як загально-соціальне утворення, абстрактна мотиваційна ідея, що втілює у собі суспільні ідеали і завдяки цьому є еталоном бажаного, досконалого, а ціннісні орієнтації трактуються як різновид суб'єктивного аксіологічного ставлення до об'єктивної дійсності. Оскільки сфера державного управління є сукупністю

групових суб'єктів із притаманною їм специфічною системою цінностей, то в якості основного елемента дослідження ми будемо використовувати узагальнююче, позаіндивідуальне поняття цінності як ширше за змістом та родово щодо поняття особистісних ціннісних орієнтацій.

Водночас, головною умовою ефективного розвитку та управління аксіологічною системою є відсутність розбіжностей в організаційній системі цінностей, адже саме це дає змогу забезпечити здоровий психологічний клімат у колективі, лояльність персоналу, високий рівень ідентифікації працівників, що, загалом, є обов'язковою умовою оптимізації діяльності та підвищення її результативності.

## **1.2. Психологічні умови розвитку організаційних цінностей у системі державної служби**

Отже, від ступеня прийняття працівниками основних організаційних цінностей та міри їх відданості цим цінностям залежить сила і продуктивність організаційної культури й, відповідно, загальна ефективність діяльності організації. Складність підтримки сформованого та необхідного рівня розвитку організаційної культури полягає ще й у тому, що нові працівники приносять з собою не лише нові ідеї, мотиви та власні погляди щодо способів вирішення професійних завдань, але й свої власні цінності, ідеали, переконання. Аксіосистема працівника є одним з тих елементів його самосвідомості, що виступає критерієм оцінки навколишньої дійсності, власної поведінки та поведінки оточуючих, стимулом для прийняття того чи іншого рішення під час здійснення професійної діяльності. Часто сукупність індивідуальних ціннісних установок працівників, істотно відмінних від основних законодавчо-регулюючих ціннісних орієнтирів організації, може істотно похитнути існуючу систему внутрішньо-організаційних цінностей і навпаки.

Для того, аби проводити ефективну роботу у напрямі формування та гармонізації організаційних цінностей у системі державної служби, потрібно постійно пам'ятати про основні психологічні особливості взаємодії цінностей працівника та організації:

а) кожна особистість володіє власною системою цінностей, яка визначає способи її поведінки та вектори оцінки оточуючого середовища (джерелом її формування може бути сім'я, навчальні заклади, соціальне середовище тощо);

б) кожна організація творить свою унікальну аксіологічну систему з метою продуктивної та узгодженої діяльності всього колективу для реалізації провідної стратегії (джерелом її формування у державних органах влади є законодавство України, функціональне призначення діяльності, вимоги посадової інструкції держслужбовця тощо);

в) лояльність працівника до організації, рівень реальної позитивної ідентифікації з нею, задоволеність працею, плинність кадрів, коефіцієнт абсентеїзму прямопропорційні мірі узгодженості індивідуальної та організаційної систем цінностей.

Теоретичні та практичні результати проведеного нами дослідження [39] підтверджують, що кругообіг цінностей в організаційній аксіосистемі здійснюється шляхом екстеро/інтеріоризації елементів індивідуальної та колективної (організаційної) свідомості. Цей процес взаємодії може відбуватися двома шляхами: спонтанним (неконтрольованим) і плановим.

Неконтрольований процес формування й трансформації системи цінностей відбувається під час організаційного розвитку завдяки:

– формуванню системи загальноорганізаційних цінностей на основі взаємодії аксіосистем керівника та працівників;

– прийняттю працівниками цінностей авторитетів, лідерів неформальних груп;

– інтеріоризації вподобаних моделей аксіологічної поведінки колег, керівників;

– латентній трансформації системи організаційних цінностей внаслідок зміни соціального середовища, економічного та політичного становища, переходу на новий етап організаційного розвитку, зміни індивідуальних відношень, мотивації, життєвих перспектив тощо.

Водночас, планове формування системи організаційних цінностей, що відбувається завдяки послідовним зусиллям керівництва організацією, є процесом довготривалим та різностороннім, адже першочерговим завданням тут є гармонійне поєднання цінностей кожного працівника й усієї організації. Цей процес може відбуватися за таких умов:

– визначення основної місії організації та головних завдань її діяльності;

– встановлення законодавчо-декларованих ціннісних орієнтирів діяльності державних службовців;

– акумулювання стратегічно-необхідних організаційних цінностей місцевого органу виконавчої влади;

– вивчення базових компонентів індивідуальних аксіосистем усіх працівників (з метою отримання максимально повної та достовірної інформації про основні (як декларовані, так і реальні) елементи ціннісної системи);

– визначення переліку тих цінностей, що склалися на етапі спонтанного формування аксіосфери організації;

– оптимальне поєднання вищезазначених елементів та створення адекватної системи організаційних цінностей;

– виділення найважливіших цінностей із системи загальноорганізаційних та подальша їх пропаганда і культивування за допомогою втілення тих моделей поведінки, що не суперечать особистісним та груповим цінностям (адже це дасть можливість гармонізувати організаційні відносини для досягнення максимальної ефективності діяльності);

– контроль за дотриманням пропагованих цінностей під час виконання держслужбовцями безпосередніх посадових обов'язків та

завдань під час ділової взаємодії, у процесах міжособистісного спілкування, у стосунках з населенням тощо;

– відслідковування стану й динаміки існування системи організаційних цінностей і резусу впливу на неї управлінських рішень та їх наслідків;

– періодичне проведення ціннісного моніторингу – спостереження та контроль за станом системи цінностей з метою її оперативної діагностики та оцінки в динаміці для прийняття ефективних управлінських рішень в інтересах підвищення якості діяльності тощо.

Отже, оптимізація роботи із організаційною системою цінностей в місцевих органах виконавчої влади та досягнення якомога повнішої ідентифікації працівників з організацією має здійснюватися завдяки комплексу послідовних заходів, основними з яких є ретельний відбір кандидатів для роботи в місцевих державних адміністраціях. Виявлення тих осіб, чиї особистісні риси та система аксіологічних поглядів явно не гармонізує зі стратегією діяльності, культурою організації або загалом їй суперечить повинно відбуватися ще під час відбіркових співбесід із потенційними працівниками.

Наступний крок у процесі ціннісної ідентифікації робиться після того, як щойно прийняті працівники приступають до безпосереднього виконання своїх посадових обов'язків. Активне включення в організаційну діяльність, дедалі глибше розуміння сутності державної служби і вимог до її представників дають змогу держслужбовцю усвідомити своє ставлення до законодавчо декларованих та реально діючих ціннісних норм і правил в організації й вибудувати свою стратегію поведінки щодо прийняття або неприйняття заданих ціннісних орієнтирів. Реальна ідентифікація з базовими організаційними цінностями допомагає працівнику тією чи іншою мірою прийняти ту роль, яка визначена статусом державного службовця.

Протягом адаптаційного періоду у свідомості працівників відбуваються процеси детального аналізу, поступової інтеріоризації

окремих елементів організаційної аксіосистеми, їх глибшого розуміння, що, надалі, визначає міру відданості організаційним цінностям, формує впевненість щодо вибраного місця роботи як найоптимальнішого для реалізації власних професійних здібностей.

Саме тому, завершальним етапом у процесі адаптації працівника до ціннісної системи організації має бути внутрішньоорганізаційне визнання та просування тих працівників, аксіологічно-поведінкові моделі яких можуть слугувати еталонними зразками для інших членів організації.

Таким чином, вищеописаний підхід реалізує форму управління, що ґрунтується на *відборі* працівників, яким притаманне слідування власне тим аксіоорієнтирам, які є необхідними для конкретного виду роботи, з метою гармонізації організаційних та індивідуальних цінностей й оптимізації безпосереднього процесу діяльності.

Проте, інші підходи варто застосовувати щодо тих працівників, які вже прийняті на посаду. Його суть полягає у застосуванні різноманітних інструментів трансформації уже існуючих елементів системи цінностей шляхом проведення просвітницької, корекційної роботи в організації. Така потреба може виникнути тоді, коли організація існує досить довго та з певних причин (зміна політичної та соціально-економічної ситуації, необхідність зміни цінностей, що виступають бар'єрами ефективної діяльності, об'єднання структурних підрозділів, зміна керівництва тощо) потребує трансформації ціннісної системи.

Водночас, надмірна увага до культивування певних організаційних цінностей може мати і негативні наслідки: наприклад, надмірне акцентування ціннісної орієнтації на згуртованість персоналу призводить не лише до формування дружнього колективу, але і до зниження дисциплінованості, розвитку вседозволеності; надмірна увага до правил може призвести до появи зайвих норм та засилля процедур, що зменшує швидкість реакції працівника на зміни в організаційному середовищі тощо. Такі деструктивні зміни у аксіосистемі місцевих органів виконавчої влади часто детермінуються

неефективними способами, стилями управління керівників різного рівня тощо. Загалом, вплив керівників на організаційне аксіологічне життя може проявлятися у:

1) продуманому фокусуванню уваги на певних організаційно корисних способах поведінки, предметах, явищах, та осудженні дезінтегруючих вчинків, суджень підлеглих;

2) сформованих процедурах оцінки особистісних внесків працівників у результативність спільної організаційної діяльності;

3) реакціях керівника на нештатні ситуації та критичні інциденти між працівниками у процесі здійснення посадових обов'язків тощо [77].

Відсутність уваги керівництва до системи організаційних цінностей, водночас, може призвести до дезорганізації внутрішніх комунікацій, підвищення плинності кадрів, неприйняття вказівок керівництва тощо. Такі процеси обумовлюються тим, що:

1) декларовані законодавством, організаційним статутом та посадовою інструкцією цінності не знаходять необхідного підтвердження у ділових та міжособистісних стосунках у межах організації; головна роль у процесі управління цінностями може перейти до неформальних лідерів, які часто налаштовані негативно щодо організації або її керівництва загалом;

2) працівники мають розмите уявлення про основні критерії оцінки власної діяльності – це впливає на міру задоволеності умовами праці, призводить до завищених очікувань і, відповідно, втрати довіри до керівництва;

3) керівники середнього рівня дезорієнтовані стосовно тих моделей поведінки, які схвалюються або караються вищим керівництвом; це, закономірно, призводить до формування особистісної системи оцінювання діяльності, яка базується на індивідуальних цінностях, що, в подальшому, стає головною причиною розвитку суперечливої політики управління та джерелом неузгоджень між керівниками та лідерами неформальних груп;

4) відсутність гармонійності у трактуванні основних цінностей організації призводить до посилення індивідуалістичних мотивів діяльності, які не завжди відповідають інтересам організації; запізнілий вияв таких тенденцій може призвести до падіння авторитету керівництва та неефективного використання персоналу.

### **1.3. Соціально-психологічні підходи до гармонізації організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади**

Таким чином, проаналізувавши та узагальнивши етапи та способи роботи з аксіологічною системою в місцевих органах виконавчої влади, фактори конструктивного та деструктивного впливу на неї, підходи до підбору працівників, визначимо основні детермінанти активізації почуття ціннісної єдності у процесі спільної організаційної діяльності державних службовців:

- 1) професіоналізм керівництва та колег;
- 2) використання командної роботи для досягнення спільної мети;
- 3) створення умов для професійної самореалізації та самоактуалізації;
- 4) продумана система навчання працівників;
- 5) напрацьована система делегування повноважень;
- 6) прозорі критерії оцінки діяльності та розподілу винагород;
- 7) стабільне матеріально-технічне забезпечення діяльності державних службовців;
- 8) підтримка індивідуальної ініціативи працівників тощо [13; 14].

Усе вищесказане детермінує певний тип взаємодії між аксіосферою індивіда та організації, допускає певні трансформаційні процеси у структурі цінностей обох сторін, детермінує міру прийняття/неприйняття цінностей працівника й організації. При появі деструктивних установок щодо ціннісних стосунків у діаді організація–працівник, працівник–працівник в організації виникає необхідність у використанні різноманітних методів та прийомів



впливу як на елементи ціннісної системи організації, так і на цінності окремих працівників. Практики організаційної психології найефективнішими серед них називають:

1) метод «моралізування» – роз'яснення позитивних та негативних сторін певних типів поведінки та комунікацій. Ефективність його використання залежить від кількості посилянь на авторитети з метою підкріплення сказаного. У цьому випадку професіоналізм в управлінні цінностями вимагає від менеджерів уміння ненав'язливо нагадувати персоналу про моральні догмати організації та діючі у ній правила й норми;

2) власний приклад керівника, діяльність якого повинна ґрунтуватися на відповідності слів та вчинків;

3) орієнтація на формування доброзичливої соціально-психологічної атмосфери в колективі, що ґрунтується на толерантному ставленні до відмінностей між працівниками, оскільки це сприяє утвердженню загальнолюдських цінностей;

4) удосконалення механізмів внутрішньої комунікації; розширення кола спілкування між керівництвом та персоналом, удосконалення зворотнього зв'язку, що дає змогу управлінцям чіткіше визначити особистісні цінності працівників, поєднуючи це з пропагандою основних складових системи цінностей організації [77].

З метою уникнення професійної деформації, спричиненої аксіологічним дисонансом у діаді «державний службовець – орган виконавчої влади», керівникам територіальних державних адміністрацій необхідно:

– чітко визначити перелік цінностей, що декларується у загальному та галузевому законодавстві;

– уникати фрагментарності під час формування аксіологічної складової організаційної культури;

– прописати задекларовані законодавством та найбільш суспільно-значущі і суттєві цінності державного управління у статуті організації, правилах внутрішнього розпорядку, посадових інструкціях працівників;

– періодично здійснювати моніторинг індивідуальної ієрархії цінностей та визначати міру співпадіння важливості та доступності цінностей;

– наповнювати, при необхідності, існуючу аксіосистему новими елементами з метою створення «поля ціннісного комфорту» для працівників;

– працювати над формуванням (або підтриманням) ціннісно-орієнтаційної єдності колективу засобами просвітницької, тренінгової роботи.

Отже, формуючи ціннісну систему місцевих державних адміністрацій, головним завданням для керівного апарату постає знаходження тієї «золотої середини» між законодавчими, організаційними та особистісними цінностями, яка сприятиме ефективній діяльності та створюватиме у працівників почуття єдності з організацією, буде потужним регулятором індивідуальної та групової поведінки. Якщо перелік елементів аксіологічної сфери організації дає нам змогу побачити її реальний ціннісний інтерфейс, то визначення соціально-психологічних особливостей взаємовпливу цінностей індивіда та організації і їх взаємодії створює підґрунтя для формування ціннісного профілю будь-якої установи. Саме цей профіль відображає не просто зміст системи цінностей в організації, а визначає напрями екстеро/інтеріоризації аксіоелементів між працівником та організацією, необхідну міру активності для поширення цінності, яка може бути потенційним елементом ціннісного інтерфейсу тощо.

Таким чином, саме за таких умов цілеспрямованого розвитку аксіосистеми державної служби можна з впевненістю стверджувати, що в аксіологічному профілі органів виконавчої влади домінуючими та реально діючими будуть ті цінності, що відображають інтереси держави, споживачів, працівників та суспільства загалом: відповідальність, професіоналізм, законність, прозорість, верховенство права, дисциплінованість, служіння народу, сумлінність, результативність, права людини, порядність, гідність тощо.

## **ПРОГРАМА СЕМІНАРУ-ТРЕНІНГУ ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА ГРУПОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

### **2.1. Методичні засади використання семінару-тренінгу як форми реалізації програми психолого-організаційної технології гармонізації організаційних цінностей**

Програма гармонізації індивідуальних та групових організаційних цінностей реалізовувалась через використання навчально-практичного семінару-тренінгу як основної форми роботи, спрямованої на вирішення конкретних проблем в організації. З такою метою В. Панок пропонує використовувати психологічну технологію як цілісну методичну систему, яка є ядром практичної психології [49]. Л. Карамушка, адаптовуючи цей підхід до роботи організаційних психологів, доповнює його та реструктуризує у форму психолого-організаційної технології, яка дає змогу проектувати та впроваджувати внутрішньо-організаційні зміни і розв'язувати конкретні практичні завдання [63]. Психолого-організаційну технологію Л. Карамушка визначає як «...систему основних видів і форм діяльності організаційних психологів, що спрямовані на розв'язання певних психологічних проблем, пов'язаних як з діяльністю та розвитком організації загалом, так і діяльністю менеджерів та персоналу організацій» [64, с. 11].

Розробляючи програму семінару-тренінгу «Гармонізація організаційних цінностей у сфері державної служби», ми орієнтувалися на застосування трьох основних компонентів структури психолого-організаційної технології [18; 19; 62; 63; 64]:

1) інформаційно-смісловий компонент: передбачає ознайомлення учасників із теоретичними підходами до розуміння певного психічного явища у життєдіяльності організації, формулювання сутності досліджуваного феномену, окреслення його ролі в організації, структурування елементів у складі зазначеного феномену. У нашій програмі це реалізовувалось через просвітницьку діяльність щодо роз'яснення змісту поняття цінностей, їх джерел на рівні окремої особистості та організації загалом, специфічних характеристик, способів ціннісної ієрархізації та їх взаємодії в організації тощо;

2) діагностичний компонент: визначення основних критеріїв явища, що досліджується, демонстрація методів діагностики обраного параметру з обґрунтуванням їх застосування, формування переліку способів відображення отриманих результатів. У процесі семінару-тренінгу здійснювалось визначення структури індивідуальних аксіосистем, діагностика соціально-психологічних особливостей змісту та способів функціонування системи цінностей в органах державної влади, аналіз причин дисгармонізації елементів цієї системи тощо;

3) корекційно-розвивальний компонент: використання тренінгових психокорекційних методів та форм роботи, що необхідні для оволодіння учасниками семінару-тренінгу навичками й уміннями, що допоможуть реалізувати необхідну організаційну поведінку; проведення консультативних процедур тощо. Програма семінару-тренінгу передбачала корекцію ціннісних орієнтацій у колективі, актуалізацію особистісної самоефективності, узгодження індивідуальної та організаційної ціннісної свідомості.

На наш погляд, саме семінар-тренінг як один із різновидів групової навчально-практичної діяльності дає змогу реалізувати вищезазначені функції із врахуванням специфіки діяльності державних службовців. Зокрема, Л. Карамушка стверджує, що «... ця форма роботи дозволяє створити такі умови навчання ..., коли практично кожен слухач виявляється залученим у процес активного

пізнання, має можливість розуміти та рефлексувати з приводу того, що він знає, думає і відчуває, усвідомлює власну інтелектуальну спроможність, що робить продуктивним сам процес навчання» [19, с. 124].

Окрім того, у процесі семінару-тренінгу формування організаційної аксіосистеми застосовуються групові форми роботи, які створюють можливість обміну ідеями, знаннями, вміннями та навичками професійної діяльності, що дає змогу кожному слухачеві максимально повно включитися в роботу й зробити власний внесок у перебіг групової діяльності (наприклад, засобами зворотнього зв'язку). Практична систематизація такої складної та багатоаспектної роботи в організаційних умовах державної служби передбачає застосування специфічної технології організації тренінгу, яка включатиме у себе ресурси, потенціал, умови діяльності працівника й організації і дає змогу реалізувати поставлені цілі [50].

Поєднання інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів у структурі психолого-організаційної технології визначило специфіку організації та проведення семінару-тренінгу для державних службовців. На *першому етапі* учасники обговорювали певний аспект заданої сесійної тематики, встановлювали причинно-наслідкові зв'язки, тобто формували інформаційно-теоретичне «поле» визначеної аксіологічної проблематики (засобами різних форм групової дискусії, мозкового штурму, методом завершення речення тощо). Тренер підсумовував та узагальнював напрацьовану інформацію у формі міні-лекції. *Другим етапом роботи* було використання психодіагностичного практикуму для виявлення змісту індивідуальних або групових організаційних цінностей, що вивчалися на конкретному занятті. На *третьому етапі* психолого-організаційного семінару-тренінгу здійснювалась психокорекційна робота засобами проектних та творчих завдань, розвивальних ігор та інших вправ за результатами отриманої інформації першого етапу та діагностичних показників другого. Таким чином, результатом проведеної роботи стало оволодіння учасниками

теоретичними та практичними знаннями про різні компоненти та характеристики аксіологічної системи, здійснення рефлексії та корекції певних індивідуальних та організаційних особливостей ціннісної поведінки. Тобто, підготовка та проведення семінару-тренінгу здійснювались відповідно до загального принципу тренінгової роботи – комплексності засобів й методів індивідуальної та групової активності [24, 62]. Максимальне використання інтелектуально-ціннісного потенціалу та аксіологічного індивідуального досвіду кожного учасника з метою створення ефекту «групового навчання» здійснювалось за допомогою застосування цілої низки інтерактивних технік.

Л. Карамушка визначає інтерактивні техніки (від англ. слова «interaction») як техніки, що забезпечують активну взаємодію менеджерів та персоналу організацій (або окремо – представників кожної із зазначених категорій) в умовах навчальних тренінгів та семінарів, спрямованих на вирішення актуальних організаційних проблем та пропонує їх диференціацію «... залежно від функцій, які вони виконують в організації навчання: організаційно-спрямовуючі та змістово-сміслові» [62, с. 62]. Під час проведення семінару-тренінгу це сприяло дотриманню основних вимог до групової тренінгової діяльності: активність кожного учасника у процесі роботи над ціннісною єдністю працівників державної служби, аксіологічна самоактуалізація під час суб'єкт-суб'єктної взаємодії, вільне та гармонійне спілкування за принципом «тут і тепер» [11; 5; 59; 61; 69; 75].

На початковому етапі та при переході від однієї частини семінару до іншої застосовувалися так звані *організаційно-спрямовуючі форми роботи* [36; 37; 62, с. 62–63] з метою:

- організації до роботи учасників семінару (підготовка приміщення для роботи, оформлення бейджів з іменами учасників, безпосереднє знайомство);
- обговорення правил групової роботи з подальшим їх затвердженням;

- вивчення очікувань учасників заняття від семінару-тренінгу;
- визначення емоційного стану та ступеня готовності учасників до роботи;

- зняття групової напруги та створення «комфортних» умов діяльності.

Безпосередня реалізація інформаційно-корекційних завдань та мети семінару-тренінгу (наприклад, аналіз феномену організаційних цінностей, обґрунтування моделей поведінки працівників для їх оптимальної реалізації під час спільної діяльності тощо) здійснювалась завдяки використанню так званих *змістовно-сміслових інтерактивних технік*:

- метод завершення речення [62];
- групова дискусія [19];
- робота в малих групах [55];
- міжгрупове обговорення (представлення робочими групами результатів виконання поставлених завдань) [19; 36; 37];

- метод «мозкового штурму» [64];
- заповнення робочих аркушів [62];
- міні-лекція (наприклад, для ознайомлення учасників з певним аспектом функціонування системи організаційних цінностей або з метою узагальнення напрацьованого матеріалу під час інших форм роботи) [18];

- виконання проектних, аналітичних або творчих завдань з їх подальшим представленням [11].

Завдання діагностичного компоненту психолого-організаційного семінару-тренінгу реалізовувались шляхом застосування психодіагностичного практикуму, під час якого відбувалось практичне вивчення індивідуальних та групових організаційних характеристик елементів ціннісної системи. Для цього використовувались метод тестів, експрес-діагностика, авторські опитувальники, шкали ранжування тощо. Зауважимо, що у процесі роботи послідовність етапів може дещо змінюватися з метою створення оптимальних умов тренінгової діяльності та врахування побажань учасників.

Таким чином, програма узгодження та гармонізації ціннісних елементів індивідуальної та організаційної свідомості працівників системи державної служби дала змогу:

– розкрити перед державними службовцями проблему та необхідність взаємного узгодження цінностей для здійснення спільної діяльності (адже, як стверджує Л. Карамушка, такі знання «... уможливають осмислення змісту та значення тих чи інших психологічних феноменів та їх ролі у діяльності організації» [64, с. 18]);

– поінформувати учасників семінару про історичні передумови та джерела формування системи організаційних цінностей у сфері державної служби;

– структурувати елементи аксіологічних систем як органів державного управління загалом, так і окремих працівників;

– визначити психологічні передумови взаємовпливу та шляхи формування елементів системи організаційних цінностей у діаді «державний службовець – орган державного управління»;

– конкретизувати для учасників семінару-тренінгу особливості функціональної взаємодії різних аксіологічних елементів у різних площинах та способах їх існування;

– сприяти особистісній гармонізації державних службовців шляхом приведення у відповідність когнітивних уявлень та поведінкової активності як репрезентації базових індивідуальних цінностей;

– узгодити розрізнені елементи індивідуальної та організаційної ціннісних систем з метою підвищення ефективності спільної діяльності.

Варто звернути увагу на те, що максимальна реалізація вказаних можливостей навчального семінару-тренінгу можлива не лише завдяки використанню психолого-організаційної технології у всій сукупності пропонованих методів роботи, а й необхідності врахування наявного ціннісного досвіду кожного учасника та опорі на нього.



Цікавими і дуже важливими у цьому аспекті, на наш погляд, є базові принципи тренінгової роботи з індивідуальними ціннісними схемами, які пропонує О.Музика у межах розробленої ним концептуальної моделі ціннісної підтримки особистісного росту [44; 45]. Ці принципи детально проаналізовані та описані нами у монографії [39, с. 168-170], тому тут наведемо лише основні: опора на ціннісний досвід людини, «вмонтовування» у досвід інтеріоризованих цінностей, зняття ціннісної конфліктності, доповнення ціннісно-регуляційних схем, рефлексивно-особистісна асиміляція цінностей, врахування латентного існування ціннісних конструктів як певного потенціалу для узгодження групових професійних цінностей, поєднання двох рівнів аналізу (особистісного та професійного), взаємне визнання досягнень (реалізується завдяки міжособистісному ціннісному обміну, внаслідок якого здійснюються процеси групового узгодження на основі спільних професійних інтересів і цінностей та процеси індивідуалізації, які відбуваються шляхом визнання компетентності особистості в окремих сферах професійної діяльності).

