

**О. І. ВОРОНОВ**

**МЕТОДИКА ДІАГНОСТУВАННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ  
ВПЛИВІВ НА ПРИЙНЯТТЯ  
ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ  
РІШЕНЬ  
В ІНДЕТЕРМІНОВАНИХ УМОВАХ**

**Київ - 2017**

**УДК**  
**ББК**

**Рецензенти:**

- Чала Н. Д.** – доктор наук з державного управління, доцент, Національний університет «Київо-Могилянська академія», факультет соціальних наук та соціальних технологій, завідувач кафедри, м. Київ
- Войтович Р. В.** – доктор наук з державного управління, Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ
- Кірсєва З. О.** – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри загальної психології та психології особистості інституту математики, економіки і механіки ОНУ ім. І. І. Мечникова, м. Одеса
- Рекомендовано до друку Вченою радою  
Національної академії державного управління при  
Президентові України  
*Протокол № від 22 червня 2017 року.*

Воронов О. І. Методика діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : [навч.-метод. посіб.] / О. І. Воронов.– К. : НАДУ, 2017. – 271 с.

Навчальний посібник присвячено проблемам діагностики соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень. Розглянуто теоретичні основи та методологічні підходи до комплексного оцінювання індивідуальних якостей державних службовців в процесі прийняття управлінських рішень в індетермінованих умовах. Розроблено модель діагностики в складі індивідуального, особистісного, поведінкового та соціального компонентів. Сформовано батарею психологічних методик та визначено процедуру комплексної оцінки соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень за допомогою векторного аналізу.

Для магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування», бакалавратури спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів, слухачів Центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, всіх хто цікавиться проблемами прийняття управлінських рішень в системі державної служби.

© О. І. Воронов, 2017

**ISBN**

# ЗМІСТ

Перелік умовних скорочень.....	5
Передмова.....	6
<b>Розділ I. Дослідження інтелектуального компоненту соціально-психологічного впливу на прийняття рішень</b>	<b>18</b>
1.1. Коефіцієнт інтелекту в системі розробки державно-управлінських рішень.....	18
1.2. Емоційний інтелект особи яка приймає рішення.....	42
1.3. Вплив рівня критичного мислення державного службовця на прийняття рішень.....	47
1.4. Вимір ригідності мислення державного службовця в процесі формування рішень.....	60
<b>Питання для самоконтролю.....</b>	<b>77</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>78</b>
<b>Розділ II. Оцінка особистісного компоненту в індетермінованих умовах прийняття рішень.....</b>	<b>82</b>
2.1. Визначення рівня мотивації досягнення в системі державно-управлінських рішень.....	82
2.2. Толерантність до індетермінованих умов в процесі пошуку рішення.....	94
2.3. Вігільність як фактор моделювання оптимального рішення.....	102
2.4. Готовність до управління ризиками при прийнятті рішень в публічній сфері.....	108
<b>Питання для самоконтролю.....</b>	<b>118</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>119</b>

<b>Розділ III. Вплив поведінкового компоненту на прийняття рішень в органах публічного управління.....</b>	<b>123</b>
3.1. Вплив перфекціонізму державних службовців на прийняття рішень.....	123
3.2. Прокрастинація в структурі особистості державного службовця.....	133
3.3. Імпунітивна поведінка державних службовців у процесі реалізації рішень.....	140
3.4. Адаптаційний потенціал державного службовця в індетермінованих умовах прийняття рішень.....	148
<b>Питання для самоконтролю.....</b>	<b>170</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>171</b>
<b>Розділ IV. Соціальний компонент процесу державно-управлінських рішень.....</b>	<b>175</b>
4.1. Соціальні установки та ціннісні орієнтації державного службовця.....	175
4.2. Правосвідомість в системі прийняття рішень державними службовцями.....	189
4.3. Рівень соціальної фрустрованості на ефективність рішень.....	198
4.4. Домінантність копінг-стратегії в процесі прийняття рішення.....	208
<b>Питання для самоконтролю.....</b>	<b>220</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>221</b>
<b>Заключення.....</b>	<b>225</b>
<b>Предметний покажчик.....</b>	<b>231</b>
<b>Бібліографічний список.....</b>	<b>240</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>264</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