Отже, розроблена психолого-організаційна технологія гармонізації організаційних цінностей у сукупності форм, методів та принципів роботи забезпечує дотримання вимог індивідуально-психологічного підходу (бачення кожного учасника як творця власної та співторця організаційної систем цінностей, врахування неповторності індивідуальної аксіологічної ієрархії тощо), соціально-психологічного підходу (врахування індивідуального соціального та професійного досвіду, вивчення можливостей трансформації впливу середовища) та системно-структурного підходу (програма відображає основні засади авторської концептуальної моделі [39] розвитку системи організаційних цінностей органів державної влади і ґрунтується на системному підході до характеристик її елементів, що відображається у певній послідовності розділів семінару-тренінгу та змісті конкретних тем).

## **2.2. Структура семінару-тренінгу та опис реалізації програми гармонізації індивідуальних та групових організаційних цінностей**

Формування єдиної системи цінностей, яка об'єднує елементи аксіосфери і організації, і працівника, є обов'язковим процесом, який передбачає застосування різноманітних соціально-психологічних засобів впливу, за допомогою яких система організаційних цінностей набуває конкретного змісту. Для здійснення успішної спільної діяльності в органах виконавчої влади державним службовцям потрібно узгодити власну систему цінностей із загально державним та організаційним переліком аксіологічних елементів. Реалізація цього завдання здійснювалась через розробку та впровадження у навчальний процес Волинського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій програми семінару-тренінгу «Гармонізація організаційних цінностей у сфері державної служби».

Заняття в тренінговій групі мали системний та організований характер і базувались на ключових принципах тренінгової роботи з індивідуальними ціннісними схемами. Для реалізації експериментальних завдань застосовувались організаційно-спрямовуючі форми роботи та змістово-сміслові інтерактивні техніки. Методи проведення семінару-тренінгу:

- робота з усією групою (на етапі вступу до теми, інформування про проблему, завершення тренінгового дня тощо);
- групова дискусія (відповідно до тематики заняття);
- робота в малих групах (виконання творчих завдань, презентація результатів роботи);
- криголами (створення емоційно-позитивної атмосфери);
- метод завершення речення;
- міжгрупове обговорення (представлення робочими групами результатів виконання поставлених завдань);

- метод «мозкового штурму»;
- заповнення робочих аркушів;
- міні-лекції (для ознайомлення учасників з певним матеріалом або з метою узагальнення напрацьованого матеріалу під час інших форм роботи);
- виконання проектних, творчих завдань з їх подальшим представленням.

Програма семінару-тренінгу містила: вступ до семінару, чотири розділи, зміст яких відображається у восьми темах, та підведення підсумків, узагальнення яких дало змогу учасникам структурувати набуті теоретичні і практичні аксіологічні знання з метою застосування їх у власній поведінці під час спільної організаційної діяльності.

Орієнтовна тривалість кожної з 8 тем складала 4 академічні години. Тобто, загальний обсяг семінару-тренінгу: вступ – 2 акад. год.; основна частина – 32 акад. год.; підведення підсумків тренінгу – 2 акад. год. Загалом семінар-тренінг розрахований на 38 академічних годин. Відповідно до змісту кожного розділу та завдань конкретної теми визначався перелік інформаційно-змістових, діагностичних та корекційно-розвивальних форм роботи, характерні особливості яких будуть описані нижче.

Структура програми «Гармонізація системи організаційних цінностей у сфері державної служби» відображена у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

### **Структура семінару-тренінгу «Гармонізація організаційних цінностей у сфері державної служби»**

| <b>Розділи семінару-тренінгу</b>   | <b>Теми</b>  |
|--|--|
| <b>Вступ до семінару-тренінгу</b>  |  |
| <b>Розділ 1.</b> Особливості функціонування цінностей на загальносуспільному та культурному рівнях | <i>Тема 1.</i> «Особливості функціонування цінностей на загальносуспільному та державному рівнях. Призначення цінностей» |

*Продовження таблиці 2.1*

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Розділ 2.</b> Сутність феномену особистісних цінностей</p>  | <p><i>Тема 2.</i> «Сутність та зміст індивідуальної аксіосистеми»<br/><i>Тема 3.</i> «Джерела та площини формування особистісних цінностей»</p>  |
| <p><b>Розділ 3.</b> Поведінкова активність особистості як репрезентація базових індивідуальних цінностей</p>                  | <p><i>Тема 4.</i> «Взаємодія декларованих та реальних, актуальних та імпліцитних цінностей у поведінці особистості»<br/><i>Тема 5.</i> «Узгодження та гармонізація індивідуальних цінностей як засіб самоактуалізації та підвищення самоефективності»</p>  |
| <p><b>Розділ 4.</b> Система організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади як приклад групової аксіосистеми</p> | <p><i>Тема 6.</i> «Організація як груповий суб'єкт з єдиною ціннісною системою»<br/><i>Тема 7.</i> «Особливості існування системи цінностей в місцевих органах виконавчої влади»<br/><i>Тема 8.</i> «Розвиток ціннісної єдності працівників та організації як засіб гармонізації аксіосистеми в місцевих органах виконавчої влади»</p> |
| <p><b>Підведення підсумків тренінгу</b></p>   |  |

Заняття з кожної теми реалізовувалось у три послідовні етапи. Перший з них – так званий *вступ (або розминка)*, який під час першої зустрічі передбачає процедуру знайомства, а надалі активізує кожного учасника тренінгу до роботи, створює відкриту та довірливу атмосферу спілкування, визначає емоційний стан учасників і їх готовність до роботи.

Наступним етапом є власне розкриття теми та досягнення мети засобами змістово-інформаційного, діагностичного та корекційного компонентів. Найчастіше використовувались такі форми роботи як: міні-лекція, метод завершення речення, метод «мозкового штурму», групова дискусія на задану тему, робота в малих групах з подальшим міжгруповим обговоренням. Запропонована програма тренінгової роботи з державними службовцями також передбачала поточне використання напівструктурованих запитань з метою максимальної вербалізації тих особливостей настрою, емоцій, думок учасників, які

не були ними до кінця розкриті у процесі безпосередньої активності. Учасникам пропонувалося відповісти на запитання «Що Вас найбільше зацікавило?», «Чи почули Ви щось таке, з чим категорично не згодні?», «Які емоції у Вас виникли під час проведення цієї справи?», «Чи складно Вам було працювати у Вашій підгрупі?» тощо. Завдяки відповідям на такі запитання учасники зосереджували свою увагу на роботі в групі «тут і тепер», мали можливість краще пізнати учасників групи та самого себе.

Завершальним етапом кожного заняття було підведення підсумків і рефлексивний аналіз вражень та результатів зустрічі. Рефлексія виступає логічним завершенням проведеної роботи, адже саме під час її проведення учасники семінару-тренінгу можуть поділитися власними враженнями, переживаннями, думками, що сприяє зближенню членів групи, забезпечує існування зворотнього зв'язку, що, водночас, усуває ефект незавершеної дії.

Отже, аналізуючи програму розширення аксіологічної свідомості та узгодження цінностей працівників державної служби, розглянемо детальніше зміст кожної теми та основні методи роботи, що застосовувались для реалізації структурних компонентів семінару-тренінгу.

Семінар-тренінг розпочався з вступного слова тренера: представлення, оголошення теми семінару та його короткого змісту, формулювання основних завдань та бажаних результатів роботи. Наступним етапом стало застосування організаційно-підготовчих технік, зокрема процедури знайомства. Воно відбувається у формі, запропонованій тренером та завершується зазначенням тренінгових імен на спеціально підготовлених бейджиках. Завдяки цьому учасники можуть активно взаємодіяти з перших етапів роботи, звертаючись один до одного по імені та враховуючи певні установки інших учасників, «зчитуючи» форму подачі власного імені (коротку або повну, реальну або фантазійну, на «Ти», або на «Ви»). Використана нами тренінгова процедура знайомства «Створення власного герба» дала змогу отримати попереднє уявлення про бачення людиною

власного «Я», смаки, життєві ідеали усіх учасників роботи. Вивченню очікувань державних службовців передую оголошення тренером теми, завдань заняття та бажаного кінцевого результату. Для цього учасників семінару-тренінгу просили відповісти на такі запитання:

- Чого Ви хочете навчитись під час цього заняття?
- Якими практичними навичками Ви хочете оволодіти?

Відповіді, що продукували учасники, часто ставали приводом для групової дискусії, яка давала можливість тренеру певною мірою скоригувати подальші тематичні форми та зміст роботи, спрямувати активність учасників у необхідне русло.

Далі обов'язковим етапом спільної роботи було визначення, обговорення та прийняття правил та принципів групової роботи. Формулювання групових правил роботи проводилось у формі стихійного «мозкового штурму» за участю тренера. Орієнтовані тренером на партнерську форму тренінгової взаємодії учасники визначили такі правила та принципи групової роботи:

- 1) не перебивати один одного;
- 2) не давати порад, коли їх не просять;
- 3) говорити від власного імені (принцип персоніфікації висловлювань);
- 4) поважати думку кожного;
- 5) не оцінювати;
- 6) не засуджувати;
- 7) дотримуватись регламенту роботи;
- 8) бути активним;
- 9) бути щирим у висловлюваннях (принцип конгруентності);
- 10) не виходити за тему заняття (принцип «тут і тепер»);
- 11) не переходити на особистості;
- 12) дотримуватися конфіденційності.

Для ефективної роботи групи важливе та необхідне прийняття та дотримання вказаних принципів, серед яких базовими є:

– принцип «тут і тепер»: ця вимога орієнтує учасників семінару-тренінгу на те, щоб предметом їх аналізу були процеси, що

відбуваються в групі в цей момент та почуття, що переживаються в конкретний момент. Окрім спеціально обумовлених випадків забороняються проєкції в минуле та майбутнє. Дія цього принципу сприяє глибшій рефлексії учасників, навчає зосереджувати увагу на собі, своїх думках та почуттях, розвиває навички самоаналізу;

– принцип активності: ця вимога передбачає постійну та інтенсивну взаємодію між учасниками протягом заняття, адже в тренінгу вони залучаються до участі у спеціально розроблених діях (програвання тієї чи іншої ситуації, виконання вправ, спостереження за поведінкою інших за спеціальною схемою тощо). Принцип активності опирається на тезу зі сфери експериментальної психології: людина засвоює десять відсотків того, що чує, п'ятдесят відсотків того, що бачить, сімдесят відсотків того, що промовляє і дев'яносто того, що робить сама. Щоб учасники могли дотримуватися такої позиції, тренер не повинен оцінювати думки та дії учасників;

– принцип персоніфікації висловлювань: вже перші групові дискусії виявляють, наскільки несхожі думки та почуття різних людей. Це є визначальним аргументом для введення названого принципу. Саме тому всі висловлювання повинні формулюватись з використанням особових займенників однини: «Я відчуваю ...», «Мені здається ...» тощо [5].

Завершальним етапом підготовки учасників до тренінгової роботи було визначення емоційного стану та готовності до роботи учасників групи. Для цього учасникам пропонувалось дати відповідь на такі запитання:

– Який у Вас зараз емоційний стан?

– На скільки відсотків Ви готові до роботи, якщо максимальна готовність складає 100 відсотків?

Відповіді на ці запитання виконували роль діагностичного інструментарію для вивчення емоційних станів учасників. Таким чином, процедури, що застосовувались у вступній частині заняття, допомогли тренеру створити для учасників семінару поле «емоційного комфорту», яке, водночас, слугувало підґрунтям для проведення так

званих психогімнастичних «криголамів» для збереження встановленої позитивної психоемоційної атмосфери. Зазначимо, що подібні вправи проводились не лише на початку заняття, а й після проведення тривалих дискусій для підняття рівня інтелектуальної та емоційної активності учасників семінару-тренінгу. Кожне заняття містить одну-дві психогімнастичні вправи, зміст та рефлексія яких є дотичними (хоча б частково) до конкретної програмної теми.

Отже, після знайомства учасників заняття, вивчення очікувань, прийняття правил групової роботи та визначення емоційної готовності до роботи відбувалася основна навчально-тренінгова діяльність: інформаційна (змістово-смісловий компонент), діагностична та корекційно-розвивальна. Послідовність структурних компонентів, їх наявність та наповненість у кожній темі коригувалась відповідно до визначених завдань та особливостей інструментарію, що використовувався.

Після вступного слова тренера про важливість розгляду особливостей функціонування цінностей на загальносуспільному та державному рівнях, встановлення їх призначення, змістово-смістова робота на *першому* занятті розпочалась з використання методики завершення речення: «Цінності у суспільстві – це...». Робота проводилась у підгрупах по шість осіб, які об'єднувались для спільної роботи шляхом розрахунку на 1-ий, 2-ий, 3-ій. Це завдання мало на меті включити учасників у роботу відповідно до теми заняття та активізувати уже наявні знання аксіологічного змісту. Продуковані варіанти продовження пропонованого твердження піддалися подальшому аналізу та систематизації у процесі групового обговорення.

З метою узагальнення запропонованих учасниками варіантів наступним етапом роботи стало знайомство учасників з матеріалом міні-лекції про психологічну сутність феномену цінностей у суспільстві та їх класифікацію. Отримані знання одразу ж стали темою структурованої групової дискусії з метою встановлення призначення цінностей у суспільстві та державі. Продуковані учасниками варіанти



сконцентрувались навколо таких основних функцій цінностей як: контроль поведінки, узгодження, підтримання людяності у світі, критерії понять добро-зло, збереження державного добробуту, те, що дозволяє пережити негаразди тощо.

Попередня вправа викликала значний емоційний відгук в учасників семінару, тому нами був застосований психогімнастичний елемент для зниження афективного тону групи. Вправа «Вітання у різних країнах світу як прояв базових суспільних цінностей» передбачала демонстрацію запропонованого тренером способу вітання; інші учасники повинні були здогадатися, про яку країну йдеться мова.

Інформація, накопичена під час виконання попередніх завдань, була піддана процедурі синтезу та аналізу з метою встановлення відмінностей між суспільними та державними цінностями. Ця робота проводилась у формі мозкового штурму, основні правила якого були попередньо оголошені тренером та прийняті учасниками:

1) метою роботи є кількість ідей: чим більше з'явиться ідей, тим краще. Не хвилюйся, якщо вони будуть повторюватися;

2) будуй свої ідеї, опираючись на ідеї інших, нехай вони будуть поштовхом до твого творчого мислення;

3) утримуйся від оцінок та не використовуй жодних «вбивчих» виразів: не варто витрачати час на оцінки ідей та висловлювання типу «Де це бачено?», «Це сміхотворно» тощо;

4) дозволь вирувати уяві, адже не існує безглузвих ідей: не відкидай жодних думок під приводом того, що вони не відповідають певній загальноприйнятій схемі.

Після закінчення процедури збору пропозицій від учасників відбулося групування та розміщення ідей у порядку їх пріоритетності. Основні узагальнені відмінності представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Відмінності між суспільними та державними цінностями, які запропоновані державними службовцями**

|    | <i>Суспільні цінності</i> | <i>Державні цінності</i>         |
|----|---------------------------|----------------------------------|
| 1. | Загальні правила          | Конкретні приписи                |
| 2. | Філософсько-релігійні     | Історично-економічні             |
| 3. | Рідко змінюються          | Більше піддаються трансформаціям |

Оскільки процедура мозкового штурму тривала понад 40 хвилин, для розминки ми використали ще одну психогімнастичну вправу, що полягала у виявленні зорових та слухових асоціацій на слово «цінність». Найбільш популярними зоровими образами виявились такі: злиток золота, обличчя батьків та дітей, захід сонця; а слуховими: дзвін, швидкий струмочок, шум літака у небі тощо.

Корекційно-розвивальний компонент теми реалізовувався шляхом групового виконання творчого завдання з елементами рольової персоніфікації. Учасникам (розділеним на три підгрупи) пропонувалось уявити себе колегіальним органом управління, якому потрібно розробити вимоги до системи суспільних і державних цінностей та визначити способи їх впровадження. Результати вправи демонструвались під час презентації трьома підгрупами сформульованих ідей та напрямів роботи. Основними вимогами до аксіосистем були визначені такі як: логічність, цілісність, структурна узгодженість, реальність втілення у житті людини. Вони повинні реалізовуватись такими засобами як приклад керівників, роз'яснення серед населення, покарання (хоча б адміністративне) за невиконання основних суспільних та державних аксіологічних орієнтирів.

Це заняття (як і всі решта) завершувалось рефлексією проведеної роботи та подякою один одному за спільну діяльність.

Друге заняття, що мало на меті розкрити сутність та зміст індивідуальної аксіосистеми, розпочалось зі вступу, озвучення основних завдань заняття та побажань на сьогоднішній день. З метою створення сприятливої атмосфери для роботи учасники розмірковували на тему «Якби я був представником неформального

молодіжного руху, то на моїй футболці було б написано «Я.....» (найцікавіші варіанти «Я-невизнаний геній», «Я-живу!», «Я-ходяче щастя» тощо). Одразу ж після цього було запропоновано міні-лекцію про цінності особистості як базовий елемент мотивації поведінки та засіб оцінки явищ навколишнього світу. Отримана інформація активізувала аксіологічний досвід учасників, що сприяло проведенню наступної діагностичної вправи «Ромашка». Основним її призначенням було виявлення переліку тих ключових цінностей, на які державні службовці орієнтуються у своїй поведінці й діяльності та формування бази індивідуальних цінностей для подальшого її використання у різних формах тренінгової роботи під час наступних занять.

Отримані результати піддали груповому обговоренню з метою встановлення тривалості існування цінностей, причин їх трансформації та визначення передумов деформації системи індивідуальних цінностей під впливом професійної діяльності.

Подальша корекційна робота з індивідуальними аксіосистемами учасників полягала у виявленні основних причин ціннісних криз особистості та способів їх подолання. Зазначимо, що основним фактором впливу на особистісну аксіосистему державних службовців була визначена часта зміна політичної влади, і, відповідно, зміни у стратегіях державного розвитку та управління. Базовими чинниками, що сприятимуть подоланню аксіологічного дисонансу, учасники визначили економіко-політичну стабільність, соціальний захист та забезпечення належного матеріального становища.

Робота на *третьому* занятті розпочалась із побажань один одному, вступного слова тренера й оголошення завдань (визначення джерел та площин формування особистісних цінностей). Після цього учасники за допомогою використання методу мозкового штурму шукали основні джерела формування системи цінностей особистості. У сформований список потрапили: сім'я, школа, друзі, неформальні угруповання, вищий навчальний заклад, професійна діяльність,

релігія, видатні особистості (актори, політики, поети тощо) та переломні (кризові) події у житті.

Використовуючи накопичений матеріал, ми реалізували діагностичний компонент теми шляхом визначення значущості впливу кожного джерела цінностей на загальну аксіосистему особистості. Для цього усі виявлені елементи вписали у підготовлений бланк (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Бланк для ранжування джерел індивідуальних цінностей**

| Джерело                 | Важливість елемента |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------------------|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                         | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Сім'я                   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Школа                   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Друзі                   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Неформальне угруповання |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Вищий навчальний заклад |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Професійна діяльність   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Релігія                 |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Видатні особистості     |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Переломні події у житті |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Результати ранжування отриманих цінностей за мірою «вкладу» в індивідуальні аксіосистеми учасників представлені на рис. 2.1.

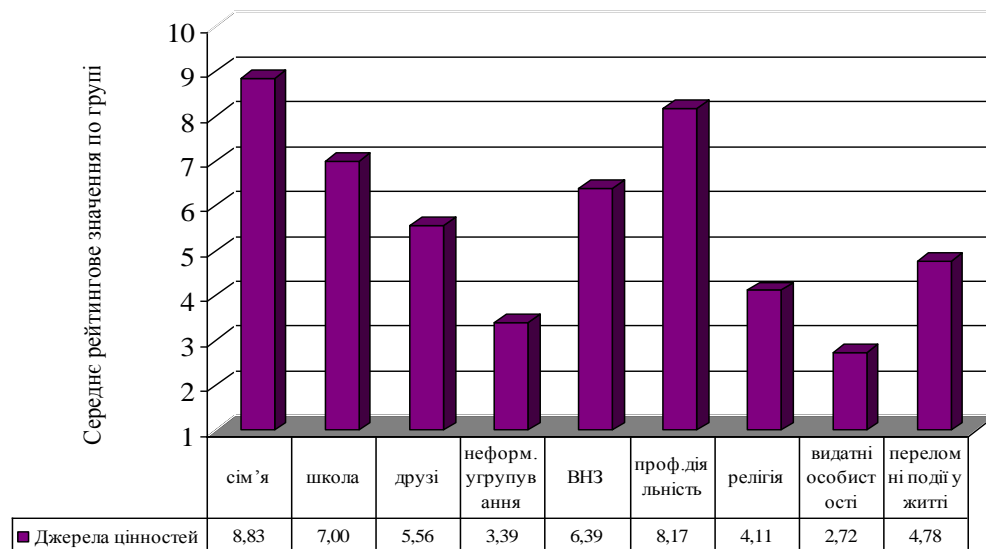


Рис. 2.1. Сила впливу різних джерел на формування системи особистісних цінностей

У процесі обговорення отриманих узагальнених результатів в групі учасники стверджували, що основним джерелом формування ціннісних орієнтацій є сім'я та коло спілкування у школі і вищих навчальних закладах, а професійна діяльність визначає та впливає на процеси переоцінки цінностей.

Для того, аби виявити, за якими ще ознаками можна характеризувати цінності, було використано методику завершення речення, за якою учасники продукували продовження твердження про те, що: «Цінності особистості проявляються у ...». Основними варіантами стали такі форми прояву як: поведінка, діяльність, мислення, знання, ставлення, оцінка.

Для наочної демонстрації диференціації аксіоелементів за цими ознаками учасники перенесли щойно визначені форми прояву цінностей та продуковані аксіоелементи із попередньо-проведеної вправи «Ромашка» у запропонований бланк (табл. 2.4.) та індивідуально працювали над визначенням площин існування та дієвості цінностей.

Таблиця 2.4

#### Бланк для визначення основних площин існування цінностей

| Вибрані цінності | Форми прояву цінностей |                   |                    |
|------------------|------------------------|-------------------|--------------------|
|                  | Поведінка (діяльність) | Знання (мислення) | Ставлення (оцінка) |
| 1                |                        |                   |                    |
| 2                |                        |                   |                    |
| 3                |                        |                   |                    |
| 4                |                        |                   |                    |
| ...              |                        |                   |                    |
| n                |                        |                   |                    |

Опрацювання та узагальнення групових результатів виявило, що 63 % учасників семінару-тренінгу основною формою прояву цінностей назвали мислення та діяльність. Такі результати демонструють нам ситуацію, за якої певна частина цінностей в організації не проходять афективну фільтрацію: вони залишаються «зовнішніми» цінностями, не інтеріоризованими працівниками.

Державні службовці слідують їм у поведінці, проте емоційно не приймають через невідповідність власній ціннісній системі, незрозумілості, складності дотримання тощо. Далі відбулося групове обговорення ситуації, коли одна з площин функціонування цінностей відсутня та виявлення можливих наслідків такого явища.

Узагальнення отриманих знань відбувалось за допомогою підсумкової міні-лекції про джерела формування та площини існування індивідуальних цінностей.

Вступ до *четвертого* заняття містив визначення теми (взаємодія декларованих та реальних, актуальних та імпліцитних цінностей у поведінці особистості), ознайомлення із завданнями роботи та використання криголаму «Знайди собі пару» з метою створення сприятливої емоційної атмосфери.

Реалізація змістово-сислового компоненту теми почалась із групової дискусії: чому різні цінності мають різну вагу та силу впливу на поведінку людини? Індивідуальні ідеї та пропозиції щодо цієї проблеми було доповнено міні-лекцією про динамічні характеристики ціннісних елементів та можливі форми їх існування. З метою закріплення знань, які учасники отримали під час лекції, їм було запропоновано індивідуальну роботу, що полягала у завершенні речень «Актуальні цінності – це ті, що...», «Декларовані цінності – це ті, що...» та подальше узагальнення результатів. Серед варіантів відповідей звучали: актуальні цінності – це ті, що треба, свої, необхідні, важливі для виживання, обов'язкові, допомагають досягнути мети; декларовані – ті, що необов'язкові, нав'язані кимось, відірвані від життя, чужі, складні для виконання тощо.

Виявити та перевірити такий розподіл серед власних цінностей учасники мали змогу, використовуючи накопичений ціннісний матеріал з попередньо проведеної вправи «Ромашка». Навіть серед своїх цінностей вони знайшли такі, що лише декларуються, проте не втілюються у щоденній поведінці. Причину таких розбіжностей учасники шукали, використовуючи методику мозкового штурму, і при цьому пропонували шляхи максимального зближення реальних та

декларованих цінностей особистості. Найчастіше звучало твердження про те, що варто бути чесним перед самим собою та не вихвалитись орієнтацією на соціально-бажані цінності на догоду оточуючим.

Перед завершенням заняття відбулась аналітична міжгрупова дискусія: «Чи впливає на міру актуальності або декларованості цінностей професійна діяльність особистості?». Одна половина групи по черзі пропонувала аргументи на підтвердження впливу професійної діяльності на аксіосистему особистості, інша ж, навпаки, заперечувала цей факт. Достатньо аргументів виявилось і в однієї, і в іншій сторони, адже учасники користувались знаннями та інформацією, що були отримані на попередніх заняттях, проте вагомішими були визнані аргументи щодо існування такого впливу.

Робота на *п'ятому* занятті передбачала пошуки шляхів узгодження та гармонізації індивідуальних цінностей. Після вступного слова тренера та визначення «кольору» настрою кожного учасника, ми застосували психогімнастичну вправу «Поросятко на кактусі»: кожен учасник придумував по 3 нісенітниці, дивного поєднання речей, які були зібрані тренером, зачитувались ним вголос та роздавались назад у випадковому порядку. Учасники намагались жестами, мімікою показати кожному ту нісенітницю, що йому дісталась. Таким чином позитивний груповий настрій та активну орієнтацію на подальшу роботу було сформовано.

Змістово-смісловий компонент теми передбачав продукування учасниками варіантів відповідей на незавершене речення щодо проблеми «Ціннісна гармонія – це...». Як виявилось, для більшості це внутрішній спокій, задоволеність самим собою, адекватна самооцінка, відсутність конфліктів, неузгоджень із зовнішнім світом тощо. Глибину усвідомлення учасниками власної аксіологічної гармонії ми визначали за допомогою методики визначення рівня рефлексивності А. Карпова. За результатами тестування виявилось, що 58 % респондентів характеризуються високим рівнем рефлексивності, 34 % та 8 % середнім та низьким рівнем відповідно. Тобто, можемо стверджувати, що державні службовці, у переважній більшості, здатні

усвідомити причини дисгармонії в ієрархії власних ціннісних орієнтацій.

Запропоновані відповіді на незавершені речення були використані для наступної форми роботи, а саме групової дискусії: «Як Ви вважаєте, чому виникає потреба узгодження розрізнених елементів індивідуальної системи цінностей? Чи дійсно це необхідно?». Сформульовані ідеї учасників та проблематика, про яку йшла мова під час виконання попередніх двох завдань, була узагальнена у міні-лекції «Гармонізація цінностей особистості як запорука психічного здоров'я».

Корекційно-розвивальний компонент теми реалізовувався завдяки проведенню роботи в малих групах з подальшим міжгруповим обговоренням для виявлення засобів гармонізації індивідуальної системи цінностей. Запропоновані варіанти відповідей частково перегукувались із шляхами максимального зближення реальних та декларованих цінностей особистості: чесність перед собою, здоровий спосіб життя, улюблена робота, мудре керівництво, стабільність у житті. Таким чином, виникло питання, які ж саме елементи є обов'язковими для гармонійної системи цінностей особистості.

Відповідь на нього державні службовці шукали у процесі виконання вправи «10 заповідей»: формулювали перелік із 10 загальнолюдських цінностей та ранжували їх за мірою значущості. Внаслідок узагальнення та зведення до одного знаменника подібних елементів ми отримали таку ієрархію заповідей-цінностей: 1. Бути чесним і порядним. 2. Бути доброзичливим. 3. Бути майстром своєї справи. 4. Дотримуватись закону. 5. Бути відповідальним. 6. Приходити на допомогу. 7. Поважати та розуміти інших. 8. Бути неконфліктним. 9. Бути творчим. 10. Бути активним та ініціативним.

Учасники використали отриману ієрархію цінностей для поповнення особистісного ціннісного переліку необхідними елементами. Це відбувалось за допомогою психогімнастичної вправи «Магазин цінностей». Кожен з учасників заходив у імпровізований



магазин та купляв там ті цінності, яких йому, на його думку, не вистачає.

*Шосте* заняття, на відміну від попередніх, було орієнтоване на роботу власне з організаційними цінностями з метою оволодіння учасниками семінару-тренінгу знаннями про організацію як груповий суб'єкт, що володіє єдиною ціннісною системою. Після вступу до заняття, на якому використовувались такі вправи, як «криголам» та визначення готовності учасників до роботи, ми запропонували методику завершення речення для констатації розуміння респондентами суті організаційних цінностей («На мою думку, організаційні цінності – це...»). Серед переліку конкретних ціннісних елементів прозвучали і думки про те, що цінності кожної установи – це те, що об'єднує працівників, зменшує кількість непорозумінь та конфліктів під час виконання посадових обов'язків, сприяє злагодженій діяльності та досягненню близької та віддаленої мети існування організації тощо. Таким чином, продукування варіантів відповідей на незавершені речення переросло у групову дискусію щодо необхідності в організації спільної для всіх працівників системи цінностей. Завдяки міні-лекції «Поняття про організаційні цінності як складову корпоративної культури. Роль цінностей у забезпеченні ефективного функціонування організації» було узагальнено результати за методикою завершення речення та групової дискусії.

Діагностичний компонент теми реалізовувався за допомогою визначення індексу ключових цінностей провідної установи учасників тренінгу за методикою Д. Денісона. Отримані результати дають підстави говорити про дещо розмите уявлення більшості респондентів про ключові цінності місцевого органу виконавчої влади, у якому вони працюють; про те, що не завжди демонструють приклад єдності слова та діла тощо.

Корекційний компонент заняття здійснювався у формі творчого завдання (яке виконувалось у трьох підгрупах) з подальшим міжгруповим обговоренням. Учасникам пропонувалось на прикладі власної провідної організації визначити можливі етапи формування

системи організаційних цінностей та запропонувати варіанти формування у працівників знань про аксіосистему власної установи. У сумарному підсумку, після міжгрупового обговорення, основними етапами розвитку аксіосистеми виявились такі: початкове формування на етапі створення організації, подальший розвиток (на який впливають керівники, нові працівники, неформальні лідери), відмирання (через невідповідність вимогам оточуючого світу або через ліквідацію установи). Основними засобами розповсюдження інформації про організаційні цінності учасники визначили: міжособистісне спілкування, формування ціннісного кодексу, приклад керівника, увага до ціннісної проблематики галузевих засобів масової інформації тощо.

На наступному, *сьомому*, занятті ми розглядали особливості існування системи цінностей в органах виконавчої влади місцевого рівня. Для визначення готовності до роботи та формування сприятливого емоційного настрою учасників ми використали криголам «Броунівський рух».

Після цього розпочалась міні-лекція про ціннісний вимір діяльності державної служби, аналіз історичного спадку та сучасні вимоги до виконання професійних обов'язків працівниками органів державної виконавчої влади. Закріплення нової інформації відбувалось за допомогою проведення мозкового штурму на тему: «Джерела ціннісних елементів в аксіосистемі місцевих органів виконавчої влади». Сформульований учасниками перелік джерел включав такі: історично-сформовані елементи, законодавство, менталітет українського народу, індивідуальні цінності працівників, загально суспільні орієнтири, настрої керівників, матеріальна забезпеченість діяльності тощо.

На підставі отриманих результатів ми розпочали групову дискусію про те, чи характеризуються ціннісні елементи системи державного управління (зокрема органів місцевої виконавчої влади) деякими специфічними ознаками. Під час виконання цієї справи кожен учасник називав два аргументи стосовно зазначеної проблеми:

один на користь специфічності цінностей органів державної влади, інший на заперечення цього твердження. Як виявилось, аргументів, що підтверджували галузеві особливості аксіосистеми державних адміністрацій, було більше, ніж тих, що цей факт заперечували. Така ситуація може обумовлюватись накопиченою на попередніх заняттях інформацією про сутність цінностей, їх диференціацію та значення у професійній діяльності; визначатись необхідністю чіткого слідування нормам та приписам галузевого законодавства тощо.

У якості діагностичного інструментарію для встановлення індивідуального бачення учасниками тренінгу законодавчо-прописаних цінностей був використаний авторський опитувальник «Реальність/декларованість законодавчих цінностей в місцевих органах виконавчої влади». Оскільки анкета містить багато аксіологічних елементів, то обробку її результатів ми звели до визначення тієї узагальнено-групової кількості цінностей, які перебувають на крайніх полюсах реальності (ранг 1, 2, 3) та декларованості (ранг 8, 9, 10). Таким чином, найбільш реальними визначені такі цінності, як: збереження державної таємниці, звітність, обов'язок, професіоналізм, компетентність, відповідальність, службова дисципліна. Найбільш декларованими стали такі законодавчо-ціннісні орієнтири як: забезпеченість діяльності матеріальними ресурсами, відкритість, незалежність, конкурентноспроможність та захищеність прав працівників місцевих державних адміністрацій.

Накопичена таким чином інформація стала підґрунтям для корекційного компоненту теми, що полягав у виконанні творчого завдання. Його зміст передбачав створення (матеріал – газети, ножиці, скотч) великого даху уявної ідеальної організації. Кожен учасник семінару-тренінгу заходив під цей дах і голосно промовляв, які індивідуальні та групові організаційні цінності він з собою туди бере. Наприклад: «Я беру з собою в нашу організацію професіоналізм, відповідальність, ініціативність». Вправа викликала в учасників значний емоційний відгук; її виконання супроводжувалось

коментарями, у яких відбувалось порівняння щойно створеної ідеальної організації із власною установою.

Завершення заняття відбувалось у звичному режимі: рефлексія отриманих вражень та подяка один одному за продуктивну роботу.

Останнє, *восьме*, заняття було спрямоване на узагальнення отриманих знань за весь період навчання та гармонізацію цінностей працівників і організації. Після вступу та вивчення готовності до роботи проводилась групова дискусія з метою пошуку відповіді на запитання, чому не всі індивідуальні та законодавчо-декларовані цінності втілюються у діяльності організації. Серед запропонованих учасниками відповідей найбільш частими були ті, що пов'язують таку невідповідність із незрілістю організації, егоїзмом її працівників, неувагою керівництва до проблеми ціннісної дисгармонії, частою зміною керівництва, відсутністю винагород за максимальне дотримання базових організаційних цінностей у поведінці працівника, низьким рівнем рефлексії персоналом особистісної й загально-групової аксіосистем тощо.

Узагальнення, систематизація та доповнення накопиченої інформації відбулось у проведеній одразу ж після групової дискусії міні-лекції на тему «Гармонізація організаційних цінностей як засіб підвищення результативності діяльності». Повідомлені знання стали підґрунтям для організації та проведення мозкового штурму з метою визначення того переліку бажаних організаційних цінностей, яких немає у провідній організації учасників тренінгу, але вони є важливими для ефективної та результативної діяльності. Найбільш «популярними» стали такі аксіоеlementи як: доброзичливість у спілкуванні, професіоналізм, врівноваженість, «чесний» розподіл трудових обов'язків, повага до роботи, прозорі критерії оцінки роботи, справедлива винагорода тощо.

Наступний, діагностичний компонент теми, передбачав емпіричну перевірку гармонійності аксіологічних поглядів учасників тренінгу шляхом застосування методики визначення ціннісно-орієнтаційної єдності, розробленої В. Івашкіним та В. Онуфрієвою. Її

результати засвідчили, що тренінгова група відзначається високим рівнем аксіологічної єдності (ЦОЄ = 0,67), що, водночас, засвідчує результативність застосування групових методів роботи у проведенні занять згідно плану семінару-тренінгу.

Подальша діагностична робота була спрямована на визначення реальних та ідеальних ціннісних орієнтирів діяльності працівників місцевих державних адміністрацій. Серед запропонованих аксіоеlementів (зазначимо, що вони стосувались різноманітних сторін діяльності та співжиття в організації) респонденти спочатку вибирали ті, які на даний час реально визначають поведінку персоналу та керівництва; пізніше називали ті, які б хотіли бачити в ідеальній організації. Наприклад, найбільш недосяжними виявились такі цінності, як: наставництво, вдячність, неупередженість, політична нейтральність, прозорість норм та інструкцій, справедливість тощо.

Таким чином, проведена аналітична робота стала основою для виконання наступної вправи. Пари учасників працювали над пошуком певної моделі поведінки, що дасть змогу втілити у життя цінності із сформованого списку ідеальних організаційних аксіоеlementів (кожна пара працювала з однією цінністю). У подальшому загально-груповому обговоренні були запропоновані різноманітні схеми поведінки, спрямовані на реалізацію конкретної цінності, проте всі вони виходили за межі обраної цінності й тісно перепліталися з іншим аксіоеlementами, необхідність у яких виникала у процесі створення ціннісної поведінкової моделі.

Заключною корекційною вправою на цьому занятті стало виконання проектного завдання у малих групах з подальшим міжгруповим обговоренням на тему: «Які першочергові заходи потрібно здійснити у Вашій організації з метою гармонізації системи цінностей?». Найбільш важливими шляхами гармонізації аксіосистеми та розширення ціннісної свідомості працівників були визначені такі: проведення діагностики та аналізу уже існуючої системи цінностей; доповнення її новими елементами відповідно до історичного, економічного та політичного розвитку; залучення неформальних

лідерів до процесу розвитку ціннісної системи організації; покращення стану фінансування діяльності тощо.

Підведення підсумків теми відбувалось у формі психогімнастичної вправи «Малюнок гармонійної організації та ми у ній». Учасники у малих групах працювали на малюнком ідеальної, гармонійної організації та позначенням у ній свого місця. Результати завдання представлялись на загальний огляд групи та обговорювалися.

Завершальним етапом роботи стало проведення рефлексивного аналізу цього заняття й підсумкове обговорення пройденого семінару-тренінгу. Загалом, семінар проходив у позитивній психологічній атмосфері, усі учасники брали активну участь у пропонованих формах групової та індивідуальної роботи. Слід зазначити, що активність учасників та емоційно-позитивне налаштування на роботу підвищувались протягом всього семінару-тренінгу: цьому сприяло використання різноманітних психогімнастичних вправ, руханок, тісне міжособистісне спілкування під час перерв тощо.

### **2.3. Система тренінгових занять при проведенні семінару-тренінгу «Гармонізація організаційних цінностей у сфері державної служби»**

#### **Вступ.**

#### **1. Знайомство:**

а) представлення тренерів, оголошення теми семінару та його короткого змісту;

б) представлення учасників, використовуючи тренінгову процедуру «Створення власного герба»:

– З яким століттям у вас асоціюються лицарі, замки? (середньовіччя).

– Яким чином тоді народ дізнавався про приналежність лицаря до певної країни, князівства? (за гербами, які були зображені на щитах, тобто герб розповідає про певну державу або окреме князівство).

– Отже, зараз кожен з нас намалює свій герб, використовуючи письмо та малюнок, і таким чином розповість усім присутнім про себе.

Учасникам роздається папір А4 та маркери.

– Розділіть сторінку на 4 частини. У верхньому лівому квадраті у формі будь-якого малюнку дайте відповідь на запитання «Хто я?», там же вкажіть ім'я, за яким до Вас будуть звертатися протягом нашої роботи.

– У верхньому правому квадраті вкажіть назву останнього побаченого Вами фільму або прочитаної книги, які Вас вразили.

– У нижньому лівому квадраті вкажіть декілька життєвих ідеалів, цінностей, що є для Вас визначальними.

– У нижній правий квадрат впишіть свої очікування від нашої спільної роботи.

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| Хто я (ім'я, те, що хочеться сказати про себе присутнім) | Останній фільм або книга, що вразили |
| Життєві ідеали, цінності                                 | Очікування від роботи                |

– Прокоментуйте свій малюнок.

**2. Узагальнення очікувань** учасників за результатами вправи «Створення власного герба»: «Чого Ви хочете навчитися у процесі семінару (конкретного заняття)?» з подальшим груповим обговоренням.

**3. Обговорення правил групової роботи** (метод мозкового штурму) та їх прийняття.

### **2.3.1. Тренінгова сесія 1. «Особливості функціонування цінностей на загальносуспільному та державному рівнях. Призначення цінностей»**

**Мета тренінгової сесії:** сформувати у працівників органів виконавчої влади уявлення про цінності як невід'ємний компонент ефективного функціонування суспільства загалом та держави зокрема.

### **Завдання тренінгової сесії:**

1. Оволодіння працівниками органів виконавчої влади історико-психологічними знаннями про суспільно-державні цінності та їх призначення.

2. Оволодіння держслужбовцями навичками аналізу загально-суспільних цінностей з погляду їх походження, призначення та впливу на життя соціуму.

### **Структура тренінгової сесії:**

#### *Вступ.*

*Змістово-смісловий компонент тренінгу:* «Особливості функціонування цінностей на загальносуспільному та культурному рівнях. Призначення цінностей».

*Діагностичний компонент тренінгу:* виявлення зорових та слухових асоціацій щодо слова «цінність».

*Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:* «Розвиток у працівників органів виконавчої влади навичок аналізу суспільних цінностей з погляду їх походження, призначення та впливу на життя соціуму».

#### *Підведення підсумків теми.*

#### **Вступ:**

*Визначення емоційного стану та готовності до роботи учасників групи:* «Який у Вас зараз емоційний стан?», «На скільки відсотків Ви готові до роботи, якщо максимальна готовність 100 відсотків?».

***Змістово-смісловий компонент тренінгу:* «Особливості функціонування цінностей на загальносуспільному та державному рівнях. Призначення цінностей».**

*Робота у підгрупах з використанням методу незавершених речень з подальшим груповим обговоренням:* «Цінності у суспільстві – це...». Завдання кожної підгрупи – дати означення цінностей.

*Міні-лекція:* «Психологічна сутність феномену цінностей у суспільстві. Класифікація цінностей».



Цінності в житті суспільства виступають соціально значущими орієнтирами діяльності людей, одним із факторів розвитку історії. Виконуючи важливу роль об'єднуючих, адаптивних, комунікативних засад у житті суспільства, цінності забезпечують духовно-вольову єдність суспільства, високий рівень самосвідомості його членів. Суспільні цінності формуються поступово, через відбір певних видів поведінки, що пізніше перетворюються на традиції, обряди, звичаї, ритуали. Вони зберігаються та передаються через основні соціальні інститути (держава, сім'я, церква, ЗМІ, політика тощо). За час свого існування людство виробило цілу низку ціннісних категорій, які стосуються різних сфер життя: людина (як самоцінність вищого порядку), праця, мир, свобода, справедливість, мудрість, рівність, закон тощо.

Поняття цінностей вивчається не лише у психології, а й у філософії, етиці, соціології, педагогіці. В аксіології (спеціальному розділі філософії, що присвячений вивченню цінностей) цінності визначаються як суб'єктивне ставлення людини до об'єктивної дійсності; у соціології цінності вивчаються в якості глобально-соціальних регулятивних механізмів, де суспільні цінності трактуються як складові соціальної свідомості та культури, що виконують нормативно-обмежуючі функції щодо кожного члена суспільства. У психології цінності визначаються як усталене переконання в тому, що «...певний спосіб поведінки чи кінцева мета існування має потенційне значення з особистого або соціального погляду, на відміну від протилежного чи зворотного способу поведінки або кінцевої мети існування...» [17], «...поняття, що позначає об'єкти, явища, їх властивості, а також абстрактні ідеї, що втілюють у собі суспільні ідеали і завдяки цьому є еталоном бажаного, досконалого...» [54].

За традиційною класифікацією цінності поділяють на матеріальні (цінності, які існують у формі речей – одяг, продукти харчування, техніка, храми, картини) та духовні – моральні, релігійні, художні, політичні тощо. Однак такий поділ не враховує того, що в продуктах

людської діяльності матеріальне та духовне взаємопроникають і чітко розмежувати їх неможливо. Наприклад, нелегко зарахувати єгипетські піраміди або грецькі храми до матеріальних або духовних цінностей.

Окрім цінностей, які задовольняють матеріальні та духовні потреби, виокремлюють психічні та соціальні цінності, які задовольняють відповідні потреби. Так, переживання радості, щастя, душевного комфорту, до яких людина прагне і які цінує, не належать ні до духовної, ні до матеріальної сфер. Вони є душевними, а не духовними цінностями. Соціальні потреби також задовольняються певними цінностями – такими, як соціальна захищеність, громадянське суспільство, демократія тощо. Їх також не можна однозначно кваліфікувати як матеріальні або духовні цінності. Однак на побутовому рівні цілком достатнім є поділ цінностей на матеріальні і духовні. При цьому матеріальними цінностями (їх іноді називають благами) вважають економічні, технічні і вітальні (стан здоров'я, екології) цінності, що задовольняють тілесне буття людини, а духовними — релігійні (святість), моральні (добро), естетичні (прекрасне), правові (справедливість), філософські (істина), політичні (благо суспільства) цінності, які роблять буття людини людським, гарантують її існування як духовної істоти.

У суспільстві існує певна ієрархія цінностей, тобто серед усіх цінностей виокремлюють провідні і залежні від них. Ця ієрархія мінлива і залежить від історичної епохи або типу культури. Так, у середньовіччі панували релігійні цінності, відчутно впливаючи на мистецтво, філософію, політику. В Новий час у класичному буржуазному суспільстві провідними були економічні цінності, які впливали на всі інші, в тому числі й духовні. У сучасному світі, крім економічних, значну роль відіграють науково-технічні цінності тощо.

З огляду на роль цінностей у житті людини виокремлюють цінності-цілі і цінності-засоби. *Цінностями-цільми* вважають найзагальніші життєві орієнтири, які не потребують обґрунтування, а мають значення самі по собі. Їх людина сприймає на віру, вони є очевидними для неї. Такими цінностями є, наприклад, істина, добро,

прекрасне, життя, кохання, щастя. *Цінності-засоби* втілюють у собі певну ситуативну мету, вони служать засобами досягнення інших, значущих цілей. Наприклад, активність, ініціативність, комунікабельність тощо. Видатний австрійський психолог В. Франкл розглядає три основні різновиди цінностей: цінності творчості, що покликані збагатити світ своєю діяльністю; цінності ставлення – як ставлення до власної долі, яку неможливо змінити; цінності переживання, що реалізуються у певному способі сприйняття світу.

Є велика різниця у сприйнятті цінностей людьми різних культур. Це сприйняття залежить як від їх індивідуальних установок, так і від універсальних цінностей суспільства, що є сукупністю ідеалів, принципів, моральних норм, що мають пріоритетне значення в житті людей незалежно від їхнього соціального стану, національності, віросповідання. Наприклад, основні цінності й норми, сформульовані в Нагорній проповіді, відображаються в основних моральних настановах всіх світових релігій та етичних систем. Ніде ми не знайдемо заохочення до вбивства, насильства, злочинства. Проте в різних законодавчих системах за ці злочини передбачаються різні покарання. Таким чином, цінності, що є універсальними, однаковими або подібними за змістом, засвоюються усіма культурами, як необхідна умова життєдіяльності соціуму. Вони вічні та обов'язкові для всіх суспільств, але конфігурація ціннісної системи, співвідношення й взаємодія елементів є продуктом тієї або іншої культури та історичної епохи.

*Групова дискусія* з метою встановлення призначення цінностей: «На які сфери життєдіяльності суспільства та держави могла б вплинути повна відсутність цінностей?».

***Питання для обговорення:***

- *Чи відчували Ви нестачу знань про цінності, доповнюючи незавершені речення?*
- *Які труднощі у Вас виникли під час дискусії?*
- *Чи важко було сформулювати власні варіанти відповідей?*

*Психогімнастична вправа:* «Вітання у різних країнах світу як прояв базових суспільних цінностей». Завдання для вправи:

1) обійнятися та поцілуватися 4 рази по черзі, торкаючись один одного щоками й посилаючи від одного до п'яти повітряних поцілунків (французи);

2) скласти руки (як у молитві) на рівні грудей і вклонитися (японці);

3) міцно обійнятися та три рази поцілувати один одного у щоки (росіяни);

4) правою рукою зняти з голови шапку, ліву закласти за вухо та показати язик (тибетці);

5) потертися один з одним носами (лапландці, народи півночі);

6) поклонитися один одному із витягнутими вздовж тіла руками (китайці);

7) в знак привітання скласти руки разом паралельно землі та поважно притискаючи їх до грудей (індуси);

8) потиснути один одному руки, стоячи на великій відстані один від одного (англійці).

***Питання для обговорення:***

– Які труднощі у Вас виникли під час виконання цього завдання?

– Чи важко було Вам продемонструвати привітання різних країн засобами невербальної комунікації?

– Як Ви вважаєте, чи відображає спосіб привітання базові цінності країни?

*Мозковий штурм:* «Відмінності між суспільними та державними цінностями».

***Діагностичний компонент тренінгу:***

*Психогімнастична вправа:* виявлення зорових та слухових асоціацій щодо слова «цінність».

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:***

*Групове виконання творчого завдання з елементами рольової персоніфікації:* «Уявіть, що Ваша група – колегіальний орган управління певної країни (будь-якої за Вашим бажанням). Розробіть

вимоги до системи суспільних та державних цінностей та визначте способи їх впровадження».

*Презентація результатів творчого завдання та міжгрупова дискусія:* «Обов'язкові компоненти у системі загальносуспільних та власне державних цінностей».

***Питання для обговорення:***

- Чи складно було працювати в групі?
- Чи розходились думки учасників групи під час виконання завдання? Яким чином Ви їх узгоджували?
- Чи застосовували Ви під час виконання завдання знання, здобуті на державній службі?

***Підведення підсумків тренінгової сесії:***

*Рефлексивний аналіз:* «Враження від сьогоднішньої зустрічі?».

*Процедура «Подяка один одному за приємне заняття»* з метою активізації позитивних емоцій учасників групи: будь ласка, станьте в загальне коло. Я хочу запропонувати вам взяти участь в невеликій церемонії, яка допоможе нам виразити дружні почуття і вдячність одне одному. Гра проходить наступним чином: один з вас стає в центр, інший підходить до нього, потискує руку і вимовляє: «Спасибі за приємне заняття!». Обидва залишаються в центрі. Потім підходить третій учасник, бере за вільну руку або першого, або другого, потискує її і говорить: «Спасибі за приємне заняття!». Таким чином, група в центрі кола постійно збільшується. Коли до вашої групи приєднається останній учасник, замкніть коло і завершіть церемонію круговим потиском рук.