<b>AP</b>	– актуальна ригідність
<b>ГІС</b>	– географічні інформаційні системи
<b>МОПР</b>	– Мельбурнський опитувальник прийняття рішень
<b>ПМР</b>	– преморбідна ригідність
<b>ПУя</b>	– просторова уява
<b>ПУз</b>	– просторове узагальнення
<b>ПМ</b>	– пам'ять, мнемічні здібності
<b>РСТ</b>	– ригідність як стан
<b>СППР</b>	– система підтримки прийняття рішень
<b>СР</b>	– сензитивна ригідність
<b>СКР</b>	– симптомокомплекс ригідності
<b>США</b>	– Сполучені штати Америки
<b>ТАТ</b>	– тематичний аперцепційний тест
<b>ТОРЗ</b>	– Томський опитувальник ригідності Г. Залевського
<b>ТМД</b>	– тест мотивації досягнення
<b>УР</b>	– установча ригідність
<b>Уз</b>	– узагальнення
<b>ЧР</b>	– числові ряди
<b>ШР</b>	– шкала реальності
<b>ШБ</b>	– шкала брехні
<b>ШСС</b>	– шкала соціального самоконтролю
<b>AI</b>	– штучний інтелект
<b>API</b>	– шкала прокрастинації
<b>EQ</b>	– емоційний інтелект
<b>EQS</b>	– методика Q-сортування
<b>ESS</b>	– виконавчі інформаційні системи
<b>GP</b>	– опитувальник загальної прокрастинації К. Лей
<b>GSS</b>	– системи підтримки роботи групи
<b>IQ</b>	– коефіцієнт інтелекту
<b>LS</b>	– шкала Р. Ліккерта
<b>MPS</b>	– багатовимірна шкала перфекціонізму
<b>TGPS</b>	– шкала загальної прокрастинації Б. Такмана
<b>TSI</b>	– тест структури інтелекту Р. Амтхауера

# ПЕРЕДМОВА

*Повної визначеності не буде ніколи.  
Не чекай її, звикай діяти  
в умовах часткової невизначеності.  
В. Серкін*

**Державне управління як безперервний потік державно-управлінських рішень.** Проблема прийняття рішень одна з класичних філософських проблем. Вона багато років досліджувалася в сфері економіки, математики, кібернетики. Предметом дослідження соціально-психологічних наук теорія прийняття рішень стала з початку ХХ ст. Початок запровадженню психологічної проблематики в теорію прийняття рішень поклав Г. Саймон. Соціально-психологічні аспекти прийняття рішень досліджували М. Алле, Д. Дернер, Д. Канеман, П. Словик. У вітчизняній практиці соціально-психологічні дослідження процесів прийняття рішень спираються на теорію діяльності О. Леонтєва. Сучасні соціально-психологічні дослідження теорії рішень базуються на концепції А. Карпова, яка визначає прийняття рішень, як інтегральний психічний процес та концепції множинної функціонально-рівневої регуляції прийняття рішень Т. Корнілової, що спирається на поняття динамічних регулятивних систем.

Аналітика досліджень з проблематики прийняття рішень в системі державного управління свідчить про відсутність єдиного психодіагностичного інструментарію та велику різноманітність критеріїв діагностики процесів прийняття рішень. Виникає нагальна потреба щодо корекції, стандартизації та структурування наявних критеріїв та показників, із запровадження перспективних показників, що виникають в наслідок швидкого розвитку теорії прийняття державно-управлінських рішень.

Сучасний стан методології прийняття рішень в системі державного управління не задовільняє потреб практики державного будівництва. Г. Атаманчук підкреслює, що

потрібний якісний переворот в філософії та методології управління. Першою методологічною основою осмислення, перетворення і управління соціальною реальністю повинно бути дослідження різних соціально-історичних типів людини, національно-культурної специфіки різних соціальних спільностей. Неможливо адекватно побудувати процеси пізнання, перетворення, обрати адекватні методи управління, які призведуть до розвитку соціального об'єкту без розгляду всієї єдності його якостей. Другою методологічною основою державного управління є домінування орієнтації на державу і народ, як історичну спільність, а не на окремі соціально-політичні групи. П. Самуельсон вказує, що: «Корінні питання, що визначають, наскільки правильними або ж помилковими є намічені цілі, не можуть вирішуватися наукою як такою. Вони належать до галузі етики та «оцінки цінностей». Ці питання повинні вирішуватися всім суспільством. Все, що можуть зробити фахівці, це вказати на наявні альтернативи, з якими може бути пов'язане прийняття того або іншого рішення».