### **2.3.2. Тренінгова сесія 2. «Сутність та зміст індивідуальної аксіосистеми»**

**Мета тренінгової сесії:** сформувати у працівників органів виконавчої влади поняття про індивідуальні цінності як базовий елемент мотивації поведінки та засіб оцінки явищ навколишнього світу.

### **Завдання тренінгової сесії:**

1. Оволодіння працівниками місцевих державних адміністрацій знаннями про індивідуальні цінності та їх призначення.
2. Оволодіння державними службовцями способами діагностики змісту своїх цінностей.
3. Оволодіння працівниками органів виконавчої влади навичками аналізу особистісних цінностей з погляду їх мотивуючого впливу на поведінку; формування цілісного сприйняття елементів власної аксіосистеми.

### **Структура тренінгової сесії:**

#### ***Вступ:***

*Криголам:* «Побажання на сьогоднішній день», «Мене звати ... і про мене ви не знаєте, що я ...».

*Визначення емоційного стану та готовності до роботи учасників групи:* «Який у Вас зараз емоційний стан?», «На скільки відсотків Ви готові до роботи, якщо максимальна готовність 100 відсотків?».

*Психогімнастична вправа:* «Якби я був представником неформального молодіжного руху, то на моїй футболці було б написано: «Я ...».

***Змістово-смісловий компонент теми:*** «Сутність та зміст індивідуальної аксіосистеми».

*Міні-лекція:* «Цінності особистості як стимул поведінки та засіб оцінки явищ навколишнього світу».

Особистісна цінність розглядається як феномен внутрішнього духовного світу, адже ми осягаємо цінність життєвих відносин, поглядів та ідей, діяльності, вибираючи те, що нам корисно і створюємо нові цінності у процесі життєдіяльності. Розвиток людини – це формування її цінностей. Причому кожному віковому періоду відповідають свої цінності, значущість яких зростає з віком людини.

Особистісні цінності – це індивідуально-своєрідні смислові утворення свідомості, які відображають життєву значущість для людини як зовнішніх щодо неї (предметний світ, соціальне оточення),

так і внутрішніх явищ (емоції, здібності, світогляд тощо). Система цінностей людини визначає цілісність її особистості, оскільки одним своїм вектором вона спрямована в минуле, на життєвий досвід, а іншим – у майбутнє, виконуючи прогностичну функцію, спрямовуючи активність суб'єкта, визначаючи його життєву позицію.

На формування ціннісної сфери особистості впливають цінності значущих для неї осіб (для дітей це батьки, однолітки, друзі, окремі учителі тощо). Істотним фактором є також сила традицій, звичаїв, забобонів. Оскільки виділені фактори мають не лише позитивну, а й негативну дію, то виключно важливого значення набуває власне активне ставлення особистості до існуючих норм спілкування та взаємодії людей.

Кожна цінність особистості виступає в ролі критерію оцінки навколишньої дійсності. Оцінка є специфічною формою ставлення людини до дійсності, це схвалення або осуд різних явищ навколишнього оточення незалежно від його матеріального або духовного походження. Оцінка залежить від позитивного чи негативного значення оцінюваного явища для людини, суспільства або певної соціальної спільноти. Оцінюючи те чи інше явище, що виступає носієм цінності, людина встановлює його значущість, тобто відповідність або невідповідність своїм інтересам, смакам, уподобанням тощо. Залежно від міри відповідності (невідповідності) оцінка може виражатися в різних формах – схвалення або осуду, згоди або критики, симпатії або антипатії, любові або ненависті тощо. У найзагальнішому вигляді ціннісні властивості речей і явищ позначаються категоріями «добро – зло», «краса – потворність» тощо.

Результатом такої оцінювальної діяльності стає особистісне переживання цінностей, завдяки чому формуються ціннісні орієнтації – соціально-психологічний феномен, що характеризує спрямованість і зміст активності особистості, визначає загальне ставлення людини до світу, до себе, детермінує особистісну поведінку та вчинки.

З урахуванням того, що одні цінності мають для людини більшу, інші – меншу важливість, утворюється ієрархія цінностей, де вони

розташовані залежно від міри їх значення. Ієрархічна позиція цінності залежить і від загальнолюдських уявлень про цінності, що склалися історично, і від особливостей цивілізації, культурного середовища, до якого належить людина, і від її власних інтересів, нахилів, уподобань тощо.

Окрім того, цінності особистості – це джерело мотивації її діяльності. Вони багато в чому визначають активність, поведінку кожного. Мотив (від лат. *movere* – надавати руху, штовхати) – спонукання, причина поведінки або вчинку, причина діяльності. Мотив як усвідомлена спонука до певної дії формується в міру того, наскільки людина враховує, оцінює, зважує обставини, які склалися, орієнтуючись на намічені цілі. Ціннісним ставленням до них і породжується конкретний мотив, що необхідний для життєво-важливої дії. Базою таких мотивів є ціннісні уявлення, які орієнтують людину в складній соціальній дійсності, координують її суб'єктивне ставлення до неї, спрямовують і стимулюють її діяльність. Людина завжди певною мірою узгоджує свою діяльність і поведінку з нормами й цінностями природного, соціального середовища та мікросередовища.

### ***Діагностичний компонент тренінгу:***

*Психогімнастична діагностична вправа «Ромашка» з подальшим груповим обговоренням:* візьміть аркуш паперу і в центрі намалюйте коло. В ньому ми напишемо «Я», а тепер по колу як пелюстки ромашки напишіть ті ключові цінності, на які Ви орієнтуєтесь у поведінці та діяльності. Вони повинні бути насправді важливими для Вас.

*Групова дискусія:* «Стабільність та мінливість індивідуальної системи цінностей».

### ***Питання для обговорення:***

- Чи складно Вам було конкретизувати власні ціннісні орієнтири? Чому?
- Наскільки цінності людини або держави є стабільними або можуть змінюватися?



***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:***

*Мозковий штурм:* «Чи піддається змінам система індивідуальних цінностей під впливом професійної діяльності?».

*Робота в малих групах з подальшим міжгруповим обговоренням:* «Причини ціннісних криз особистості та способи їх подолання».

***Питання для обговорення:***

– Чи виникали труднощі під час роботи у малій групі? Які саме?

– На підставі чого Ви визначали причини ціннісної кризи?

***Підведення підсумків тренінгової сесії:***

*Рефлексивний аналіз:* «Враження від сьогоднішнього заняття?».

*Процедура «Подяка один одному за приємне заняття».*

**2.3.3. Тренінгова сесія 3. «Джерела та площини формування особистісних цінностей»**

**Мета тренінгової сесії:** формування у працівників державної служби знань про джерела індивідуальних цінностей, розвиток навичок управління власними ціннісними елементами.

**Завдання тренінгової сесії:**

1. Інформування працівників органів виконавчої влади про джерела індивідуальних цінностей, площини їх існування.

2. Опанування державними службовцями способами діагностики власної системи цінностей у когнітивній, емоційній, поведінковій площинах.

3. Оволодіння працівниками місцевих державних адміністрацій навичками аналізу характеристик ціннісних елементів.

**Структура тренінгової сесії:**

***Вступ:***

*Криголам «Побажання на сьогоднішній день»:* почнемо нашу роботу з висловлювання один одному побажання на сьогоднішній день. Воно повинно бути коротким, бажано одним словом. Ви кидаєте м'яч тому, кому адресуєте побажання і одночасно говорите його. Той,

кому кинули м'яч, кидає його наступному, висловлюючи йому побажання на сьогоднішній день. Будемо уважно стежити за тим, щоб м'яч побував у всіх, і постараємося нікого не пропустити.

*Визначення емоційного стану та готовності до роботи учасників групи:* «Який у Вас зараз емоційний стан?», «На скільки відсотків Ви готові до роботи, якщо максимальна готовність 100 відсотків?»

*Вступне слово тренера:* «Явище формування та існування ціннісної системи особистості ми будемо розглядати як комплексний процес, що потребує діагностики та усвідомлення різних структурних елементів у свідомості кожного індивіда».

***Змістово-смісловий компонент тренінгу:*** «Джерела та площини формування особистісних цінностей».

*Мозковий штурм:* «Основні джерела формування системи цінностей особистості».

*Методика завершення речення:* «Цінності особистості проявляються у ...».

***Питання для обговорення:***

- Яким чином визначені джерела цінностей впливають на людину?
- Чи може людина вибирати цінності?
- Чи завжди основні цінності людини можна «побачити» через зовнішні прояви?

***Діагностичний компонент тренінгу:***

*Психодіагностичний практикум:* опитувальник «Джерела індивідуальних цінностей».

*Психодіагностичний практикум:* анкета «Виявлення базової площини існування цінності».

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:***

*Аналітичне завдання (у трьох групах):* «Спрогнозуйте можливі наслідки процесу формування індивідуальних цінностей при відсутності однієї з площин».

*Підсумкова міні-лекція:* «Джерела формування та площини існування індивідуальних цінностей».

Особистісні цінності формуються у процесі соціогенезу, тобто під час адаптації людини у суспільстві. Джерела людських цінностей простежуються в культурі, соціальних інститутах та у самій людині. Наприклад, у демократичному суспільстві кожен індивід обов'язково включений у процес формування та функціонування загальносоціальних цінностей.

Формування загальних цінностей відбувається досить складно. Деякі цінності формувалися історично, протягом багатьох поколінь та постійно підкріплювалися життєвими потребами людей, забезпечуючи їх виживання та розвиток. Свобода, мир, співпраця, рівність, демократія – це ті суспільні цінності, які розглядають як найбільш бажані в нашій культурі. Проте і ці цінності не є фіксованими, вони змінюються, хоча процес цих змін дуже тривалий.

Індивідуальні цінності формуються, в основному, в ранньому дитинстві. Їх джерело – це, перш за все, люди, які оточують дитину. Перші уявлення про те, що правильно, а що хибно, найчастіше формуються під впливом поведінки та думки батьків. Основа для ціннісних орієнтацій зазвичай закладається всередині сім'ї. Діти уважно стежать за своїми батьками, спостерігають їх у різних життєвих ситуаціях. У міру дорослішання дитина все більше стикається з іншими системами цінностей і це неминуче змінює деякі, а іноді й багато з її індивідуальних цінностей. По мірі розвитку на особистість дитини впливають друзі, сусіди, освітні заклади через вчителів та однокласників, родичі, навколишнє середовище, релігійна громада та багато інших соціальних сил. Дитина сприймає, наслідує, експериментує, щось відкидає і таким чином виробляє для себе певний образ ціннісної поведінки. Висновки особистості, що ґрунтуються на величезній кількості спостережень, зводяться нею в єдину філософію життя, в якій вона може згодом ніколи і не розчаруватися.

Час від часу система індивідуальних цінностей піддається випробуванням, що можуть призвести до зміни всієї системи цінностей або видозмінити окремі її елементи. Іноді індивід розуміє, що його базові ціннісні уявлення стають неприйнятними, проте частіше відбувається якраз навпаки: сумніви лише підкріплюють ті цінності, які уже давно сформовані.

Функціонування складових елементів у індивідуальній системі цінностей різняться залежно від змісту тієї або іншої цінності. Змістове наповнення цінностей формується на підставі знання, розуміння цінності (когнітивна площина), її емоційної оцінки (емоційна площина) та готовності втілювати певну цінність у власній поведінці (поведінкова площина).

*Когнітивна* площина наповнюється внаслідок інформування особистості про загальнолюдські, загальносоціальні, соціально-групові або індивідуально-особистісні цінності, що сприяють адаптації у суспільстві. Процес пізнання зовнішніх для індивіда цінностей охоплює кілька етапів: особистісне їх сприйняття; інтерпретація отриманої інформації та розмірковування про її зміст; формування певного емоційного ставлення до цінностей; використання у власній поведінці позитивно-оцінених цінностей.

За внутрішнє прийняття (або не прийняття) цінності відповідає інша площина – емоційна. Співвіднесення результатів інтерпретації «нових» цінностей із змістом власної системи цінностей та вимогами соціуму формує *емоційний* зміст системи цінностей.

Позитивна оцінка цінностей передбачає подальшу орієнтацію на них у поведінці та зумовлює певний поведінковий акт з метою реалізації конкретних ціннісних вимог. *Поведінкова* площина існування індивідуальних цінностей засвідчує ступінь готовності до дії, зміни неефективних способів поведінки, сприяє входженню індивіда у соціальний простір.

Отже, зміст індивідуальної системи цінностей формується внаслідок впливу на особистість різноманітних соціальних інститутів.

Складові елементи цієї системи проходять фільтрування крізь призму знань людини, її емоцій та поведінкових можливостей.

***Підведення підсумків тренінгу:***

*Рефлексивний аналіз у формі зворотнього зв'язку: «Враження від сьогоднішньої зустрічі»*

*Процедура «Подяка один одному за приємне заняття».*

**2.3.4. Тренінгова сесія 4. «Взаємодія декларованих та реальних, актуальних та імпліцитних цінностей у поведінці особистості»**

**Мета тренінгової сесії:** формування у працівників державної служби знань про реальну та декларовану форму існування особистісних цінностей, розвиток навичок аналізу причин актуальності та імпліцитності ціннісних елементів.

**Завдання тренінгової сесії:**

1. Інформування працівників органів виконавчої влади про форми існування особистісних цінностей.

2. Опанування державними службовцями способами діагностики власної ціннісної системи за критеріями реальності-декларованості, актуальності-імпліцитності.

3. Оволодіння працівниками місцевих державних адміністрацій навичками аналізу причин актуальності та імпліцитності ціннісних елементів.

**Структура тренінгової теми:**

***Вступ:***

*Визначення емоційного стану та готовності до роботи учасників групи: «Який у Вас зараз емоційний стан?», «На скільки відсотків Ви готові до роботи, якщо максимальна готовність 100 відсотків?»*

*Криголам «Знайди собі пару»:* учасники отримують картки із назвою тварини. Зображаючи їх конкретні поведінкові особливості, потрібно серед учасників групи знайти таку ж саму тварину.

**Змістово-сисловий компонент теми: «Взаємодія декларованих та реальних, актуальних та імпліцитних цінностей у поведінці особистості»**

*Групова дискусія:* «Чому цінності мають різну вагу та силу впливу на поведінку людини?».

*Міні-лекція:* «Динамічні характеристики ціннісних елементів. Можливі форми їх існування».

В сучасних умовах динамічних змін у соціальних системах особистісні цінності людини та культурні цінності різних прошарків суспільства часто не узгоджуються між собою, а іноді навіть суперечать одні одним. Саме тому система цінностей особистості повинна бути гнучкою; у ній повинен бути закладений вільний вибір, що ґрунтуватиметься на особливостях потреб та інтересів індивідів у різних життєвих обставинах.

Ключовими динамічними характеристиками цінностей є їх розрізнення за полюсами декларованості або реальності, актуальності або імпліцитності, які визначаються шляхом встановлення ступеня співвідносності декларованих законом елементів ціннісної системи з тими, що реально визначають поведінку державних службовців.

Реальними є ті цінності, що дійсно визначають поведінку людини, яка, водночас, спрямована на реалізацію вказаної цінності. Декларованими визначаються ті особистісні цінності, що існують лише на вербалізованому рівні, є «знаними» та не здійснюють жодного впливу на життєдіяльність індивіда. Найчастіше ці розбіжності пояснюються такими чинниками: усвідомлення цінностей та їх вербалізація не завжди означає їх включеність у практичну діяльність особистості у випадку відсутності можливостей для їх реалізації, наявності конкуруючих цінностей; вплив реально-стимулюючих цінностей може перебільшуватися або применшуватися суб'єктом у зв'язку з певними особливостями інтелектуального розвитку, дією окремих психологічних механізмів захисту; деякі усвідомлювані цінності можуть бути неадекватно репрезентовані

через присутність певних мовленнєвих табу або перешкод подібного типу.

Чим більші розбіжності між декларованими та реальними особистісними цінностями, тим більше загострюється внутрішня дисгармонія індивіда, знижується адекватність самооцінки. Водночас, максимальне узгодження структури цінностей особистості з позицій реальності та декларованості позитивно впливає на рівень психічного здоров'я, задоволеність власною поведінкою, сприяє повноцінній самореалізації особистості.

Не менш важливою є ще одна динамічна характеристика ціннісних елементів у структурі особистості – це диференціація цінностей між полюсами актуальності / імпліцитності (нейтральності, прихованості), основним критерієм якої виступає наявність у реальному житті об'єктів, що створюють можливості для реалізації цінності. Загалом, усі індивідуальні, декларовані або реальні цінності можуть перебувати в статусі актуальних (від пізнолат. «actualis» – фактично-існуючий) за умови, що вони мають безпосереднє ставлення до бажаного (ідеального) кінцевого стану або поведінки особистості, відповідають дійсним суспільно-економічним вимогам та володіють потенційними можливостями до реалізації у життєдіяльності. Чим більший вклад у процес задоволення конкретної індивідуальної потреби може привнести орієнтація на певну цінність, тим вищим буде міра її актуальності та домінування в особистісній ціннісній ієрархії. Проте у цій системі є багато ціннісних утворень, які не здійснюють основоположного впливу на активність індивіда та способи його взаємодії з оточуючим середовищем, більше того – людина навіть не здогадується про їх існування у структурі власних ціннісних орієнтацій. Такі аксіоеlementи перебувають на протилежному від актуальності полюсі та формують перелік так званих імпліцитних (лат. «implicito» – закладене всередині) цінностей. Вони не мають такої великої значущості для конкретного моменту як актуальні, постійно-діючі цінності, проте володіють певним внутрішнім потенціалом, який дає їм змогу виконувати роль

ситуативного механізму регуляції діяльності особистості. Диференціація особистісних цінностей на актуальні та імпліцитні може спричинюватися тими ж самими причинами, що і відмінності між реальними та декларованими ціннісними елементами. Рух цінностей між вказаними полюсами відбувається внаслідок зміни їх сили протягом всієї життєдіяльності індивіда.

Практична діагностика приналежності цінностей до полюсу актуальності / імпліцитності (неактуальності) може відбуватися за допомогою процедури їх ранжування. Оскільки в індивідуальній свідомості цінності впорядковані за їх відносною важливістю, то саме ранг кожної з них демонструє рівень усвідомлюваності, так звану абстрактну висоту та силу цінності у розрізі безпосередньої діяльності.

Отже, на підставі проведеного аналізу динамічних характеристик елементів особистісної системи цінностей ми можемо диференціювати їх рівні існування за такими полюсами: індивідуальні або соціальні (суспільні), реально-діючі або декларовані, актуальні або нейтральні, приховані. Завдяки засвоєнню особистістю зовнішніх (соціальних) цінностей та переходу її індивідуальних цінностей із внутрішнього плану у зовнішній (поведінку) забезпечується безперервний розвиток системи цінностей та її адаптація до основних вимог навколишнього середовища.

*Методика завершення речення: «Актуальні цінності – це ...», «Декларовані цінності – це ...».*

*Мозковий штурм: «Чому між цінностями існують розбіжності з погляду їх реальності або декларованості?».*

***Питання для обговорення:***

- Як впливає на поведінку людини значна розбіжність між реальними та декларованими цінностями?*
- На що може вплинути подвійна система цінностей людини та/або держави?*

***Діагностичний компонент тренінгу:***



*Психодіагностичний практикум*: опитувальник «Реальність / декларованість індивідуальних цінностей» (на матеріалі вправи «Ромашка»).

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:***

*Виконання творчого завдання* (робота в малих групах): «Яким чином можна досягти максимального зближення реальних та декларованих цінностей особистості».

*Презентація результатів* виконання творчого завдання.

*Аналітична групова дискусія*: «Чи впливає на міру актуальності або імпліцитності цінностей професійна діяльність особистості?».

***Питання для обговорення:***

- Чи відчували Ви дефіцит знань під час виконання цього завдання?
- Чи завжди професійна діяльність людини позитивно впливає на її систему цінностей?

***Підведення підсумків тренінгу:***

*Рефлексивний аналіз* у формі зворотнього зв'язку: «Враження від сьогоденішнього заняття?»;

*Процедура*: «Подяка один одному за приємне заняття».

### **2.3.5. Тренінгова сесія 5. «Узгодження та гармонізація індивідуальних цінностей як засіб самоактуалізації та підвищення самоефективності»**

**Мета тренінгової сесії**: узгодження та гармонізація індивідуальних цінностей працівників державної служби.

**Завдання тренінгової сесії**:

1. Інформування працівників органів виконавчої влади про шляхи узгодження індивідуальних цінностей.
2. Опанування державними службовцями способами діагностики ціннісної системи за критеріями рефлексивності та самоефективності.
3. Оволодіння працівниками органів місцевих державних адміністрацій навичками ціннісної рефлексії.

## **Структура тренінгової сесії:**

### **Вступ:**

*Криголам:* «Колір мого настрою».

*Визначення емоційного стану та готовності до роботи учасників групи:* «Який у Вас зараз емоційний стан?», «На скільки відсотків Ви готові до роботи, якщо максимальна готовність 100 відсотків?»

*Психогімнастична вправа:* «Поросятко на кактусі». Кожен учасник придумує по 3 нісенітниці, дивного поєднання речей; тренер усі збирає, зачитує, роздає назад у випадковому порядку. Кожному учаснику потрібно показати одну з трьох нісенітниць жестами, мімікою, а решті – відгадати, що мається на увазі.

*Змістово-смісловий компонент тренінгу:* «Узгодження індивідуальних цінностей як засіб підвищення самоефективності».

*Методика завершення речення:* «Ціннісна гармонія – це ...».

*Групова дискусія:* «Як Ви вважаєте, чому виникає потреба узгодження розрізнених елементів індивідуальної ціннісної системи? Чи дійсно це необхідно?».

### **Питання для обговорення:**

- Чи важко було Вам прийняти думку інших під час дискусії?
- Як впливає дисгармонія цінностей людини на її професійну діяльність?

*Міні-лекція:* «Гармонізація цінностей особистості як запорука психічного здоров'я».

Система цінностей та ціннісних орієнтацій особистості завжди адекватна системі цінностей суспільства. Слідом за переоцінкою цінностей, що відбувається в суспільстві, з'являються зміни в ціннісних орієнтаціях особистості. Така ситуація часто провокує внутрішній дискомфорт та потребу в гармонізації цінностей з новими соціальними, економічними вимогами, зі змінами в особистісному світогляді та переоціненими життєвими принципами.

Гармонізація особистості – це пізнання себе, і якщо є необхідність – робота над собою. Гармонізація представляє собою

індивідуальну перспективу розвитку, яка реалізується в певних обставинах. Внутрішня гармонія є запорукою психічного здоров'я кожної особистості та важливою передумовою у досягненні самоактуалізації.

Розвиток ціннісних орієнтацій особистості на основі засвоєння зовнішньо-соціальних цінностей, їх гармонізації з наростаючими потребами водночас визначають спрямованість самосвідомості кожної особистості, а, отже, і життєвої перспективи, яка є ціннісним вектором розвитку індивіда, що втілюється у щоденній життєдіяльності. Завдяки цьому можливе ефективне особистісне самовизначення людини у навколишній дійсності.

Ціннісна гармонізація особистості полягає в єдності її свідомих та несвідомих аспектів. Адже незнання та нерозуміння себе нівелює здатність керувати собою, викликає у людини самовідчуття «внутрішньої роз'єднаності». Пізнаючи власну ціннісну сферу з її конфліктами та можливими протиріччями, суб'єкт має можливість досліджувати себе, позбутися внутрішнього дискомфорту. Гармонізація цінностей особистості передбачає максимальну єдність раціонального та емоційного аспектів, відкритість до засвоєння нового досвіду та його когнітивний аналіз.

Найбільш поширеною проблемою ціннісного буття особистості є той факт, що поведінка індивіда не відображає задекларованих ним же індивідуальних цінностей. Тобто, відбувається особистісне розузгодження цінностей між полюсами реальності / декларованості. Також дисгармонію у ціннісну систему може вносити неусвідомлення власних актуальних (важливих) та нейтральних цінностей, конфлікт між індивідуально важливими та соціально необхідними цінностями.

Результатом вирішення ціннісного протиріччя є гармонізація ціннісно-орієнтаційної сфери особистості та підвищення самоефективності. Гармонізаційні процеси обумовлюють появу нової цінності, заміну смислового змісту колишньої або зміну статусу цінності, повну відмову від неї. Гармонізація ціннісних орієнтацій передбачає у цьому випадку встановлення зв'язку між особистісною

цінністю (тобто внутрішньою значущістю певного явища, об'єкта), з одного боку, та реальною позицією людини – з іншого. Це, водночас, свідчить про новий етап розвитку особистості та її системи цінностей. Адже цінності особистості виконують низку важливих функцій: гармонізують і інтегрують духовний світ індивіда, визначаючи його соціальну значущість; визначають цілісність, унікальність і неповторність особистості; регулюють поведінку та діяльність людини в суспільстві, визначаючи її дії і вчинки.

Отже, максимальне узгодження внутрішньо-індивідуального (об'єктно-спрямованого) та зовнішньо-індивідуального (поведінкового) рівнів прояву цінностей можливе за умови адекватного перебігу процесів особистісної гармонізації. Ключовими факторами тут виступають активність кожного індивіда, здатність до реального вираження власного внутрішнього змісту, відкритість до соціальних інновацій, саморегуляція та потенціал особистісного саморозвитку. Ціннісній гармонізації сприятиме розширення власного психологічного кругозору, участь у особистісно-зорієнтованих тренінгах тощо.

***Діагностичний компонент тренінгу:***

*Психодіагностичний практикум:* методика визначення рівня рефлексивності А. Карпова.

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:***

*Робота у малих групах з подальшим міжгруповим обговоренням:* «Засоби гармонізації індивідуальної системи цінностей».

*Мозковий штурм:* «Невід'ємні складові гармонійної системи цінностей особистості» з використанням вправи «10 заповідей»: учасників просять придумати 10 заповідей – загальнолюдських цінностей, обов'язкових для дотримання кожною людиною. Тренер записує кожну пропозицію, що продукується. Після того, як 10 заповідей зібрані, учасники ранжують їх від найбільш цінної до найменш цінної. Результати ранжування записуються навпроти кожної заповіді.

*Психогімнастична вправа «Магазин цінностей»:* «Які цінності я би привніс у власну гармонійну та ефективну систему цінностей».

**Питання для обговорення:**

- Чому рейтинг сформульованих нами заповідей різний? Які фактори обумовлюють різну вагу цінностей?
- Чи відчували Ви емоційну напругу під час «купівлі» цінності у «Магазині цінностей»?

**Підведення підсумків тренінгової сесії:**

*Рефлексивний аналіз:* «Враження від сьогоднішнього заняття?».

*Процедура «Подяка один одному за приємне заняття».*

### **2.3.6. Тренінгова сесія 6. «Організація як груповий суб'єкт з єдиною системою цінностей»**

**Мета тренінгової сесії:** ознайомити працівників органів державної виконавчої влади з поняттям організації як групового суб'єкта з єдиною ціннісною системою.

**Завдання тренінгової сесії:**

1. Інформування учасників семінару-тренінгу про організацію як груповий суб'єкт з єдиною системою цінностей.
2. Опанування працівниками місцевих державних адміністрацій способами діагностики характеристик організаційної системи цінностей.
3. Оволодіння працівниками державної служби навичками розробки програми для роботи з організаційними цінностями.

**Структура тренінгової сесії:**

**Вступ:**

*Криголам:* «Мене звати ... . На ту ж букву, що і моє ім'я починаються такі мої ціннісні орієнтири ...».

*Визначення емоційного стану та готовності до роботи учасників групи:* «Який у Вас зараз емоційний стан?», «На скільки відсотків Ви готові до роботи, якщо максимальна готовність 100 відсотків?».

**Змістово-смісловий компонент тренінгу:** «Організація як груповий суб'єкт з єдиною системою цінностей».

*Методика завершення речення:* «Організаційні цінності – це ...».

*Групова дискусія:* «Навіщо організації спільна для усіх працівників система цінностей?».

**Питання для обговорення:**

- Чи виникли у Вас труднощі під час формулювання завершення речень? Які саме?
- Як Ви можете оцінити узгодженість системи цінностей у Вашій організації (за 10-бальною шкалою)?

*Міні-лекція:* «Поняття про організаційні цінності як складову корпоративної культури. Їх роль у забезпеченні ефективного функціонування організації».

Система організаційних цінностей у загальній структурі кожної ланки державного або приватного господарювання покликана впорядковувати як формальні, так і неформальні стосунки у колективі. Наповнення її різниться залежно від історико-економічних умов та сфери діяльності організації, проте саме система цінностей завжди є «корпоративною ДНК», тобто невід'ємним компонентом організаційної культури.

Проблему організаційних цінностей вперше почали розробляти у контексті вивчення конструкту організаційної (корпоративної) культури у 60-их роках ХХ століття переважно американські вчені, у теоріях яких зміст та функції організаційних цінностей розкриваються крізь призму організаційної культури.

Серед найбільш відомих класифікацій організаційних цінностей ми можемо виділити типологію М. Роса із співавторами. Ними стверджується існування трьох типів ціннісних елементів в організації:

- цінності самоактуалізації (внутрішні цінності, що виражають здатність до змін та розвитку);
- цінності безпеки (зовнішні матеріальні цінності, які формують у працівників почуття впевненості та стабільності у їх житті);

– цінності відношень (соціальні цінності, що розглядаються як «транспортний засіб» для позитивних соціальних стосунків та особистого внеску у суспільний розвиток).

З точки зору вітчизняної психології можливе існування організаційних цінностей у формі: 1) ідеалів – створених найвищою ланкою керівництва узагальнених уявлень про досконалість у різних сферах діяльності організації; 2) втілення цих ідеалів у діяльності та поведінці працівників в межах організаційної діяльності; 3) внутрішніх, стійких мотиваційних структур особистості працівників організації, що стимулюють їх до реалізації у своїй поведінці та діяльності загально організаційних ціннісних моделей бажаного.

У свідомості працівників ці форми перебувають у певній ієрархічній структурі та поступово переходять одна в одну: організаційні ідеали засвоюються працівниками і починають стимулювати їх активність для досягнення поставлених цілей. Загалом, цінності кожної організації можуть бути структуровані таким чином:

- 1) залежно від суб'єкта оцінки – на універсальні, соціальні, групові та особистісні;
- 2) за об'єктом – на цільові та інструментальні;
- 3) за характером оцінки – позитивні та негативні;
- 4) за результатом – нормативні та ідеальні.

Система цінностей кожної організації – це завжди ієрархічна система, адже існує загальна, всеохоплююча структура цінностей компанії; є ціннісні пріоритети дирекції, відділів та підрозділів, які повинні бути узгоджені з цінностями вищого рівня. Вони, водночас, утворюють новий організаційний конструкт – ціннісний інтерфейс, який демонструє основні ціннісні пріоритети у всіх сферах життєдіяльності установи.

Загалом, навряд чи можливо навести певний узагальнений перелік організаційних цінностей, проте, з погляду консультантів з управління, вони повинні стосуватися таких основних сторін «буття» організації:

- призначення організації та її «обличчя» у сфері послуг або на ринку (висока якість продукції або послуг, лідерство у галузі, інноваційність тощо);
- ієрархія та влада (визначаються або обмежуються повноваження, якими володіє та або інша владна особа);
- ставлення до персоналу (турбота про підлеглих, повага до індивідуальних прав, можливість підвищення кваліфікації, справедливість при оплаті праці);
- організація роботи та дисципліна (добровільна або вимушена дисципліна, гнучкість у зміні ролей, використання нових форм організаційної роботи, делегування повноважень);
- стиль керівництва та управління (стилі авторитарний, консультативний або співробітництва, власний приклад);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, хто консультує керівника, монодирективність чи колективне прийняття рішень, компромісність);
- розповсюдження та обмін інформацією (рівень інформованості працівників, легкість обміну інформацією);
- характер контактів (перевага письмових або особистих контактів, жорсткість або гнучкість каналів службового спілкування, можливість контактів з найвищою ланкою менеджменту, наявність та частота загальних зборів тощо);
- характер соціалізації новачків (спілкування під час та після роботи, особливі умови спілкування, характер існуючих бар'єрів);
- шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту чи йти на компроміс, перевага офіційних або неофіційних шляхів вирішення суперечок, участь вищої ланки керівництва у вирішенні конфліктних ситуацій);
- оцінка ефективності роботи (реальна або формальна, відкрита або прихована, ким здійснюється та як використовуються її результати) тощо.

Складність структури організаційних цінностей зумовлюється неоднорідністю потреб працівників організації. Найчастіше елементи



організаційної аксіосистеми зазначаються у галузевому законодавстві та локальних нормативно-правових актах: правилах внутрішнього розпорядку, посадовій інструкції тощо.

Отже, ми можемо стверджувати, що кожна система цінностей, яка більшою або меншою мірою поділяється усіма членами колективу, дійсно є головною детермінантою продуктивності та ефективності діяльності організації.

***Діагностичний компонент тренінгу:***

*Психодіагностичний практикум:* методика Д. Денісона (шкала «Індекс ключових цінностей»).

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:***

*Творче завдання* (робота в групах) з подальшим міжгруповим обговоренням: «На прикладі власної провідної організації визначте етапи формування організаційної системи цінностей».

***Підведення підсумків тренінгової сесії:***

*Рефлексивний аналіз:* «Враження від сьогоднішнього заняття?».

*Процедура* «Подяка один одному за приємне заняття».

### **2.3.7. Тренінгова сесія 7. «Особливості існування системи цінностей в органах виконавчої влади»**

**Мета тренінгової сесії:** ознайомити працівників місцевих державних адміністрацій із специфічними характеристиками цінностей в органах виконавчої влади.

**Завдання тренінгової сесії:**

1. Інформування учасників семінару-тренінгу про особливості існування цінностей в органах державної влади.

2. Опанування працівниками сфери державного управління способами діагностики специфічних характеристик цінностей в органах державної влади.

3. Оволодіння працівниками органів виконавчої влади навичками аналізу цінностей у сфері державного управління.

## **Структура тренінгової сесії:**

### ***Вступ:***

*Криголам «Броунівський рух»:* учасникам потрібно підійти до одного або кількох членів групи, назвати ім'я людини та сказати комплімент.

*Визначення емоційного стану та готовності до роботи учасників групи:* «Який у Вас зараз емоційний стан?», «На скільки відсотків Ви готові до роботи, якщо максимальна готовність 100 відсотків?».

***Змістово-смісловий компонент тренінгу:*** «Особливості існування системи цінностей в органах державної влади»

*Міні-лекція:* «Ціннісний вимір діяльності працівників державної служби: історичний спадок та вимоги сучасності».

Державна служба – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах влади та її апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави, одержуючи заробітну плату за рахунок державних коштів. Серед основних функцій державного управління визначається: зміцнення соціальних зв'язків держави з людьми, охорона їх прав та свобод, створення громадянського суспільства та підтримка його демократичних інститутів тощо. Усі зазначені завдання повинні виконуватися з дотриманням етики державного службовця, у нормах якої говориться про сумлінність у виконанні посадових обов'язків, шанобливість у ставленні до громадян, дотримання високої культури спілкування, недопущення дій та вчинків, що можуть зашкодити інтересам та іміджу державної служби й держави загалом. Тобто, у професійних та морально-етичних якостях державних службовців повинні бути втілені найвищі норми професіоналізму, слідування основним суспільно-моральним ідеалам та реалізація у своїй поведінці цілої низки цінностей, які пропагуються у державі.

У теорії та методології державного управління кожної цивілізованої держави, в тому числі й України, стверджується умова та вимога єдності ціннісних орієнтацій державних службовців з чітко

окресленою державною ієрархією цінностей, що формується протягом історичного часу її становлення. Ціннісний вимір державного управління представлений працями таких класиків світової філософсько-політичної думки як Платон, Аристотель, Конфуцій, Н. Макіавеллі, Т. Гоббс, Г. Гегель, М. Вебер та ін.

Зокрема, Платон у праці «Держава» розробляв власну теорію суспільства, у якому завдяки довготривалому навчанню та набутій мудрості «філософи-правителі» сформували б для населення «правильну» систему цінностей. Високорозвинені цивілізації Давнього світу орієнтувались на такі основні принципи державного управління: наявність високопрофесійного, відповідального, дисциплінованого апарату управлінських кадрів, які, окрім професійних компетенцій, володіють і необхідними морально-етичними переконаннями. Згідно механізмів управління давньокитайських державотворців, розквіт суспільства залежить не лише від юридичних норм, а й визначається стилем поведінки й цінностями осіб, що управляють державою.

Уявлення М. Вебера про ідеального чиновника базувались на критеріях кваліфікованості, професійного вишколу та багаторічної підготовки спеціаліста, який повинен відзначатися високою становою честю. Саме це давало б йому змогу максимально швидко відгукуватися на сигнали соціального оточення.

До прикладу, морально-етичні норми, якими керувалися чиновники-управлінці Візантії (а, надалі, й Київської Русі), більшою мірою визначались загальносуспільними цінностями, що ґрунтувались на догмах християнської моралі. Найголовнішими були цінності рівності, самопожертви, любові. У запорізькій спільноті домінуючими були демократичні громадянські цінності. Піраміда ціннісних категорій складалася з орієнтацій на рівність, свободу громадянського голосу, чуття товариства як корпоративної рицарської належності та солідарності, підпорядкованість меншості рішенням більшості, громадянської дисципліни тощо. Державна служба українських губерній у складі Російської імперії здійснювалась за

загальнодержавними вимогами Петра I на кшталт «дело свое знать», «верно его отправлять», пропагувались ідея служіння суспільству, діловитість, освіченість, слідування законодавчій регламентації діяльності. Формування російської моделі чиновницької етики періоду Нового часу відбувалося як парадоксальне поєднання таких цінностей як самопожертва, почуття службового обов'язку, непохитна віра в ідеали, з одного боку, та орієнтацій на корумпованість, здирництво, зневажання прав людини, з іншого. Організація діяльності органів управління в Українській Народній Республіці часів Директорії характеризувалась орієнтацією на демократичні, загальнолюдські цінності, виходячи на траєкторію європейських політичних цінностей.

Перелік обов'язків працівників державного апарату в колишньому Радянському Союзі був невеликим, оскільки державна служба в той час була високо дисциплінованою бюрократією. Найбільше цінувалися працівники дисципліновані, віддані, слухняні та здатні беззаперечно виконувати накази.

Тобто, морально-етичне підґрунтя формування цінностей як складової професійної етики сучасної української державної служби відбувалось під впливом історичної та культурної спадщини. Зараз обов'язковою моделлю поведінки держслужбовця є дотримання вимог Закону України «Про державну службу», наказу «Загальні правила поведінки державного службовця» та чітке виконання своїх посадових обов'язків.

Сучасними специфічними цінностями працівників державної служби можна визначити політичну нейтральність, непідкупність, чесність, професіоналізм, якість, вчасність, а також так звані «вічні» державні цінності: відданість народу, патріотизм, вільне володіння державною мовою, національна гідність та політико-правова культура.

Отже, на підставі результатів теоретичного аналізу проблеми цінностей у структурі державної влади ми можемо стверджувати, що: пласт ціннісної свідомості у сфері державної служби формується з врахуванням історичної, культурної спадщини нації, а також сучасних вимог демократичного розвитку держави; перелік елементів ціннісної

системи державного управління містить індивідуальні, групові, суспільні та законодавчо-задекларовані нормативні уявлення щодо виконання професійних обов'язків; дієвим засобом уникнення ціннісної невідповідності у системі державної служби є робота з індивідуальними ціннісними ієрархіями працівників з метою максимального їх наближення до декларованих законодавством та суспільно-важливих ціннісних орієнтирів.

*Мозковий штурм:* «Джерела ціннісних елементів в аксіосистемі місцевих органів виконавчої влади».

*Групова дискусія:* «Специфічні ознаки цінностей у системі державного управління».

***Питання для обговорення:***

- *Чи впливає на систему цінностей виконавчої влади історичне минуле країни?*
- *Як специфіка системи цінностей Вашої організації впливає на безпосередню професійну діяльність?*

***Діагностичний компонент тренінгу:***

*Психодіагностичний практикум:* авторський опитувальник «Реальність/декларованість законодавчо затверджених цінностей в органах виконавчої влади».

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:***

*Творче завдання:* «Організація для нас». Із принесеного матеріалу (газети, ножиці, скотч) створюємо великий дах уявної ідеальної організації. Кожен учасник семінару-тренінгу заходить під дах і голосно промовляє, які цінності він з собою туди бере. Наприклад, «Я беру з собою в нашу організацію професіоналізм, відповідальність, ініціативність».

***Питання для обговорення:***

- *Наскільки швидко Ви визначились із способом виконання завдання?*
- *Чи обрали Ви у своїй групі лідера, що керував «будівництвом»?*
- *Що Ви відчували, стоячи під дахом побудованої організації?*

***Підведення підсумків тренінгової сесії:***

*Рефлексивний аналіз:* «Враження від сьогоднішнього заняття?».

*Процедура «Подяка один одному за приємне заняття».*

**2.3.8. Тренінгова сесія 8. «Розвиток ціннісної єдності працівників та організації як засіб гармонізації аксіосистеми в місцевих органах виконавчої влади»**

**Мета тренінгової сесії:** розвиток у працівників державної служби навичок узгодження власних та організаційних цінностей.

**Завдання тренінгової сесії:**

1. Інформування учасників семінару-тренінгу про засоби гармонізації цінностей в органах державної влади.

2. Опанування працівниками місцевих державних адміністрацій способами діагностики рівня ціннісно-орієнтаційної єдності у колективі.

3. Оволодіння працівниками державної служби навичками ранжування цінностей.

**Структура тренінгової сесії:**

***Вступ:***

*Криголам:* «Що нас об'єднує?» (учасники передають іграшку між собою та називають те, що між ними є спільного).

*Визначення емоційного стану та готовності до роботи учасників групи:* «Який у Вас зараз емоційний стан?», «На скільки відсотків Ви готові до роботи, якщо максимальна готовність 100 відсотків?»

***Змістово-сисловий компонент тренінгу:*** «Розвиток ціннісної єдності працівників та організації як засіб гармонізації аксіосистеми в місцевих органах виконавчої влади».

*Групова дискусія:* «Чому не всі індивідуальні та законодавчо-декларовані цінності втілюються у діяльності організації?».

*Міні-лекція:* «Гармонізація організаційних цінностей як засіб підвищення результативності діяльності».

Сила організаційної культури визначається щонайменше двома важливими факторами: ступенем прийняття працівниками організації основних цінностей компанії та ступенем їх відданості цим цінностям.

Складність підтримки сформованого та необхідного рівня організаційної культури полягає у тому, що нові працівники приносять з собою не лише нові ідеї, мотиви та власні погляди щодо способів вирішення професійних завдань, але й свої власні цінності, ідеали, переконання. Система цінностей працівника є тим елементом його самосвідомості, що виступає критерієм оцінки навколишньої дійсності, власної поведінки та поведінки оточуючих, стимулом для прийняття того чи іншого рішення. Завдяки індивідуальній системі цінностей кожен працівник організації у просторі загальноорганізаційної системи цінностей займає власну ціннісну позицію. Сукупність таких індивідуальних ціннісних позицій, істотно відмінних від основних догматів життєдіяльності установи, може істотно похитнути існуючу систему внутрішньо-організаційних цінностей.

Для того, аби проводити ефективну роботу щодо формування гармонійної, «універсальної» системи цінностей потрібно пам'ятати про основні постулати взаємодії базових цінностей індивіда та організації: а) кожна особистість має власну систему цінностей; б) кожна організація формує свою унікальну систему цінностей; в) лояльність працівника до організації визначається рівнем узгодженості елементів індивідуальної та організаційної систем цінностей.

Планове формування системи цінностей, що відбувається завдяки послідовним зусиллям керівника (або іншої відповідальної особи), є процесом довготривалим та різностороннім, адже на перший план тут виходить завдання гармонійного поєднання цінностей кожного працівника та усієї організації. Цей процес охоплює: визначення основної місії організації та головних завдань її діяльності; акумулювання стратегічно-необхідних організаційних цінностей; діагностику базових елементів індивідуальних ціннісних систем усіх

працівників; оптимальне поєднання вищезазначених елементів та створення адекватної системи організаційних цінностей; виділення найважливіших цінностей із загальноорганізаційної аксіосистеми та подальша їх пропаганда і культивування за допомогою втілення тих моделей поведінки, що не суперечать особистісним та груповим цінностям. Це дасть можливість гармонізувати організаційні відносини для досягнення поставленої мети.

Сучасний менеджмент для підтримки гармонійності організаційної системи цінностей пропонує проведення ціннісного моніторингу – системи постійного спостереження та контролю за станом системи цінностей з метою оперативної діагностики змін у ній та оцінки в динаміці (для прийняття ефективних управлінських рішень в інтересах підвищення якості діяльності).

Отже, під час формування ціннісної системи організації головним завданням для керівного апарату постає знаходження тієї «золотої середини» між особистісними та організаційними цінностями, яка сприятиме ефективній діяльності та створюватиме у працівників почуття єдності з організацією, буде потужним регулятором індивідуальної та групової поведінки. Головною умовою ефективного управління цінностями є відсутність розбіжностей в організаційній аксіосистемі. Саме це здатне забезпечити здоровий психологічний клімат у колективі та лояльність персоналу, що є обов'язковою умовою ефективною діяльності.

*Мозковий штурм:* «Визначення переліку бажаних організаційних цінностей, яких немає у Вашій організації, але вони важливі для ефективності діяльності».

***Питання для обговорення:***

- *Чи вважаєте Ви проблему гармонізації організаційних цінностей дійсно важливою?*
- *Як у Вашій організації відбувається узгодження цінностей?*
- *Чи впливає розрізнена система цінностей на ефективність діяльності?*



**Діагностичний компонент тренінгу:**

*Психодіагностичний практикум 1:* методика «Ціннісно-орієнтаційна єдність» (розроблена В. Івашкіним, В. Онуфрієвою).

*Психодіагностичний практикум 2:*

1. Із перелічених нижче цінностей виберіть ті, які **реально** втілюються у діяльності Вашої організації (необхідне підкресліть):

1) *цінності, що стосуються життя колективу* (взаємодопомога, ввічливість, взаємопідтримка, наставництво, дружність, згуртованість, співпраця, цілісність);

2) *цінності, що стосуються безпосередньої діяльності* (акуратність, вимогливість, відповідальність, вчасність, дисциплінованість, організованість, професіоналізм, результативність, освіченість);

3) *цінності, що стосуються взаємовідносин з людьми* (комунікабельність, тактовність, стриманість, неконфліктність, коректність, толерантність, неупередженість);

4) *цінності, що стосуються дотримання законодавства* (відповідність дій законодавству, легітимність, дотримання етичного кодексу, виконання посадової інструкції, удосконалення законодавчої бази, прозорість норм та інструкцій);

5) *цінності, що стосуються особистості керівника* (організаторські здібності, мудрість, чесність керівника, позитивний настрій, професійність керівника, вміння вирішувати проблеми, доброзичливе ставлення до підлеглих);

6) *«вічні» цінності* (гуманність, порядність, справедливість, знання, довіра, моральність, мудрість, патріотизм, чесність).

2. Із наведених вище цінностей виберіть ті, які б Ви хотіли бачити як обов'язкові для дотримання працівниками Вашої організації (виберіть із кожної групи, поданої вище, 1-6 окремо або запропонуйте власний варіант):

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_
- 6) \_\_\_\_\_

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:***

*Робота в парах* (з подальшим груповим представленням): «Розробіть модель поведінки для втілення в життя цінностей із сформованого списку бажаних організаційних аксіоелементів» (кожна пара – одна цінність на власний вибір).

*Проектне завдання у малих групах* з подальшим міжгруповим обговоренням: «Які першочергові заходи необхідно здійснити у Вашій організації для гармонізації системи цінностей?».

***Питання для обговорення:***

- *Чи опирались Ви на власний досвід під час розробки моделі поведінки для реалізації цінності?*
- *З якими труднощами Ви зіткнулись під час моделювання?*
- *Чи можуть заходи для гармонізації цінностей викликати опір серед працівників? Чому?*

***Підведення підсумків тренінгової сесії:***

*Заклучна вправа* (робота у підгрупах з подальшим міжгруповим представленням): «Малюнок гармонійної організації та ми у ній».

*Рефлексивний аналіз* заняття «Враження від сьогоднішньої зустрічі» та підсумкове обговорення пройденого семінару-тренінгу.

*Процедура «Подяка один одному за приємне заняття».*

## ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ

### 3.1. Дослідження психологічних особливостей індивідуальних цінностей працівників

Конкретизація змісту індивідуальних цінностей працівників місцевих органів виконавчої влади передбачає діагностику основних ціннісних орієнтацій державних службовців, визначення основних життєвих сфер їх застосування тощо. Таку інформацію ми можемо отримати за допомогою використання методик «Ціннісні орієнтації» М. Рокича та «Опитувальник термінальних цінностей» І. Сеніна.

#### 3.1.1. Методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокича

*(Карелин А. Большая энциклопедия психологических тестов / А. Карелин. – М. : Эксмо, 2007. – 416 с.)*

#### Інструкція для учасників дослідження

Вам пропонується два переліки цінностей: список А та список Б. Запропоновані у кожному переліку цінності необхідно прорангувати у порядку їх важливості, значущості для Вас, розглядаючи їх як принципи, яких Ви дотримуетесь у житті.

Уважно прочитайте зміст усіх запропонованих Вам цінностей у Списку А та знайдіть серед них ту, яка є для Вас найбільш значущою. Вона і буде на першому місці (у клітинці поряд з нею поставте цифру 1). Далі виберіть наступну за значущістю і поставте поряд з нею цифру 2, поряд з наступною за значущістю поставте цифру 3 і так до кінця. Найменш важлива для Вас цінність повинна бути на 18 місці.