Суб'єктом вироблення державної політики є органи державної влади й управління. Успіх країни завжди забезпечувався наявністю в системі державної влади груп професіоналів і спеціальних структур, що беруть участь у виробленні державних рішень. Сучасний світ характеризується зростанням глобалізаційних процесів та збільшенням форм управління цими процесами. В багатьох країнах виникли та розвиваються, так звані, «мозкові центри» – аналітичні центри, інститути, аналітично-дослідницькі структури, які вбудовані в державні механізми. Вони є головним продуцентом формування державної політики і органами впливу на протікання політичних, економічних і культурних процесів. В сфері функціонування державних органів влади провідну роль відіграє Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України – державний заклад, який подає на розгляд Президенту України проекти управлінських рішень у вигляді програмних документів, експертиз нормативно-правових актів, аналітичних довідок і пропозицій щодо внутрішньої та зовнішньої політики, шляхів вирішення загальнодержавних і регіональних проблем суспільного

розвитку. Спільно з державними існують численні недержавні «мозкові центри» – організації, які є дуже впливовим механізмом державної політики. Вони здійснюють прикладні дослідження, аналіз і консультування з внутрішньополітичних та міжнародних проблем з метою надання політикам, органам державної влади і громадськості можливості приймати обґрунтовані управлінські рішення в сфері публічного управління. Враховуючи вплив «мозкових центрів» на суспільно-політичні, економічні та інші процеси, їх часто зараховують до «п'ятої влади», після законодавчої, виконавчої, судової і засобів масової інформації. Така ситуація є свідченням того, що суб'єктами вироблення та реалізації державних рішень повинні виступати групи професійних експертів, а формування та ухвалення державно-управлінських рішень стає прерогативою професіоналів або державних службовців зі спеціальними навичками та досвідом.

**Зростання індетермінованих умов прийняття рішень в наслідок глобалізації та перманентної трансформації публічної сфери.** Методології прийняття управлінських рішень присвячені багаточисельні дослідження. До найбільш відомих можна віднести наукові праці Г. Альтшулера, Ф. Аунапу, Й. Кхола, О. Ларичева, Ч. Линдблома, Л. Планкетта, Ю. Тихомірова, Г. Хейла. Однак у цих роботах практично не розглядається вплив трансформаційних процесів державного управління на прийняття державно-управлінських рішень.

Історичний досвід та процеси функціонування державної влади ніколи не відповідали лінійним залежностям та стандартній схематизації. В практиці державного управління суб'єкти управління мають справу з онтологією, розвитком, нелінійною поведінкою складних та відкритих динамічних соціальних систем, яким притаманні стохастичні процеси із суперпозиційними дезорганізаційними та дисфункційними ознаками, що розвиваються непрогнозовано за наявності значної кількості паралельних або дублюючих об'єктів управління з інваріантними та неоднозначними динамічними характеристиками. Перераховані відхилення характерні для суб'єктів та об'єктів державного управління, зв'язків між ними. Останнім часом в розвинутих державах ефективність



державного управління знижується, що вимагає дослідження причин зростання негативних тенденцій, формування знань, умінь та навичок діяльності у складних та індетермінованих умовах.

Індетермінованість процесу державного управління, що залежить від суспільного оточення, призводить до зниження керованості, аналітичного потенціалу, здатності адекватно оцінювати результативність діяльності систем та підсистем управління, своєчасно прогнозувати розвиток подій у публічній сфері та формувати перспективні завдання. Для зменшення негативних наслідків в суспільній сфері органи державного управління повинні володіти релевантною інформацією для прийняття відповідних рішень. Існуючі методи прийняття рішень у державному управлінні не передбачають детального урахування складних умов, в яких відбувається розв'язання соціальних проблем. В індетермінованих умовах неможливо прогнозувати ймовірність потенційного результату державно-управлінського рішення з достатнім ступенем достовірності.

Відповідно до природи індетермінантних умов та їх впливу на прийняття державно-управлінських рішень, відрізняють: невизначеність, пов'язану з вибором цілей у багатокритеріальних завданнях; ситуаційну невизначеність неконтрольованих факторів; невизначеність зовнішнього середовища; стратегічну невизначеність; інформаційну та статистичну невизначеність. Аналіз методів локалізації невизначеностей свідчить, що вони відповідають лише певним видам завдань системи державного управління. Значна частина методів не спроможна оцінити ймовірності відхилень показників вхідних величин завдання та встановити розподіл ймовірностей вхідних даних і стохастичні залежності. Індетерміновані умови формують індетерміновані ситуації, які Д. Магнуссон (D. Magnusson) запропонував класифікувати наступним чином (див. таблицю).