Таку ж саму процедуру необхідно повторити зі списком Б. Завдання слід виконувати вдумливо, не поспішаючи.

| <b>Список А (термінальні цінності)</b>  |  |
|---|--|
| 1. Активне діяльне життя (повнота та емоційна насиченість життя)  |  |
| 2. Життєва мудрість (зрілість суджень та здоровий глузд, що приходять з досвідом)                                 |  |
| 3. Здоров'я (фізичне та психічне)   |  |
| 4. Цікава робота  |  |
| 5. Краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі та в мистецтві)                                   |  |
| 6. Кохання (духовна та фізична близькість з коханою для Вас людиною)  |  |
| 7. Матеріальна забезпеченість життя (відсутність матеріальних труднощів)  |  |
| 8. Наявність хороших та вірних друзів   |  |
| 9. Суспільне визнання (повага оточуючих, колективу, товаришів по роботі);   |  |
| 10. Пізнання (можливість поглибити свою освіту, розширити світогляд, загальну культуру; інтелектуальний розвиток) |  |
| 11. Продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил та здібностей);                      |  |
| 12. Розвиток (робота над собою, постійне фізичне та духовне вдосконалення)  |  |
| 13. Розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків)  |  |
| 14. Свобода (самостійність, незалежність у судженнях та вчинках)  |  |
| 15. Щасливе сімейне життя   |  |
| 16. Щастя інших (добробут, розвиток та вдосконалення інших людей, всього народу, людства загалом)                 |  |
| 17. Творчість (можливість творчої діяльності)   |  |
| 18. Впевненість у собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів).                           |  |

| <b>Список Б (інструментальні цінності)</b>   |  |
|--|--|
| 1. Акуратність (вміння дотримуватись порядку у речах та справах)                             |  |
| 2. Вихованість (гарні манери)  |  |
| 3. Високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання )                                |  |
| 4. Життєрадісність (почуття гумору)  |  |
| 5. Виконавськість (дисциплінованість)  |  |
| 6. Незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче);  |  |
| 7. Непримиренність до недоліків у собі та інших  |  |
| 8. Освіченість (широта знань, висока загальна культура);                                     |  |
| 9. Відповідальність (почуття обов'язку, вміння дотримуватись слова)                          |  |
| 10. Раціоналізм (вміння тверезо та логічно мислити, приймати продумані, раціональні рішення) |  |
| 11. Самоконтроль (стриманість, самодисципліна);  |  |

|   |  |
|---|--|
| 12. Сміливість у відстоюванні своєї думки, своїх поглядів                                     |  |
| 13. Тверда воля (вміння наполягти на своєму, не відступати перед труднощами)                  |  |
| 14. Терпимість (до поглядів та думок інших, вміння прощати іншим їх помилки)                  |  |
| 15. Широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інакші смаки, звичаї, звички) |  |
| 16. Чесність (правдивість, щирість)   |  |
| 17. Ефективність у справах (працелюбність, продуктивність у роботі)                           |  |
| 18. Чуйність (турботливість)  |  |

### Обробка та інтерпретація результатів

Аналізуючи ієрархію ціннісних орієнтацій, варто звернути увагу на їх групування респондентами у змістові блоки на різних підставах. Так, наприклад, виділяються «конкретні» та «абстрактні» цінності, цінності професійної самореалізації та особистого життя тощо. Інструментальні ціннісні орієнтації можуть групуватися в цінності спілкування, справи, етичні цінності; індивідуалістичні, конформістські та альтруїстичні цінності; цінності самоствердження та цінності прийняття інших тощо.

Це далеко не всі можливості суб'єктивного структурування системи ціннісних орієнтацій. Дослідник повинен спробувати вловити індивідуальну закономірність шляхом аналізу ціннісної ієрархії кожного респондента.

#### 3.1.2. «Опитувальник термінальних цінностей» І. Сеніна

(Сенин И. Г. *Опросник терминальных ценностей: руководство / И. Г. Сенин. – Ярославль: Содействие, 1991. – 19 с.*)

#### Інструкція для учасників дослідження

Вам пропонується опитувальник, у якому перелічуються різноманітні бажання та прагнення людини. Будь ласка, оцінюйте кожне твердження (проставляючи деяку позначку, наприклад знак «+» навпроти кожного з них) таким чином:

- зміст твердження немає для Вас ніякого значення;
- зміст твердження має деяке значення;

- зміст твердження має певне значення;
- зміст твердження має важливе значення;
- зміст твердження є дуже важливим для Вас.

Для кожного твердження можна вибрати лише один варіант відповіді.

| Перелік тверджень  | Немає значення | Невелике значення | Певне значення | Важливе значення | Дуже важливе |
|--|----------------|-------------------|----------------|------------------|--------------|
| 1. В роботі швидко досягати визначеної мети                                      |                |                   |                |                  |              |
| 2. Створювати щось нове у тій галузі знань, що вивчає                            |                |                   |                |                  |              |
| 3. Знаходити внутрішнє задоволення в активному суспільному житті                 |                |                   |                |                  |              |
| 4. Мати цікаву роботу, яка повністю Вас поглинає                                 |                |                   |                |                  |              |
| 5. Навчатися задля того, щоб не відставати в освіті від людей Вашого кола        |                |                   |                |                  |              |
| 6. Дотримуватись такого способу сімейного життя, який цінує суспільство          |                |                   |                |                  |              |
| 7. Щоб люди Вашого кола у вільний час захоплювались тим, що й Ви                 |                |                   |                |                  |              |
| 8. Отримувати матеріальну винагороду за суспільну діяльність                     |                |                   |                |                  |              |
| 9. Щоб вигляд Вашого помешкання постійно змінювався                              |                |                   |                |                  |              |
| 10. Отримати вищу освіту або вступити до аспірантури, щоб отримати вчену ступінь |                |                   |                |                  |              |
| 11. Щоб Ваша родина мала високий рівень матеріального добробуту                  |                |                   |                |                  |              |
| 12. Уникати конформізму у своїх суспільно-політичних поглядах                    |                |                   |                |                  |              |
| 13. У своєму захопленні швидко досягати визначених цілей                         |                |                   |                |                  |              |
| 14. Навчатися, щоб «не загубитись в натовпі»                                     |                |                   |                |                  |              |
| 15. Мати товариські відносини з колегами по роботі                               |                |                   |                |                  |              |
| 16. Бути членом якогось клубу за інтересами                                      |                |                   |                |                  |              |
| 17. Розвивати свої організаторські здібності, займаючись суспільною діяльністю   |                |                   |                |                  |              |
| 18. Разом з родиною відвідувати театри, художні виставки, концерти               |                |                   |                |                  |              |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 19. Щоб Ваше захоплення підкреслювало Вашу індивідуальність  |  |  |  |  |  |
| 20. Щоб рівень освіти допоміг покращити матеріальне становище  |  |  |  |  |  |
| 21. Яким чином оцінюють Вашу роботу інші люди  |  |  |  |  |  |
| 22. Спілкуватись з різними людьми, активно приймаючи участь у суспільній діяльності                    |  |  |  |  |  |
| 23. Навчатись, щоб «не заривати свій талант у землю»   |  |  |  |  |  |
| 24. Щоб Ваші діти випереджали у своєму розвитку однолітків   |  |  |  |  |  |
| 25. У вільний час створювати щось нове, чого раніше не існувало  |  |  |  |  |  |
| 26. Щоб Ваша професія підкреслювала Вашу індивідуальність  |  |  |  |  |  |
| 27. Щоб не відставати від сучасності, цікавитись суспільно-політичним життям                           |  |  |  |  |  |
| 28. Щоб рівень Вашої освіченості дозволяв відчувати себе впевнено під час спілкування з різними людьми |  |  |  |  |  |
| 29. Зберігати повну свободу та незалежність від членів Вашої родини                                    |  |  |  |  |  |
| 30. Щоб Ваше захоплення допомагало Вам закріпити Ваше матеріальне становище                            |  |  |  |  |  |
| 31. Бути раціоналізатором, новатором   |  |  |  |  |  |
| 32. Досягати конкретних цілей, займаючись суспільною діяльністю  |  |  |  |  |  |
| 33. Навчатись, щоб пізнавати щось нове в тій галузі знань, що вивчаєте                                 |  |  |  |  |  |
| 34. Бути лідером у Вашій родині  |  |  |  |  |  |
| 35. Знати свої здібності у сфері Вашого хобі   |  |  |  |  |  |
| 36. Щоб робота давала можливість придбати різні дефіцитні товари                                       |  |  |  |  |  |
| 37. Застосовувати свої власні методи у суспільній діяльності.  |  |  |  |  |  |
| 38. Щоб сімейне життя виправило деякі недоліки Вашої натури  |  |  |  |  |  |
| 39. Повністю зосередитись на своєму занятті, проводячи вільний час за хобі                             |  |  |  |  |  |
| 40. Бути корисним для суспільства  |  |  |  |  |  |
| 41. Постійно підвищувати свою кваліфікацію   |  |  |  |  |  |
| 42. Щоб лідером у Вашій родині був хтось інший, крім Вас   |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 43. Отримувати задоволення не від результату Вашої роботи, а від її процесу   |  |  |  |  |  |
| 44. Знати, якого рівня освіти можна досягнути за Ваших здібностей   |  |  |  |  |  |
| 45. Зайняти таке місце у суспільстві, яке б укріпило Ваше матеріальне становище   |  |  |  |  |  |
| 46. Ретельно планувати своє сімейне життя   |  |  |  |  |  |
| 47. Щоб під час роботи співробітники постійно були поруч  |  |  |  |  |  |
| 48. Щоб життя нашого суспільства постійно змінювалося   |  |  |  |  |  |
| 49. Мати дружину (чоловіка) з родини з високим соціальним статусом  |  |  |  |  |  |
| 50. Щоб рівень Вашої освіти допоміг би зайняти бажану посаду  |  |  |  |  |  |
| 51. Мати власні політичні переконання   |  |  |  |  |  |
| 52. Перед початком роботи чітко її розпланувати   |  |  |  |  |  |
| 53. Постійно цікавитись новими методами навчання та виховання дітей в родині  |  |  |  |  |  |
| 54. Захоплюючись чимось у вільний час, спілкуватися з людьми, що захоплюються тим самим   |  |  |  |  |  |
| 55. Підвищувати рівень своєї освіти, щоб внести вклад у дисципліну, яку вивчаєте  |  |  |  |  |  |
| 56. Займаючись суспільною діяльністю, навчитись переконувати людей у своїй точці зору   |  |  |  |  |  |
| 57. Щоб Ваша робота була не гіршою, ніж у інших   |  |  |  |  |  |
| 58. Щоб Ваша дружина (чоловік) отримувала високу зарплатню  |  |  |  |  |  |
| 59. Щоб Ваша освіта давала можливість отримувати додатковий матеріальний прибуток (гонорари, придбання на пільгових умовах дефіцитних товарів, путівок) |  |  |  |  |  |
| 60. Приймаючи участь у суспільному житті, взаємодіяти з досвідченими людьми   |  |  |  |  |  |
| 61. Щоб Ваша робота не суперечила Вашим життєвим принципам  |  |  |  |  |  |
| 62. У шлюбі бути завжди вірним  |  |  |  |  |  |
| 63. У своєму захопленні створювати необхідні у житті речі (одяг, меблі, ін.)  |  |  |  |  |  |



|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 64. Підвищуючи рівень своєї освіти, бути в колі освічених та цікавих людей                            |  |  |  |  |  |
| 65. Щоб Ваші суспільно-політичні погляди співпадали з думкою авторитетних для Вас людей               |  |  |  |  |  |
| 66. Мати високооплачувану роботу  |  |  |  |  |  |
| 67. В сімейному житті опиратись лише на власні погляди, навіть якщо вони суперечать суспільній думці. |  |  |  |  |  |
| 68. Досягати поставленої мети у своїй суспільній діяльності   |  |  |  |  |  |
| 69. Пристосовуватись до характеру Вашої дружини (чоловіка) для того, щоб уникнути сімейних конфліктів |  |  |  |  |  |
| 70. Витрачати час на вивчення нових віянь у Вашій професійній сфері                                   |  |  |  |  |  |
| 71. Щоб хобі займало велику частину Вашого вільного часу  |  |  |  |  |  |
| 72. Вносити різноманітні удосконалення у сферу Вашого захоплення                                      |  |  |  |  |  |
| 73. Щоб рівень Вашої освіти відповідав рівню освіти людини, думку якої Ви цінуєте                     |  |  |  |  |  |
| 74. Здобути повагу людей завдяки своєму захопленню  |  |  |  |  |  |
| 75. Обрати рідкісну унікальну спеціальність для навчання, щоб краще проявити свою індивідуальність    |  |  |  |  |  |
| 76. Займаючись на дозвіллі улюбленою справою, детально продумувати свої дії                           |  |  |  |  |  |
| 77. Щоб Ваші погляди на життя проявлялись у Вашому захопленні   |  |  |  |  |  |
| 78. Навчатися, отримуючи при цьому задоволення  |  |  |  |  |  |
| 79. Щоб прийоми Вашої роботи не змінювалися   |  |  |  |  |  |
| 80. Щоб коло Ваших захоплень постійно зростало  |  |  |  |  |  |

## Обробка та інтерпретація результатів

Структура опитувальника така, що для діагностики двох базових діагностичних конструктів тесту (життєві сфери та провідні термінальні цінності у кожній з них) використовуються ті ж самі твердження. Така структура опитувальника дозволяє проаналізувати отримані результати у розрізі виразності кожної з термінальних цінностей у кожній життєвій сфері.

Бали за кожне твердження нараховуються таким чином:

- зміст твердження немає ніякого значення – 1 бал;
- зміст твердження має деяке значення – 2 бали;
- зміст твердження має певне значення – 3 бали;
- зміст твердження має важливе значення – 4 бали;
- зміст твердження є дуже важливим – 5 балів.

Бали сумують відповідно до ключа методики. Для обробки отриманих результатів необхідно порахувати сумарну кількість балів згідно нумерації тверджень, які представлені в таблиці-дешифраторі (ключ – таблиця 3.1). Для визначення числового показника кожної термінальної цінності слід порахувати суму балів за 10 тверджень (в ключі – по горизонталі). Для визначення числового показника кожної життєвої сфери слід порахувати суму балів за 16 тверджень (в ключі – по вертикалі).

Таблиця 3.1

### Ключ до методики

| Життєві сфери                |                  |                    |               |                 |            |
|------------------------------|------------------|--------------------|---------------|-----------------|------------|
| Термінальні цінності         | Професійне життя | Навчання та освіта | Сімейне життя | Суспільне життя | Захоплення |
| Власний престиж              | 21, 57           | 5, 73              | 6, 49         | 27,65           | 7, 74      |
| Високе матеріальне становище | 36, 66           | 20, 59             | 11, 58        | 8, 45           | 30, 63     |
| Креативність                 | 31, 79           | 2, 55              | 9, 53         | 37, 48          | 25, 72     |
| Активні соціальні контакти   | 15, 47           | 28, 64             | 34, 42        | 22, 60          | 16, 54     |
| Розвиток себе                | 41, 70           | 23, 44             | 38, 69        | 17, 56          | 35, 80     |
| Досягнення                   | 1, 52            | 10, 50             | 24, 46        | 32, 68          | 13, 76     |

Продовження таблиці 3.1

|                                     |        |        |        |        |        |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Духовне задоволення                 | 4, 43  | 33, 78 | 18, 62 | 3, 40  | 39, 71 |
| Збереження власної індивідуальності | 26, 61 | 14, 75 | 29, 67 | 12, 51 | 19, 77 |

Аналізуючи результати, необхідно:

1. Визначити рівень вираженості різних термінальних цінностей у різних життєвих сферах. Максимально можлива вираженість кожної термінальної цінності в одній з життєвих сфер – 10 балів, мінімальна – 2 бали:

– 8–10 балів характеризують високий рівень вираженості цінності;

– 5–7 балів – середній рівень;

– 2–4 бала – низький рівень.

2. Визначити загальний показник вираженості кожної термінальної цінності в житті конкретного досліджуваного. Для цього підсумовують бали, отримані ним за конкретною цінністю у всіх життєвих сферах, і за таблицею 3.2. визначають рівень її вираженості.

Таблиця 3.2

### Рівень вираженості термінальної цінності

|          | Бал   |
|----------|-------|
| Високий  | 40–50 |
| Середній | 25–39 |
| Низький  | 10–24 |

3. Виявити рівень значущості кожної з життєвих сфер для реалізації термінальних цінностей респондента. Для цього підсумовують бали, отримані досліджуваним за усіма цінностями в кожній із життєвих сфер, і визначають рівень значущості життєвих сфер за таблицею 3.3.

Таблиця 3.3

### Рівень значущості життєвої сфери

|          | Бал   |
|----------|-------|
| Високий  | 64–80 |
| Середній | 40–63 |
| Низький  | 16–39 |

Отримані результати вносяться до протоколу.

Таблиця 3.4

**Протокол опитувальника термінальних цінностей**

| Життєві сфери                                       |                  |                    |               |                 |            |   |
|---|------------------|--------------------|---------------|-----------------|------------|---|
| Термінальні цінності                                | Професійне життя | Навчання та освіта | Сімейне життя | Суспільне життя | Захоплення | Загальний показник вираженості цінності (в балах) |
| Власний престиж                                     |                  |                    |               |                 |            |   |
| Високе матеріальне становище                        |                  |                    |               |                 |            |   |
| Креативність  |                  |                    |               |                 |            |   |
| Активні соціальні контакти                          |                  |                    |               |                 |            |   |
| Розвиток себе                                       |                  |                    |               |                 |            |   |
| Досягнення  |                  |                    |               |                 |            |   |
| Духовне задоволення                                 |                  |                    |               |                 |            |   |
| Збереження власної індивідуальності                 |                  |                    |               |                 |            |   |
| <b>Загальна значущість життєвої сфери (в балах)</b> |                  |                    |               |                 |            |   |

**Інтерпретація шкал**

Перший конструкт опитувальника складається із таких термінальних цінностей:

*1. Власний престиж.*

Високі показники свідчать про прагнення людини до поваги, визнання, отримання позитивної оцінки з боку інших, особливо авторитетних осіб. Такі люди потребують соціального схвалення своїх дій та вчинків.

*2. Високе матеріальне становище.*

Високий бал за цією шкалою вказує на прагнення людини до більш високого матеріального становища. Такі люди впевнені у тому, що матеріальний достаток є головною умовою життєвого благополуччя. Високий рівень матеріального добробуту часто є

основою для розвитку почуття особистісної значущості та завищеної самооцінки.

### *3. Креативність.*

Високі бали відображають прагнення людини до реалізації своїх творчих можливостей, внесення різних змін у всі сфери свого життя. Опитувані з високим балом за цим критерієм в усьому намагаються уникнути стереотипів та зробити власне життя більш різноманітним; їх втомлює одноманітність, що спричинює необхідність постійно створювати щось нове.

### *4. Розвиток себе.*

Високі бали вказують на зацікавленість людини в об'єктивній інформації щодо особливостей свого характеру, своїх здібностей та інших характеристик власної особистості. Такі люди прагнуть самовдосконалення, вважаючи при цьому, що потенційні можливості людини майже необмежені і в першу чергу у житті необхідно прагнути до їх повної реалізації.

### *5. Досягнення.*

Високий бал цього показника вказує на прагнення людини до досягнення конкретних та помітних результатів у різні періоди життя. Ці люди, як правило, ретельно планують своє життя, визначаючи конкретні цілі на кожному його етапі та вважають, що головне – досягти мети. Проте, багато життєвих досягнень слугують для таких людей підставою для високої самооцінки.

### *6. Духовне задоволення.*

Високі показники свідчать про прагнення людини до отримання морального задоволення у всіх сферах свого життя. Вони вважають, що головне – це займатися тим, що цікаво, що приносить внутрішнє задоволення.

### *7. Збереження власної індивідуальності.*

Високі бали вказують на прагнення людини до незалежності від інших. Для цих людей найважливішим у житті є збереження неповторності та своєрідності власної особистості, своїх поглядів та переконань, свого стилю життя, намагаючись при цьому якнайменше піддаватися тиску масових тенденцій.

Другий конструкт опитувальника складається з таких життєвих сфер:

*1. Сфера професійного життя.*

Високі бали за цим показником вказують на високу значущість для людини сфери її професійної діяльності. Ці люди багато часу віддають своїй роботі, вирішенню різноманітних професійних проблем, вважаючи при цьому, що професійна діяльність є головним змістом життя людини.

*2. Сфера навчання та освіти.*

Високий бал відображає прагнення людини до постійного підвищення рівня своєї освіти, розширення кругозору, інтелектуального самовдосконалення. Такі люди вважають, що найголовніше в житті – це навчання та отримання нових знань.

*3. Сфера сімейного життя.*

Високі показники свідчать про те, що найважливішими у житті людина вважає добробут власної сім'ї, саме їй вони віддають багато сил та часу, намагаючись забезпечити якомога комфортніші умови сімейного побуту.

*4. Сфера суспільного життя.*

Високі бали вказують на важливість, значущість для людини проблем суспільного життя. Такі люди швидко включаються у суспільно-політичне життя країни, вважаючи, що найголовніше – це суспільні, політичні, соціально-економічні переконання кожного члена соціуму.

*5. Сфера захопленнь.*

Високі бали вказують, що основне місце в житті людини займають її захоплення, хобі. Такі люди присвячують своєму захопленню увесь вільний час, навіть якщо це шкодить професійному, сімейному або соціальному життю.

### 3.1.3. Опитувальник «Джерела індивідуальних цінностей» (авторська розробка)

#### Інструкція для учасників дослідження

Зосередьтеся на власних життєвих цінностях. Визначте силу впливу на систему Ваших ціннісних орієнтирів кожного із зазначених джерел від найменш (1) до найбільш (10) значущого.

| Джерело                 | Важливість елемента |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------------------|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                         | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Сім'я                   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Школа                   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Друзі                   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Неформальне угруповання |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Вищий навчальний заклад |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Професійна діяльність   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Релігія                 |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Видатні особистості     |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Переломні події у житті |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

#### Обробка та інтерпретація результатів

Обробка результатів відбувається у два етапи. На першому етапі дослідник аналізує відповіді кожного респондента та визначає, яке з джерел мало найбільший вплив на формування індивідуальної системи цінностей, яке – найменший. При потребі можна уточнити, на формування яких саме цінностей вплинуло кожне джерело та чому воно важливіше за інші.

Другий етап опрацювання даних передбачає (при потребі) встановлення середньо-групового профілю значущості запропонованих джерел індивідуальних цінностей.

### 3.2. Дослідження психологічних особливостей групових організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади

З метою визначення ключових особливостей загальноорганізаційної системи цінностей в органах виконавчої влади доцільно використовувати різноманітні методи психологічного

пошуку: психолінгвістичні, проєктивні, метод анкетування, ранжування у поєднанні не лише з кількісним, а й з якісним аналізом отриманих даних. Серед існуючих методів варто виділити такі: контент-аналіз, метод асоціативного експерименту (авторська розробка), анкета «Реальність / декларованість організаційних цінностей» (авторська розробка), методика «Рейтинг ціннісно-потребових орієнтацій персоналу», методика «Завершення речення» (авторська модифікація).

**3.2.1. Контент-аналіз** (*Городняненко В. Г. Социологический практикум : учеб.-метод. пособ. / В. Г. Городняненко. – К. : Академия, 1999. – 160 с.; Дмитриев И. Контент-анализ: сущность, задачи, процедуры / И. Дмитриев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psyfactor.org/lib/ka.html>.*)

### **Інструкція для дослідника**

Контент-аналіз є формалізованим методом вивчення текстової або графічної інформації, що полягає у перекодуванні інформації, яка вивчається, у певні кількісні показники та подальшій їх статистичній обробці. У нашому дослідженні цей метод дає змогу встановити перелік тих цінностей виконавчої влади, що декларуються у законодавстві.

Працюючи із законодавством, що стосується професійної діяльності державних службовців у місцевих органах виконавчої влади, основну увагу варто приділяти не стільки юридичним, а власне професійним та морально-етичним вимогам до діяльності держслужбовців. Тому за одиницю виміру (аналізу) пропонується вважати іменники (іменники прикметникового походження), що позначають певний ідеал, бажаний стиль поведінки – тобто окреслюють ціннісну площину вимог до професійної діяльності представників місцевих державних адміністрацій.

Одиницею обрахунку категорії аналізу є частота появи одиниць аналізу, що в сумарному обрахунку дасть кількість тих аксіологічних орієнтирів, які є у проаналізованих текстах.



Перелік законодавчих документів, що піддаватимуться процедурі контент-аналізу, кожен дослідник може визначати сам, залежно від завдань, що стоять перед ним. Основні характеристики, за якими здійснюється вказана процедура, подані нижче.

### **Основні характеристики, за якими може здійснюватись процедура контент-аналізу законодавчих цінностей (авторська розробка)**

#### **Мотиваційно-регулятивні характеристики**

1. Суспільний ідеал (моральності та етичності).
2. Нормативний взірець поведінки.
3. Детермінанта соціально-бажаної поведінки.
4. Позитивно забарвлений тон.
5. Важлива умова існування.
6. Еталон бажаного та досконалого.

#### **Типологічні характеристики**

1. Вічні цінності (добро, справедливість і т. і.).
2. Конкретно-історичні цінності (демократія, гуманізм і т. і.).
3. Термінальні цінності (цінності-цілі).
4. Інструментальні цінності (цінності-засоби).
5. Матеріальні цінності.
6. Духовно-моральні цінності.

#### **Лінгвістично-морфологічні характеристики**

1. Іменники (у будь-якому відмінку, прикметникового (відносні за розрядом) та прислівникового походження (без префіксів різного ступеня порівняння)).
2. Віддієслівні іменники (служіння).
3. Прислівники (з подальшим перетворенням у іменники).
4. Прикметники (з подальшим перетворенням у іменники).

#### **Операційно-прикладні характеристики**

1. Стосуються вимог до поведінки особистості.
2. Стосуються вимог до взаємовідносин у колективі.
3. Стосуються вимог до відносин з відвідувачами.
4. Стосуються вимог до організації діяльності.

5. Стосуються вимог до дотримання законодавства.

6. Стосуються основних засад стратегії і тактики організації діяльності органами державної влади.

### Реєстраційна картка для процедури контент-аналізу

| №   | Зміст виявленої категорії аналізу | Текст 1 | Текст 2 | Текст ... | Текст N |
|-----|-----------------------------------|---------|---------|-----------|---------|
| 1   |                                   |         |         |           |         |
| 2   |                                   |         |         |           |         |
| 3   |                                   |         |         |           |         |
| 4   |                                   |         |         |           |         |
| 5   |                                   |         |         |           |         |
| 6   |                                   |         |         |           |         |
| 7   |                                   |         |         |           |         |
| 8   |                                   |         |         |           |         |
| 9   |                                   |         |         |           |         |
| 10  |                                   |         |         |           |         |
| ... |                                   |         |         |           |         |
| n   |                                   |         |         |           |         |

### Обробка та інтерпретація результатів

Подальша робота з результатами контент-аналізу передбачає встановлення кількості повторень кожного елемента, статистичне визначення питомої ваги кожного встановленого компоненту серед інших, отримання узагальненої інформації про зв'язки між елементами; якісний аналіз отриманих матеріалів з метою їх групування за певними критеріями тощо.

**3.2.2. Метод асоціативного експерименту** (авторська модифікація) (*Петренко В. Ф. Психосемантика сознания / В. Ф. Петренко. – М.: МГУ, 1988. – 208 с. )*

### Інструкція для учасників дослідження

Уявіть, що Ви керівник організації. Які б організаційні цінності Ви пропагували у першу чергу? Вкажіть, будь ласка, від 5 до 10 позицій.

| Організаційні цінності |
|------------------------|
| 1.                     |
| 2.                     |
| 3.                     |
| 4.                     |
| 5.                     |
| 6.                     |
| 7.                     |
| 8.                     |
| 9.                     |
| 10.                    |

### Обробка та інтерпретація результатів

Обробка результатів передбачає обрахунок загальної кількості асоціацій, встановлення їх якісного змісту. Основну увагу варто акцентували на тих асоціаціях, які повторюються  $\geq 3$  рази, що свідчить про їх не випадковість.

Під час інтерпретації отриманих даних варто звертати увагу на усі без винятку не випадкові асоціації, адже їх якісний аналіз дасть змогу виявити ключові напрями аксіологічного орієнтування працівників державної служби.

### 3.2.3. Анкета «Реальність/ декларованість організаційних цінностей» (авторська розробка)

Анкета об'єднує у собі увесь перелік цінностей працівників органів виконавчої влади, що були визначені у процесі проведення контент-аналізу галузевого законодавства та асоціативного експерименту.

#### Інструкція для учасників дослідження

Вам пропонується перелік різноманітних цінностей, що визначають Вашу професійну діяльність. Вкажіть, будь ласка, ступінь їх реальності або декларованості у Вашій організації на шкалі від 1 (реальна) до 10 (декларована).

| Цінність | Реальність |   |   |   |   | Декларованість |   |   |   |    |
|----------|------------|---|---|---|---|----------------|---|---|---|----|
|          | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6              | 7 | 8 | 9 | 10 |
|          |            |   |   |   |   |                |   |   |   |    |

|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Авторитет                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Адміністративна культура                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Вдосконалення                           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Верховенство права                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Виконавськість                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Відданість                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Відкритість                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Відповідальність                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Вірність                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Гідність                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Гласність                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Гуманність                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Демократичність                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Дисциплінованість                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Доброчесність                           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Довіра                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Досвідченість                           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Дотримання Конституції та законодавства |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Духовність                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Економність                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Етичні норми                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ефективність                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Законність                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Заохочення                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Захищеність                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Збереження державної таємниці           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Звітність                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Здоров'я нації                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Здібності                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ініціативність                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Інтелектуальність                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Інтереси громадян                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Інформування                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Кар'єра                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Кваліфікованість                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Компетентність                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Координація                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Конкурентоспроможність                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Консолідація                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Контроль                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Конфіденційність                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Культура                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Культура спілкування              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Матеріальні умови                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Матеріально-<br>фінансові ресурси |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Моральність                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Незалежність                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Неординарність                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Новаторство                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Неупередженість                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Об’єктивність                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Обов’язок                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Оперативність                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Оптимізація                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Оцінювання                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Патріотизм                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Підвищення<br>кваліфікації        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Підтримка                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Планування                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Повага                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Позитивний імідж                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Політична<br>нейтральність        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Політична<br>неупередженість      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Порядність                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Права і свободи                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Права людини                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Правові гарантії                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Правомірність                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Правила поведінки                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продуктивність                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Прозорість                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Професійна етика                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Професійна<br>кваліфікація        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Професійне<br>вдосконалення       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Професійність                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Раціональність               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Регламентованість діяльності |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Регульованість               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Результативність             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Розвиток                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Самоосвіта                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Самовдосконалення            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Свобода                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Своєчасність                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Службова дисципліна          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Служіння (народу)            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Соціальна захищеність        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Соціальна справедливість     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Справедливість               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Стабільність                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Сумлінність                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Суспільна корисність         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Творчість                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Толерантність                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Точність                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Управлінський потенціал      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Успішність                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Чесність                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Честь                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Шанобливість                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Єдність                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Якість                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

### Обробка та інтерпретація результатів

Обрахунок отриманих за вказаною анкетною даних передбачає визначення ступеня поляризації заданих цінностей між критичними точками реальності та декларованості за такими критеріями інтерпретації:

– встановлення кількості та змісту істинно реальних цінностей (1 бал);

– встановлення кількості та змісту цінностей, що *наближені до полюсу реальності* (визначається низькими кількісними показниками у 2–3 бали);

– встановлення кількості та змісту цінностей, що знаходяться у нейтрально-ситуативній площині (4–7 балів);

– встановлення кількості та змісту цінностей, що *наближені до полюсу декларованості* (визначається високими кількісними показниками у 8–9 балів);

– встановлення кількості та змісту абсолютно декларованих цінностей (10 балів).

**3.2.4. Методика «Рейтинг ціннісно-потребнісних орієнтацій персоналу»** (*Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособие / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. – Самара: Изд. дом «БАХРАХ-М», 2001. – С. 617–622*).

#### **Інструкція для учасників дослідження**

Завдання 1. Перед Вами перелік із 25 тверджень (російською мовою). Уважно з ними ознайомтеся та виберіть *найбільш значущу, важливу* для Вас потребу й оцініть її найвищим балом – 25. Поставте цю оцінку в графі «Н». Із тих 24 тверджень, що залишилися, знову виберіть найбільш значущу для Вас потребу та присвойте їй оцінку вже у 24 бали, яку теж поставте у графі «Н» навпроти відповідної потреби. Застосовуйте таку процедуру до усіх тверджень з переліку, присвоюючи їм оцінку від 23 до 1 балу. Відповідно, остання за важливістю потреба матиме оцінку в 1 бал.

Завдання 2. Загніть, будь-ласка, опитувальний лист з переліком із 25 тверджень з лівого боку по всій довжині таким чином, щоб не було видно оцінок у графі «Н». А далі ще раз уважно перегляньте цей перелік та оцініть, яка з цих 25 Ваших потреб є *більш доступною у Вашому житті* і на даний момент *реалізується більш повно*, ніж усі решта. Оцініть її у 25 балів та запишіть цей результат навпроти у графу «Н1». Із тих 24 потреб, що залишилися, знову виберіть ту, яка реалізується зараз більшою мірою та присвойте їй оцінку вже у 24

бали, яку теж проставте у графі «Н1» навпроти відповідної потреби. Застосуйте таку процедуру до усіх потреб з переліку, присвоюючи їм оцінку від 23 до 1 балу. Відповідно, остання за доступністю потреба отримає оцінку в 1 бал.

### Опитувальний лист

| Н | ВОПРОС  | Н1 | Д |
|---|---|----|---|
|   | Благополучие в семейных отношениях  |    |   |
|   | Удовлетворенность во взаимоотношениях с сотрудниками  |    |   |
|   | Личная комфортность и удовлетворенность в жизни   |    |   |
|   | Психическая стабильность и отсутствие постоянной неудовлетворенности работой                        |    |   |
|   | Защищенность в социальной среде: на работе и вне ее   |    |   |
|   | Удовлетворенность Вашим статусом в коллективе   |    |   |
|   | Свобода выбора и смены вида профессиональной деятельности   |    |   |
|   | Удовлетворенность взаимоотношениями со всеми вышестоящими руководителями                            |    |   |
|   | Возможность для самосовершенствования и самореализации вне работы при обеспечении законных гарантий |    |   |
|   | Комфортность условий труда  |    |   |
|   | Наличие авторитета среди сотрудников  |    |   |
|   | Спокойствие и уверенность в благополучии и обеспеченности семьи в настоящем и будущем               |    |   |
|   | Материальная достаточность и удовлетворенность денежным содержанием                                 |    |   |
|   | Высокие результаты труда и их признание   |    |   |
|   | Соответствие позиции лидера реальному статусу   |    |   |
|   | Степень совпадения личных и служебных интересов   |    |   |
|   | Наличие авторитета среди вышестоящего начальства  |    |   |
|   | Удовлетворенность взаимоотношениями на работе   |    |   |
|   | Признание руководством личных усилий и их оптимальности в достижении результатов труда              |    |   |
|   | Более престижная и оплачиваемая профессиональная деятельность                                       |    |   |
|   | Удовлетворенность результатами самосовершенствования и самореализации в избранном виде деятельности |    |   |
|   | Удовлетворенность престижностью вашей профессии, статусом и реальным положением в обществе          |    |   |
|   | Удовлетворенность взаимоотношениями с непосредственным начальником                                  |    |   |
|   | Преобладание хорошего, приподнятого настроения  |    |   |
|   | Мотивация профессиональной деятельности и   |    |   |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | удовлетворенность личным участием в ней          |  |  |
|  | Забота о личном здоровье и здоровье членов семьи |  |  |

### Обробка та інтерпретація результатів

1. Визначення рейтингу цінностей та потреб:

– рейтинг цінностей оцінюється за результатами, вказаними у графі Н;

– рейтинг міри задоволення потреб – за результатами, вказаними у графі Н1.

2. Визначення рівня відповідності цінностей та міри задоволеності потреб визначається за формулою  $D = N - N1$ .

3. Вимірювання рівня психічної напруги, що обумовлюється невідповідністю особистісних домагань їх реальному задоволенню у професійній діяльності, здійснюється за формулою  $D1 + D2 \dots + D25 = Dп$ . Сумуються усі позитивні (+) значення  $D$  ( $N - N1 > 0$ ).

Інтерпретація результатів передбачає таку диференціацію цінностей та потреб:

1. Рейтинг цінностей та потреб:

а)  $21 < N$  або  $N1 < 25$  – пріоритетні цінності (потреби);

б)  $16 < N$  або  $N1 < 20$  – актуальні цінності (потреби);

в)  $1 < N$  або  $N1 < 10$  – цінності, що не мають яскраво вираженого особистісного значення.

2. Рівень відповідності цінностей та міри задоволення потреб ( $D=N-N1$ ):

а)  $0 < D < 5$  – високий рівень відповідності;

б)  $6 < D < 10$  – рівень задовільної відповідності;

в)  $11 < D < 15$  – наявність проблем через невідповідність;

г)  $16 < D < 24$  – гостра невідповідність.

3. Рівень психічної напруги, що спричинюється невідповідністю особистісних домагань їх реальному задоволенню ( $D1 + D2 \dots + D25 = Dп$ ):

а)  $0 < Dп < 30$  – комфортний психічний стан;

б)  $31 < Dп < 100$  – задовільний психічний стан;

в)  $101 < Dп < 150$  – підвищений рівень дискомфорту;

г) 151<Дп – високий рівень дискомфорту та психічної напруги.

**3.2.5. Модифікована методика «Завершення речення»** (авторська модифікація) (Бурлачук Л. Ф. *Словарь-справочник по психодиагностике* / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. – СПб.: Питер-Ком, 1999. – 528 с.)

### Інструкція для учасників дослідження

Вам пропонується продовжити незакінчені речення. Усі вони стосуються Вашої професійної діяльності та взаємовідносин у колективі. Важливо, щоб Ваші продовження речень були такими, що першими прийшли на думку, важливими та керівними у Вашій професійній діяльності.

- К: Я знаю, що для успішної діяльності нашої організації головне... \_\_\_\_\_
- Е: Мій робочий настрій залежить від... \_\_\_\_\_
- П: У своїй професійній діяльності я керуюся... \_\_\_\_\_
- К: Я знаю, що головними правилами життя нашої організації є... \_\_\_\_\_
- Е: Робота в цій організації мене найбільше приваблює тим, що... \_\_\_\_\_
- П: Моя поведінка визначається такими «неписаними» правилами нашої організації ... \_\_\_\_\_
- К: Я завжди чітко розумію, що моя робота вимагає від мене таких особистісних і професійних якостей як: ... \_\_\_\_\_
- Е: У моїй професійній діяльності мені найбільше подобається... \_\_\_\_\_
- П: Злагоджена діяльність нашого колективу можлива завдяки... \_\_\_\_\_

### Обробка та інтерпретація результатів

Опрацювання результатів передбачає аналіз отриманих завершень речень на основі диференціації стимульного матеріалу за такими критеріями:

- зміст 1, 4 та 7 речень спрямований на діагностику змісту когнітивної площини існування цінностей;
- 2, 5 та 8 – на діагностику змісту афективної площини;
- 3, 6 та 9 – на діагностику змісту поведінкової площини.

Подальший аналіз та інтерпретація отриманого за допомогою процедури проєкції матеріалу здійснюється, переважно, у якісному напрямі: відбувається диференціація площин існування цінностей, визначаються домінуючі орієнтири групової діяльності:

- *когнітивна* компонента наповнюється внаслідок перцепції та подальшої когнітивної обробки, диференціації та прийняття або усієї системи цінностей організації, або окремих її складових;

- за внутрішнє прийняття (або неприйняття) цінності відповідає інша площина – *афективна*. Співвіднесення змісту власної аксіосфери з вимогами системи організаційних цінностей зумовлює формування полюсу емоційно-оцінного ставлення до тих або інших елементів системи організаційних цінностей;

- наповнення *поведінкової* площини засвідчує міру готовності працівника до конкретно-дієвої реалізації вимог з боку системи організаційних цінностей.

Кількісне опрацювання отриманого матеріалу полягає у визначенні середнього відсоткового значення ваги кожної з трьох площин, формулюванні на підставі аналізу результатів висновків щодо поведінково-прикладних особливостей системи організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади.

### 3.2.6. Анкета «Виявлення основної площини існування цінностей» (авторська розробка)

#### Інструкція для учасників дослідження

Зосередьтеся на загальноорганізаційній системі цінностей. Виберіть найважливіші та впишіть їх у графу «Вибрані цінності». Їх кількість необмежена.

Визначте, з якою формою прояву найбільше пов'язана кожна із вибраних Вами цінностей. Поставте позначку «+» на перетині кожної цінності та її основної форми прояву.

| Вибрані цінності | Продуковані форми прояву цінностей |                   |                    |
|------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|
|                  | Поведінка (діяльність)             | Знання (мислення) | Ставлення (оцінка) |
| 1                |                                    |                   |                    |
| 2                |                                    |                   |                    |
| 3                |                                    |                   |                    |
| 4                |                                    |                   |                    |
| 5                |                                    |                   |                    |
| ...              |                                    |                   |                    |
| n                |                                    |                   |                    |

#### Обробка та інтерпретація результатів

Обробка результатів відбувається у два етапи. На першому етапі дослідник аналізує відповіді кожного окремого респондента та визначає, скільки цінностей пов'язано із кожною формою прояву, встановлює найбільш типову форму прояву цінностей.

Другий етап полягає у визначенні загальногрупового простору форми прояву цінностей:

- встановленні спільних групових цінностей;
- визначенні кількості цінностей, форми прояву яких співпадають у групі;
- констатація тих загальногрупових цінностей, форми прояву яких відрізняються.

Інтерпретація результатів передбачає їх аналіз за такими критеріями:

1) **діяльнісна форма** прояву цінностей означає готовність респондентів активно втілювати їх у життя, будувати власну поведінку із врахуванням вказаних аксіологічних орієнтирів;

2) **мисленнєва форма** прояву цінностей демонструє схильність респондентів до констатації вказаних аксіологічних орієнтирів, їх інтелектуалізації. Вказані цінності є «знаними», проте вони не завжди впливають на поведінку індивіда;

3) **оцінна форма** прояву цінностей свідчить про бачення респондентом власних або групових цінностей крізь призму емоцій, що формують їх полюс (позитивний або негативний), який і визначає готовність досліджуваного до реалізації вказаних цінностей у поведінці.

### **3.3. Дослідження змін в індивідуальній та загальноорганізаційній системі цінностей після проведення семінару-тренінгу**

Проведення семінару-тренінгу для гармонізації системи організаційних цінностей в сфері державної служби дає змогу вплинути як на індивідуальну систему ціннісних орієнтацій, так і на загальноорганізаційну аксіосистему. Досягнуті трансформації можна окреслити в якісних та кількісних змінах. Для констатації кількісних змін можна застосувати усі методики, описані вище, а також додаткові психологічні засоби: методика «Ціннісно-орієнтаційна єдність», анкета організаційної культури, методика визначення рівня рефлексивності, методика визначення загальної та соціальної ефективності. Опрацювання отриманих за усіма методиками результатів дає змогу узагальнити діагностовані характеристики та визначити якісні зміни у поведінці та діяльності державних службовців.

**3.3.1. Методика «Ціннісно-орієнтаційна єдність» В. Івашкіна, В. Онуфрієвої** (Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В.

*Козлов, Г. М. Мануйлов. – М., Из-во Института Психотерапии. – С. 185–186).*

### **Інструкція для учасників дослідження**

Виберіть із запропонованого списку 5 якостей, найбільш цінних для успішної спільної роботи Вашої організації.

1. Працьовитість
2. Дружелюбність
3. Принциповість
4. Стриманість
5. Веселість
6. Справедливість
7. Акуратність
8. Товарииськість
9. Чесність
10. Активність
11. Старанність
12. Щирість
13. Порядність
14. Наполегливість
15. Організованість
16. Чарівність
17. Чуйність
18. Правдивість
19. Привітність
20. Діловитість
21. Скромність

### **Обробка та інтерпретація результатів**

Обчисліть кількість виборів (Н), які зробив кожен з досліджуваних.

Підрахуйте кількість виборів, що припадають на кожен окрему якість.

Підрахуйте кількість виборів, що припадають на п'ять найпопулярніших якостей (Н).

Підрахуйте кількість виборів, що припадають на п'ять найбільш непопулярних якостей (М).

Розрахуйте коефіцієнт ціннісно-орієнтаційної єдності (С) за формулою:

$$C=(H-M)/60*100\%$$

Аналіз отриманих результатів відбувається за такими критеріями оцінки:

- а)  $C \geq 50\%$  – ЦОЄ висока (оцінка 3 бали);
- б)  $30\% < C < 50\%$  – ЦОЄ середня (оцінка 2 бали);
- в) в інших випадках – ЦОЄ низька (оцінка 1 бал).

**3.3.2. Анкета організаційної культури Д. Денісона** (*Модель организационной культуры Дэниела Р. Денисона. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://leanoffice.ru/articles/analiz-culture/modeldenison.html>. – Назва з екрану.*)

### **Інструкція для учасників дослідження**

Вам пропонується перелік тверджень, кожне з яких прямо або опосередковано відображає особливості діяльності Вашої організації. Оцініть свою згоду або незгоду з кожним твердженням за 5-бальною шкалою: 1 – мінімальний бал (зовсім не згоден), 5 – максимальний бал (повністю згоден).

#### **«Індекс інноваційності»**

1. Організація дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів.

2. Організація в курсі того, що відбувається у конкурентів і намагається відповідати змінам у зовнішньому діловому середовищі.

3. Організація постійно використовує нові, удосконалені способи виконання роботи.

4. Спроби змін в організації рідко викликають опір співробітників.

5. Різні відділи в організації часто співпрацюють, щоб ввести необхідні зміни.

**«Індекс орієнтованості на клієнта»**

6. Зауваження та рекомендації клієнта часто призводять до інновацій в організації.

7. Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення.

8. Усі члени організації глибоко розуміють бажання і потреби клієнта.

9. Ми заохочуємо прямий контакт членів організації з клієнтами.

10. Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються у наших рішеннях.

**«Індекс організаційного навчання»**

11. Організація заохочує й винагороджує інновації та виправданий ризик.

12. Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання й вдосконалення.

13. У роботі організації немає великих упущень.

14. Навчання – важлива мета щоденної роботи

15. Ми намагаємося бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва».

**«Індекс стратегічного напрямку»**

16. Організація має чітку місію, яка задає напрям нашої роботи.

17. Організація має довгострокову мету і напрям діяльності.

18. Мені зрозумілий стратегічний напрям діяльності організації.

19. Організація має чітку стратегію на майбутнє

20. Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії.

**«Індекс цілей»**

21. Існує повна згода між співробітниками і керівниками щодо цілей організації.

22. Лідери організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі.

23. Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, яких ми намагаємося досягнути.



24. Ми безперервно відстежуємо наше просування порівняно з нашими встановленими цілями.

25. Люди в організації розуміють, що повинно бути зроблено для досягнення успіху в довгостроковому аспекті.

**«Індекс бачення»**

26. У нас в організації усі поділяють бачення майбутнього організації.

27. Лідери організації орієнтовані на майбутнє.

28. Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації.

29. Наше бачення майбутнього спонукає і мотивує наших працівників.

30. Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи.

**«Індекс координації та інтеграції»**

31. Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і спланований.

32. Існує чітке вибудовування цілей у різних підрозділах організації.

33. Люди з різних організаційних підрозділів поділяють спільні погляди на перспективу.

34. Координація проектів у різних функціональних підрозділах організації відбувається легко.

35. Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії.

**«Індекс згоди»**

36. Коли виникають розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту.

37. Організація має сильну корпоративну культуру.

38. Існує чітке уявлення про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в організації.

39. Нам легко досягти згоди навіть з важких питань.

40. Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань.

**«Індекс ключових цінностей»**

41. В організації є чіткий і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу.

42. Організація має характерний стиль управління й чіткий набір методів управління.

43. Керівники та працівники показують приклад зв'язку слова з ділом.

44. Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку і вчить відрізнити правильне від неправильного.

45. Ігнорування ключових цінностей організації може спричинити неприємності.

**«Індекс повноваження»**

46. Більшість службовців в організації активно занурені в роботу.

47. Рішення в цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна найповніша інформація з питання.

48. Інформація широко поширюється в організації, кожен може отримати доступ до необхідних йому даних.

49. Кожен співробітник вірить, що він може впливати на позитивний результат роботи всієї організації

50. Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і тією чи іншою мірою залучає кожного співробітника.

**«Індекс розвитку здібностей»**

51. Організація делегує владу, щоб працівники могли діяти самостійно.

52. Здібності людей в організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги.

53. Організація безперервно вкладає капітал у підвищення кваліфікації своїх службовців.

54. Людський потенціал організації постійно зростає.

55. Проблеми рідко виникають в моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички.

**«Індекс командної орієнтації»**

56. Кооперація і співпраця працівників з різними функціональними ролями в організації активно заохочуються.

57. Працювати в організації – значить бути частиною команди.

58. Робота організована так, щоб кожен працівник міг бачити зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації.

59. Команди – первинні будівельні блоки цієї організації.

60. В організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії.

### **Обробка та інтерпретація результатів**

Опрацювання результатів передбачає визначення таких основних характеристик організації:

1) пристосованість (адаптація) (результати оцінки респондентами тверджень 1 – 15);

2) місія (твердження 16 – 30);

3) послідовність (сталість, узгодженість) (твердження 31 – 45);

4) залученість (твердження 46 – 60).

Максимальна кількість балів за кожну характеристику – 75. При цьому кожна названа риса організації додатково деталізується через три базових індекси, максимальна кількість балів кожного з яких – 25.

Залученість і послідовність характеризують внутрішні процеси в організації, а адаптивність і місія – зовнішні.

Залученість і адаптивність визначають організаційну гнучкість і схильність до змін. А послідовність і місія визначають здатність організації до стабільності та керованості.

**Залученість.** В ефективних організаціях співробітники залучаються до процесів прийняття рішень, вони відчують себе частиною організації і на практиці бачать взаємозв'язок між своєю роботою й досягненнями цілей організації.

**Послідовність.** Якщо організація послідовна і добре інтегрована, її ефективність підвищується. Поведінка персоналу повинна відповідати ключовим цінностям організації, лідери та їх послідовники повинні вміти приходити до згоди, а організаційна діяльність повинна бути добре скоординована. Якщо ці умови дотримуються, культура організації характеризується як сильна і стабільна, що значно впливає на поведінку працівників. Такий вид

послідовності є ефективним джерелом стабільності і внутрішньої інтеграції в компанії.

**Адаптивність.** Добре інтегровані компанії часто відчують труднощі при здійсненні змін, оскільки внутрішня інтеграція і здатність до адаптації в зовнішньому світі знаходяться в суперечності. Адаптивні організації прагнуть до задоволення потреб своїх клієнтів, вміють приймати ризики і вчитися на своїх помилках, мають сміливість здійснювати пов'язані з цим зміни.

**Місія.** Роль місії в організаційній культурі не можна недооцінювати. Успішна організація завжди має чітке уявлення про корпоративні завдання і стратегічні цілі. Зміни організаційної стратегії та місії вимагають одночасної зміни структури, культури і поведінки; таким чином, після того, як створено нове бачення, необхідно створити організаційну культуру, яка підтримує це бачення.

**3.3.3. Методика визначення рівня рефлексивності А. Карпова** (*Карпов А. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее определения / Карпов А. // Психологический журнал. – 2003. –Т. 24. – № 5. – С. 45–56*).

### Інструкція для учасників дослідження

Вам пропонується перелік тверджень. Уважно прочитайте кожне з них та обведіть біля нього цифру, що відповідає варіанту Вашої відповіді. При цьому:

- 1 – абсолютно неправильно;
- 2 – неправильно;
- 3 – скоріше неправильно;
- 4 – не знаю;
- 5 – скоріше правильно;
- 6 – правильно;
- 7 – абсолютно правильно.