К. Стеббинс (K. Stebbins) під об'єктивною ситуацією розуміє актуальне фізичне та соціальне оточення, а під суб'єктивною – будь який компонент суб'єктивної ситуації, що сприймається людиною і який отримує в наслідок цього те або інше значення. Т. Шибутани (T. Shibutani) засвідчив, що ситуація стає

суб'єктивною за рахунок надання людиною значення об'єктивній ситуації.

Таблиця

**Класифікація індетермінованих ситуацій Д. Магнуссона**

Тип ситуації	Характеристика
Стимули (Stimuli)	Окреми об'єкти або дії
Епізоди (Episodes)	Особливо значущі події, що мають причину та наслідок
Ситуації (Situations)	Фізичні, часові та психологічні параметри, що визначаються зовнішніми умовами. Сприйняття та інтерпретація ситуації надає значення стимулам та епізодам
Оточення (Settings)	Узагальнююче поняття, яке характеризує типи ситуацій
Середовище (Environments)	Сукупність фізичних та соціальних змінних зовнішнього світу. Акцент при визначенні ситуації ставиться на її зовнішньому характері

Таким чином, поведінка державних службовців в процесі прийняття рішень обумовлена не стільки зовнішнім оточенням, скільки особистою інтерпретацією цього оточення.

**Ключовою ланкою в системі державно-управлінських рішень виступає людина-державний службовець.** Прийняття рішення – творчий процес вибору із багатьох можливих альтернатив єдиного рішення, яке приймається до виконання. Для процесу прийняття державно-управлінських рішень характерні багатогранність і складність взаємовпливів соціальних, економічних, політичних і технічних чинників та інформації, а тому ключова роль у пошуку оптимального рішення відводиться людині. Рішення розглядається як продукт творчого мислення, інтуїції та фантазії людини. Різноманітні методології, методи, технології і технічні засоби використовуються нею в процесі прийняття рішень як допоміжні інструменти. Тому процес прийняття рішення – завжди вольовий акт, соціальна дія, яка виражає не тільки потреби та інтереси окремих осіб, але відображає і реалізує інтереси певних соціальних сил у суспільстві.

Підбір державних службовців, які можуть професійно приймати державно-управлінські рішення є основним завданням кадрової політики в системі державного управління. Серед недоліків и проблем державної кадрової політики можна зазначити слабе використання сучасних технологій оцінки діяльності державних службовців, їх готовності до прийняття рішень. В практиці атестації та оцінки працівників державної служби до теперішнього часу майже не застосовуються сучасні соціально-психологічні методики, що дозволяють приймати науково-обґрунтовані та об'єктивні рішення з посадового призначення та кар'єрного супроводу.

**Зростання індетермінованих умов вимагає від державного службовця оволодіння спеціальними навичками прийняття рішень.** Модель раціонального прийняття рішень є добре проробленою, ідеальною моделлю. Г. Фатхутдінов вказує на те, що основними елементами раціональної моделі прийняття рішення є певні блоки інформації. Потрібно намагатися її реалізувати, але, в практиці державного управління складними соціальними системами домінує концепція обмеженої раціональності, яку обґрунтував Г. Саймон. Таку модель можна визначити, як оптимальну та відповідно неї державні службовці можуть з багатьою альтернатив бачити лише деякі та задовольнятися достатньо придатними рішеннями, що надають можливість оптимально вирішити проблемну ситуацію. За поглядами Г. Саймона людська раціональність не є абсолютно раціональною, ні ірраціональною. Він вважав, що потрібне існування організацій, однією з основних функцій яких буде компенсація «обмеженої раціональності індивідів». Г. Браунштейном та Д. Пейном запропонована гіпотеза, яка стверджує, що особа яка приймає рішення притримується, зазвичай, не алгоритмічного процесу, а звичайних евристичних правил.

Зростання невизначеності, функціонування органів державного управління в індетермінованих умовах підштовхує до формування більш гнучких моделей, з урахуванням соціально-психологічних факторів впливу. В процесі врахування соціально-психологічних факторів впливу робиться

акцент на особистісних та групових чинниках впливу, людської поведінки.