1. Прочитавши гарну книгу, я завжди потім довго думаю про неї, хочеться її з кимось обговорити. 1 2 3 4 5 6 7

2. Коли мене зненацька про щось запитують, я можу відповісти перше, що спало на думку. 1 2 3 4 5 6 7

3. Перш ніж зняти слухавку, щоб зателефонувати у справах, я зазвичай подумки планую розмову. 1 2 3 4 5 6 7

4. Здійснивши якийсь промах, я довго потім не можу відволіктися від думки про нього. 1 2 3 4 5 6 7

5. Коли я міркую про що-небудь або розмовляю з іншою людиною, мені буває цікаво згадати, що слугувало початком ланцюжка думок. 1 2 3 4 5 6 7

6. Приступаючи до важкого завдання, я намагаюсь не думати про труднощі, які будуть попереду. 1 2 3 4 5 6 7

7. Головне для мене – уявити кінцеву мету. 1 2 3 4 5 6 7

8. Буває, що я не можу зрозуміти, чому хто-небудь незадоволений мною. 1 2 3 4 5 6 7

9. Я часто ставлю себе на місце іншої людини. 1 2 3 4 5 6 7

10. Мені було б важливо в деталях уявляти собі хід роботи, що буде попереду. 1 2 3 4 5 6 7

11. Мені було б важко написати серйозного листа, якби я попередньо не склав план. 1 2 3 4 5 6 7

12. Я намагаюсь діяти, а не розмірковувати над причинами своїх невдач. 1 2 3 4 5 6 7

13. Я доволі легко приймаю рішення щодо дорогої покупки. 1 2 3 4 5 6 7

14. Як правило, щось замисливши, я перебираю в голові свої задумки, уточнюючи деталі, розглядаючи усі варіанти. 1 2 3 4 5 6 7

15. Я турбуюсь про своє майбутнє. 1 2 3 4 5 6 7

16. Гадаю, що в багатьох ситуаціях потрібно діяти швидко, керуючись першою ідеєю, що спала на думку. 1 2 3 4 5 6 7

17. Іноді я приймаю необдумані рішення. 1 2 3 4 5 6 7

18. Закінчивши розмову, я, буває, продовжую її вести, наводячи все нові і нові аргументи на захист своєї позиції. 1 2 3 4 5 6 7

19. Якщо відбувається конфлікт, то, міркуючи над тим, хто в ньому винен, я найперше починаю з себе. 1 2 3 4 5 6 7

20.Перш ніж прийняти рішення, я завжди намагаюсь все детально обміркувати і зважити. 1 2 3 4 5 6 7

21.У мене бувають конфлікти від того, що я іноді не можу передбачити, якої поведінки очікують від мене оточуючі. 1 2 3 4 5 6 7

22.Буває, що, обмірковуючи розмову з іншою людиною, я немовби подумки веду з нею діалог. 1 2 3 4 5 6 7

23.Я прагну не замислюватися над тим, які думки і почуття викликають в інших людей мої слова і вчинки. 1 2 3 4 5 6 7

24.Перш ніж зробити зауваження іншій людині, я обов'язково подумаю, якими словами це краще зробити, щоб її не образити. 1 2 3 4 5 6 7

25.Вирішуючи складне завдання, я думаю про нього навіть тоді, коли займаюся іншими справами. 1 2 3 4 5 6 7

26.Якщо я з ким-небудь сварюся, то, здебільшого, не вважаю себе винним. 1 2 3 4 5 6 7

27.Рідко буває, що я жалкую про сказане. 1 2 3 4 5 6 7

### Обробка та інтерпретація результатів

Додайте отримані бали з урахуванням того, що твердження № 1, 3, 4, 5, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 22, 24, 25 є прямими, а решта інших – оберненими (відповідь 1 – 7 балів, 2 – 6 балів, 3 – 5 балів, 4 – 4 бали, 5 – 3 бали, 6 – 2 бали, 7 – 1 бал). Отримані тестові бали переведіть у стени відповідно до наведеної нижче таблиці.

| Стени        | 0     | 1      | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10           |
|--------------|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|
| Тестові бали | До 80 | 80-100 | 101-107 | 108-113 | 114-122 | 123-130 | 131-139 | 140-147 | 148-156 | 157-171 | 172 і більше |

Критерії аналізу:

- 1) до 4 стенив – низький рівень рефлексивності;
- 2) 4 – 7 – середній рівень рефлексивності;
- 3) 8 – 10 – високий рівень рефлексивності.

**3.3.4. Методика визначення загальної та соціальної ефективності М. Шесра, Дж. Маддукс (адаптація А. Боярцевої)**

(Могилевкин Е. *Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг.* – СПб.: Речь, 2007. – С. 268–270).

### Інструкція для учасників дослідження

Вам пропонується виразити ступінь згоди (або незгоди) з кожним із наведених тверджень, використовуючи шкалу такого типу. При повній згоді з твердженням обведіть кружечком «+5», у випадку абсолютної незгоди «-5». Залежно від ступеня згоди або незгоди з твердженням можуть використовуватися і проміжні значення шкали (проте не більше одного значення за кожним твердженням).

| Абсолютно незгодний |    |    |    |    | Твердження  | Абсолютно згодний |    |    |    |    |
|---------------------|----|----|----|----|---|-------------------|----|----|----|----|
| -5                  | -4 | -3 | -2 | -1 | 1. Коли я щось планую, я завжди впевнений, що зможу виконати цю роботу  | +1                | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5                  | -4 | -3 | -2 | -1 | 2. Одна з моїх проблем полягає у тому, що я не можу одразу взятися за роботу, котру мені необхідно виконати, відкладаючи цей момент до останнього | +1                | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5                  | -4 | -3 | -2 | -1 | 3. Якщо я не можу виконати роботу з першого разу, я роблю спроби доти, доки не справлюся з ними   | +1                | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5                  | -4 | -3 | -2 | -1 | 4. Коли я ставлю важливі для мене цілі, мені рідко вдається їх досягти  | +1                | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5                  | -4 | -3 | -2 | -1 | 5. Я часто кидаю справи, не завершивши їх   | +1                | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5                  | -4 | -3 | -2 | -1 | 6. Я намагаюсь уникати труднощів  | +1                | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5                  | -4 | -3 | -2 | -1 | 7. Якщо завдання здається мені дуже складним, я навіть не намагатимусь виконати це жодним чином   | +1                | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5                  | -4 | -3 | -2 | -1 | 8. Якщо я роблю щось вкрай необхідне, але не дуже приємне для мене, я все одно буду досить  | +1                | +2 | +3 | +4 | +5 |

|    |    |    |    |    |  |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|
|    |    |    |    |    | наполегливим, поки не доведу справу до кінця   |    |    |    |    |    |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 9. Якщо я вирішив щось зробити, я буду йти напролом до кінця   | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 10. Якщо мені не вдається вивчити щось нове, я одразу полишаю цю справу  | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 11. Коли проблеми виникають несподівано, мені не вдається з ними справитися  | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 12. Я не намагаюсь навчитися чомусь новому, якщо воно здається занадто складним для мене   | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 13. Невдачі не засмучують мене, а тільки спонукають намагатися ще більш наполегливо владнати ситуацію                            | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 14. Я впевнений у своїх силах під час вирішення складних питань  | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 15. Я досить впевнена у собі людина  | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 16. Я легко можу облишити справи   | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 17. Я не схожий на людину, яка легко справляється з проблемами   | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 18. Мені важко знаходити нових друзів  | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 19. Якщо я зустрічаю людину, з якою мені було б приємно розмовляти, я йду до неї сам, не чекаючи, поки вона підійде першою       | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 20. Якщо мені не вдається стати близьким другом цікавої для мене людини, я, скоріше за все, припиню намагання спілкуватися з нею | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |



|    |    |    |    |    |  |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 21. Якщо я познайомлюся з людиною, котра з першого погляду здається мені не дуже цікавою, я все одно не завершую контактів з нею | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 22. Я не досить комфортно почуваю себе на зборах, у компаніях, у великих групах людей  | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 23. Я знайшов нових друзів завдяки своїй здатності легко встановлювати контакти  | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |

### Обробка та інтерпретація результатів

Результати суб'єктивної оцінки наведених тверджень характеризують такі види ефективності:

- діяльнісна самоефективність (перші 17 тверджень) – описує сприйняття людиною власної ефективності у виконанні тих чи інших завдань;
- соціальна ефективність (останні 6 тверджень) – вказує на сприйняття людиною власної ефективності у взаєминах з людьми.

При обробці відповідей повна згода з позитивним за змістом твердженням (типу «Я впевнена у собі людина») отримує 10 балів, а абсолютна з ним незгода – 1 бал. І навпаки, повна згода з негативним твердженням («Я легко можу облишити справи») отримає 1 бал, а абсолютна незгода – 10 балів. Таким чином, бали у твердженнях 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 20, 21, 22 змінюють знак на протилежний.

Що ж до проміжних значень шкал, то вони також перетворюються у відповідні бали (в діапазоні між крайніми значеннями). У результаті можна отримати середні бали за кожним із видів самоефективності та за усім опитувальником загалом.

Середні значення самоефективності розподіляються в інтервалі значень від +7 до + 53 балів. Показники, що лежать поза цими інтервалами, свідчать або про низьку оцінку свого потенціалу в тій чи іншій сфері життєдіяльності, або про високу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бишоп С. Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Д. Тейлор. – СПб. : Питер, 2002. – С. 82–89.
2. Боришевський М. Й. Духовні цінності як детермінанта самоактивності особистості у вихованні й самовихованні // Психологія самоактивності учнів у виховному процесі : навч.-метод. посіб. / за ред. М. Й. Боришевського. – К. : ЗМН, 1998. – 168 с.
3. Бубнова С. С. Ценностные ориентации личности как многомерная нелинейная система / С. Бубнова // Психологический журнал. – 1990. – Т. 20, № 5. – С. 38–44.
4. Бурлачук Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. – СПб. : Питер-Ком, 1999. – 528 с.
5. Вачков И. В. Основы группового тренинга. Психотехники: учебн. пособ. / И. В. Вачков. – 2-е изд., перераб и доп. – М. : Ось-89, 2001. – 224 с. – (Практическая психология).
6. Власов П. К. Психология замысла организации / П. К. Власов. – Харьков : Гуманитарный центр, 2003. – 284 с.
7. Гартман Н. Этика / Н. Гартман ; пер. с нем. А. Б. Глаголева; под ред. Ю. С. Медведева, Д. В. Складнева. – СПб. : Фонд Университет: Владимир Даль, 2002. – 712 с.
8. Городняненко В. Г. Социологический практикум : учеб.-метод. пособ. / В. Г. Городняненко. – К. : Академия, 1999. – 160 с.
9. Дмитриев И. Контент-анализ: сущность, задачи, процедуры / И. Дмитриев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psyfactor.org/lib/ka.html>.
10. Гудечек Я. Ценностная ориентация личности / Я. Гудечек. – Психология личности в социалистическом обществе : активность и развитие личности. – М., 1989. – С. 102–109.
11. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми : монографія / кол. авт.; за ред. д-ра філос. наук, проф. В. М. Князева. – К. : Вид-во НАДУ; Міленіум, 2003. – 320 с.
12. Москаленко В. Економічна соціалізація особистості: концептуальна модель / В. Москаленко // Соціальна психологія. – 2006. – № 3 (17). – С. 3–16.
13. Дмитрук А. М. Ціннісна толерантність як елемент ефективного менеджменту в організації / А. М. Дмитрук // Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми психології толерантності у XXI столітті» (м. Луцьк, 21 – 22 лист., 2008 р.). Науковий часопис «Психологічні перспективи». – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. – Вип. 11. – С. 77–85.

14. Дмитрук А. М. Ціннісна толерантність як складова процесу децентралізації управління / А. М. Дмитрук // Децентралізація державного управління та місцевого самоврядування в контексті європейської практики: матеріали наук.-практ. конференції. – Тези доп. (м. Луцьк, 2–3 жовтня 2008 р.). – Луцьк, 2008. – С. 59–61.
15. Етика : навч. посіб. / В. О. Лозовой, М. І. Панов, О. А. Стасевська та ін.; за ред. проф. В. О. Лозового. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – 224 с.
16. Жуков Ю. М. Ценности как детерминанты принятия решения. Социально-психологический подход к проблеме / Ю. М. Жуков // Психологические проблемы социальной регуляции поведения; отв. ред. Е. В. Шорохова, М. И. Бобнева. – М. : Наука, 1976. – С. 254–277.
17. Здравомыслов А. Г. Интересы. Потребности. Ценности / А. Г. Здравомыслов. – М. : Политиздат. – 1986. – 223 с.
18. Карамушка Л. М. Психологічні особливості введення змін в освітніх організаціях // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія; зб. наукових праць І-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. Максименка С. Д., Карамушки Л. М. – К. : Міленіум, 2005. – Т. 1. – Ч. 16. – С. 43–49.
19. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, Т. М. Дзюба. – К. : Наук. світ, 2009. – 268 с.
20. Карелин А. Большая энциклопедия психологических тестов / А. Карелин. – М. : Эксмо, 2007. – 416 с.
21. Карпенко З. Предмет і метод аксіопсихології особистості / З. Карпенко // Психологія і суспільство. – 2008. – № 1. – С. 35–62.
22. Карпов А. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее определения / Карпов А. // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24. – № 5. – С. 45–56.
23. Климов Е. А. Общечеловеческие ценности глазами психолога-профессиеведа / Е. А. Климов // Психологический журнал. – 1994. – № 4. – С. 130–136.
24. Ключева Н.В. Программы социально-психологического тренинга / Н. В. Ключева, М. А. Свистун. – Ярославль : Психодиагностика, 1992. – 66 с.
25. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні : монографія / В. М. Козаков. – К. : НАДУ. – 2007. – 284 с.
26. Лазарук А. Розвиток ціннісно-сислової сфери особи за модульно-розвивального навчання / А. Лазарук // Психологія і суспільство. – 2002. – № 3–4. – С. 170–186.

- 
27. Легун О. М. Роль цінностей і ціннісних орієнтацій у розвитку особистості / О. М. Легун // Проблеми загальної та педагогічної психології. – 2010. – Т. XII. – Ч. 4. – С. 241–248.
28. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1975. – 139 с.
29. Леонтьев Д. А. Методика изучения ценностных ориентаций / Д. А. Леонтьев. – М. : Смысл, 1992. – 17 с.
30. Леонтьев Д. А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностной регуляции деятельности (статья первая) / Д. А. Леонтьев // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. – 1996. – № 4 – С. 35–44.
31. Леонтьев Д. А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностной регуляции деятельности (статья вторая) / Д. А. Леонтьев // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. – 1997. – № 1. – С. 20–27.
32. Леонтьев Д. А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д. А. Леонтьев. – М. : Смысл, 2003. – 488 с.
33. Леонтьев Д. А. Ценностные представления в индивидуальном и групповом сознании: виды, детерминанты и изменение во времени / Д. А. Леонтьев // Психологическое обозрение. – 1998. – № 1. – С. 13–25.
34. Литвинова Л. Організаційна культура управління державною установою: соціально-психологічний аспект / Л. Литвинова // Соціальна психологія. – 2009. – № 5. – С. 136–142.
35. Литвинова Л. Сучасні проблеми формування організаційної культури державних службовців / Л. Литвинова // Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. : наук. ж. : фахове видання з держ. упр., екон., пед. та політ. наук. – № 3. – 2008. – С. 53–59.
36. Макшанов С. И. Психогимнастика в тренинге. Каталог. Часть 1. / С. И. Макшанов, Н. Ю. Хрящева. – СПб., 1993. – 108 с.
37. Макшанов С. И. Психология тренинга / С. И. Макшанов. – СПб., 1997. – 214 с.
38. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. – 3-є вид., переробл. та допов. / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2009. – 608 с.
39. Малімон Л., Пашкіна А. Психологічні особливості розвитку організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади / Л. Малімон, А. Пашкіна. – Луцьк: СПД Галяк Жанна Володимирівна, 2013. – 260 с.
40. Маслов Д. В. Механизмы трансформации организационной культуры / Дмитрий Маслов, Гари Роше // Методы менеджмента качества. – 2006. – №3. – С. 20–25.

41. Маслов Д. В. Трансформация организационной культуры через анализ ценностей / Дмитрий Маслов, Гари Роше // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 2. – С. 18–23.
42. Могилевкин Е. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. – СПб. : Речь, 2007. – С. 268–270.
43. Модель организационной культуры Дэниела Р. Денисона. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://leanoffice.ru/articles/analiz-culture/modeldenison.html>. – Назва з екрану.
44. Музика О. Л. Тренінг ціннісної підтримки професійного становлення психологів / О. Л. Музика // Актуальні проблеми психології: Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія / за ред. С. Д. Максименка, М. В. Папучі. – Київ-Ніжин : НДУ, ДС «Міланік», 2007. – Т. 10. – Вип. 1. – С. 42–44.
45. Музика О. Л. Ціннісна підтримка особистісного росту / О. Л. Музика // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія № 12. Психологічні науки : зб. наук. пр. – К. : НПУ, 2005. – №6 (30). – Ч. II. – С. 232–240.
46. Нинюк І. Організаційно-правові особливості формування професіоналізму державних службовців : досвід республіки Польща / І. Нинюк // Вісник ДСУ. – 2005. – №2. – С. 19–23.
47. Нинюк І. Особливості аналізу професіоналізму державних службовців / І. Нинюк // Зб. наук. пр. Нац. акад. держ. управління при Президентіві України. – 2004. – Випуск 2. – С.225–234.
48. Оболенський О. Ю. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Ю. Оболенський, В. М. Сороко // Вісник державної служби. – 2005. – №1. – С.20–27.
49. Панок В. Г. До побудови теоретичних засад української практичної психології / В. Г. Панок // Проблеми розвиваючого навчання: Мат-ли I та II міжнар. конф. / за ред. академіка С. Д. Максименка. – К., 1997. – С. 344–351
50. Пашкіна А. М. Психологічний тренінг як метод гармонізації системи організаційних цінностей у сфері державної служби / А. М. Пашкіна // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів «Молода наука Волині : пріоритети та перспективи досліджень» (м. Луцьк, 10 – 11 травня 2011 р.) : у 3 т. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. – Т. 2. – С.218–219.
51. Петренко В. Ф. Психосемантика сознания / В. Ф. Петренко. – М.: МГУ, 1988. – 208 с.
52. Попов В. В. Теория рациональности (неклассический и постнеклассический подходы) : учеб. пособ. / В. В. Попов, Б. С. Щеглов. – Ростов-н/Д. : Изд-во Ростов. ун-та, 2006. – 268 с.

- 
53. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособие / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. – Самара : Изд. дом «БАХРАХ-М», 2001. – С. 617– 622
54. Психология. Словарь / под. общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М. : Политиздат, 1990. – С. 441–442.
55. Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание / С. Л. Рубинштейн. – М. : Изд-во Академии Наук СССР, 1957. – 327 с.
56. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии: в 2-х томах : Т. 1. / С. Л. Рубинштейн. – М. : Педагогика, 1989. – 486 с.
57. Рудакевич М. І. Теоретико-методологічні засади формування етичної поведінки особистості та їх застосування у процесі підготовки державних службовців / М. І. Рудакевич // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – О. : ОРІДУ УАДУ, 2001. – Вип. 8. – С. 79–91.
58. Рудакевич М. І. Ціннісний підхід до аналізу етики державного службовця / М. І. Рудакевич // Статистика і управління. – 2001. – № 4. – С. 16–20.
59. Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика / Кьел Эрик Рудестам; [пер. А. Голубев, Л. Трубицина, Э. Дикий]. – К. : PSYLIB, 2004. – 384 с. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с. : ил. – (Серия «Золотой фонд психотерапии»).
60. Сенин И. Г. Опросник терминальных ценностей: руководство / И. Г. Сенин. – Ярославль: Содействие, 1991. – 19 с.
61. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
62. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за. наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНК ОС, 2005. – 336 с.
63. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді : навч. посіб. / [Карамушка Л. М., Філь О. А., Левковець В. В., Альохіна О. І., Михайленко В. О.] – К. : Наук. світ. – 2008. – 182 с.
64. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : Навч. посіб. / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. : Наук. Світ, 2008. – 230 с.
65. Тугаринов В. П. О ценностях жизни и культуры / В. П. Тугаринов. – Л. : ЛГУ, 1960. – 156 с.
66. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М., Из-во Института Психотерапии. – С. 185–186.

67. Фрайнбург З. И. Ценностные ориентации личности в некоторых социальных группах социалистического общества / З. И. Фрайнбург // *Личность и ее ценностные ориентации.* – 1969. – № 25/40. – Вып. 2. – С. 59–99.
68. Франкл В. Человек в поисках смысла: введение в логотерапию / В. Франкл. – СПб. : Ювента, 1997. – С.13–152.
69. Харин С. С. Искусство психотренинга. Заверши свой гештальт / С. С. Харин. – Мн. : Издательство В.П. Ильина, 1998. – 352 с.
70. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека : учеб. пособ. / В. Д. Шадриков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Логос, 1996. – 320 с.
71. Шайгородський Ю. Ціннісні орієнтації в психологічній структурі особистості / Ю. Шайгородський // *Соціальна психологія.* – 2009. – № 4. – С. 65–78.
72. Шайгородський Ю. Ціннісні орієнтації особистості: формалізована модель цілісного, багатоаспектного аналізу / Ю. Шайгородський // *Соціальна психологія.* – 2010. – № 1. – С. 94–105.
73. Шайгородський Ю. Ціннісні трансформації в період суспільних змін / Ю. Шайгородський // *Соціальна психологія.* – 2009. – № 3. – С. 86–93.
74. Эрнштейн Л. Б. Запретная теория ценностей: психологические и социологические следствия представления ценностей как динамических запретов / Л. Б. Эрнштейн. – СПб; 2008. – 122 с.
75. Ялом И. Теория и практика групповой психотерапии / И. Ялом. – СПб. : Питер, 2000. – 640 с.
76. Яроміч С. А. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців / С. А. Яроміч // *Вісник НАДУ.* – 2006. – № 1. – С. 111–115.
77. Яхонтова Е. С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е. С. Яхонтова // *Менеджмент в России и за рубежом.* – 2003. – № 4. – С.18–27.
78. Kluckhohn C. Values-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification / C. Kluckhohn, Parsons T., Shils E. – *Toward a general theory of action.* – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1951. – 425 p.
79. Rokeach M. The Nature of Human Values / M. Rokeach. – N.Y. : Free Press, 1973. – 438 p.
80. Ros M. Basic Individual Values, Work Values, and Meaning of Work / M. Ros, S. H. Schwartz, S. Surkiss // *Applied Psychology.* – 1999. – Vol. 48 (1). – P. 49–71.
81. Schwartz S. H. A Theory of Cultural Values and Some Implications of Work / S. H. Schwartz // *Applied Psychology.* – 1999. – Vol. 48. – P. 23–47.
82. Shein, Edgar H. Organization culture and leadership / Edgar H. Shein. – Jossey-Bass Publishers San-Francisco, CA, 1992. – 418 p.

## ПІСЛЯМОВА

Автори навчально-методичного посібника сподіваються, що впровадження запропонованої психолого-організаційної технології гармонізації індивідуальних та групових організаційних цінностей у систему перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців сприятиме розвитку ціннісної свідомості керівників та працівників державного управління й підвищенню загальної ефективності діяльності державних органів влади.

Свої думки, зауваження та побажання щодо можливостей удосконалення й використання матеріалів, представлених у посібнику, просимо надсилати за адресою:

- Кафедра загальної та соціальної психології Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (м. Луцьк, вул. Потапова, 9, каб. 111);

- Малімон Людмила Яківна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальної та соціальної психології Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, член Української Асоціації організаційних психологів та психологів праці, e-mail: [ur-1@ukr.net](mailto:ur-1@ukr.net);

- Пашкіна Алла Миколаївна, кандидат психологічних наук, член Української Асоціації організаційних психологів та психологів праці, e-mail: [bagavatgita@mail.ru](mailto:bagavatgita@mail.ru).



Навчально-методичне видання

МАЛІМОН Людмила Яківна

ПАШКІНА Алла Миколаївна

## **Гармонізація індивідуальних та групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади**

Навчально-методичний посібник

Формат 60x84/16. Папір офсетний.  
Гарнітура «Times New Roman». Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 6,75. Обл.-вид. арк. 11,64  
Підписано до друку 09.10.2014.  
Наклад. 300 пр. зам. 01850.

СПД Галяк Жанна Володимирівна  
Свідоцтво Держкомінформу України ДК №3585 від 2.09.09 р.  
43021, м. Луцьк, вул. Привокзальна, 12. Тел. (0332) 77 07 14, 77 05 02,  
e-mail: [vpolygraf@gmail.com](mailto:vpolygraf@gmail.com)  
[www.vpolygraf.com.ua](http://www.vpolygraf.com.ua)

**Малімон Л. Я., Пашкіна А. М.**

М 19 Гармонізація індивідуальних та групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади : Навч.-метод. посібник. – Луцьк : СПД Галяк Жанна Володимирівна, 2014. – 136 с.

Навчально-методичний посібник є продовженням і практичним доповненням монографії «Психологічні особливості розвитку організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади». У виданні наведено психолого-організаційну технологію розвитку організаційних цінностей, а також профілактики та подолання виявлених ціннісних дисгармоній та неузгодженості в аксіосистемах державних органів влади.

Представлено зміст і структуру семінару-тренінгу «Гармонізація організаційних цінностей у сфері державної служби», описано результати його впровадження у Волинському обласному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

У психологічному практикумі, який складає окремий розділ посібника, подано комплекс методик (у тому числі авторських) для діагностики індивідуальних цінностей працівників, групових цінностей та цінностей організації.

Посібник рекомендовано для використання у системі перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, а також у вищих навчальних закладах для підготовки спеціалістів і магістрів за спеціальностями «Психологія» (спеціалізація «Організаційна психологія»), «Менеджмент організацій», «Управління персоналом та економіка праці», «Державна служба», «Державне управління», «Міське самоврядування» та ін.

**УДК : 159.9:35:342.25:316.752**  
**ББК 88.59**

**ISBN 978-617-7129-21-8**