**Актуальність соціально-психологічних досліджень в сфері прийняття державно-управлінських рішень.** Для аналізу соціально-психологічних факторів впливу на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах потрібна відповідна інформація. Надати процесу вивчення впливу соціально-психологічних факторів на прийняття державно-управлінських рішень цілеспрямований характер можна шляхом використання комплексу конкретних методик. Склад батареї таких методик визначається завданнями дослідження.

Соціально-психологічне дослідження – процес, що включає в себе вивчення та вирішення різноманітних за характером, ступенем узагальнення та спрямованості завдань від узкоспеціальних до загальнотеоретичних, які мають методологічне значення. Для цього застосовуються загальні методи пізнання, спеціальні методи психології, методи галузі науки «Державне управління», інших наук, прийоми емпіричного та теоретичного дослідження. Сукупність вказаних методів складає систему зі зв'язками субординації та координації. Виходячи з комплексного характеру соціально-психологічних досліджень в системі державної служби необхідно акцентувати увагу на вузлових проблемах, що формуються в результаті синтезу великої кількості перспективних дослідницьких програм, наукових фактів та концепцій. До них відносяться проблеми розвитку теорій, методів та технологій прийняття державно-управлінських рішень.

Дослідження функціонування суб'єкта професійної діяльності в сфері державного управління не повинно обмежуватись характеристиками підготовленості, досвідченості, майстерності та якості в процесі прийняття державно-управлінських рішень. Дуже важливо визначити індивідуально-психологічні якості особистості, її моральний стан, потенційні можливості. Мова йде про необхідність проведення комплексних соціально-психологічних досліджень із застосуванням психодіагностики. Їх організація в системі

державної служби полягає в тому, що окремі державні службовці, підрозділи органів державного управління проходять обстеження за допомогою певного комплексу методик. За результатами складається сумарний, цілісний «соціально-психологічний портрет» окремого службовця (групи) шляхом упорядкування отриманих даних засобом їх ранжування. За допомогою застосування кореляційного та факторного аналізу, інших засобів статистичної обробки із застосуванням математичного апарату, встановлюються взаємозв'язки та взаємообумовленість відомих компонентів соціально-психологічної структури особистості державного службовця або професійної групи.

Широке розповсюдження комплексних обстежень обумовлено тим, що окремі експерти та експертні органи державної служби повинні своєчасно розробляти та надавати обґрунтовані рекомендації щодо її модернізації. Перевагами використання комплексного методу проведення соціально-психологічних досліджень є можливість порівняти різні дані та надати інформацію про позитивні та негативні риси окремого державного службовця або органу державного управління, тобто отримати цілісне бачення об'єкту дослідження. Стратегічне планування соціально-психологічних досліджень в системі державної служби може містити лонгітюдні обстеження окремих органів державного управління за допомогою того ж самого набору психодіагностичних методик через певні часові інтервали (півроку, рік, 5 років). Поєднання лонгітюдного та комплексного методів організації соціально-психологічних досліджень надасть можливість спостерігати ті чи інші феномени залежно від зміни корпоративної культури, соціально-економічного становища в державі, факторів глобалізації і більш ефективно прогнозувати та попереджати негативні явища в системі державної служби.

**Дослідження соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень.** В основу вивчення соціально-психологічних впливів доцільно покласти психодіагностичний метод, який поєднує безліч конкретних методик. Особливістю психодіагностичного методу є його вимірювально-оціночна спрямованість, за рахунок якої

формується кількісна та якісна характеристика проблеми, що вивчається.

При формуванні вимог до системи вивчення соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень слід враховувати необхідність стандартизації інструментарію. В основі цього процесу полягає поняття норми, тому що індивідуальна оцінка будь-якого процесу може бути отримана лише шляхом порівняння з іншими.

Будь-яка діагностична методика повинна відповідати вимогам надійності та валідності. Жорсткі вимоги висуваються до процедури дослідження. Використання психодіагностичного методу дозволяє відокремити специфічні мотиви, які визначають активність суб'єкта державного управління, особливу стратегію його поведінки в процесі прийняття рішення, особливості проблемної ситуації, як соціальної так і стимульної.

Психодіагностичний метод конкретизується в трьох основних діагностичних підходах: об'єктивному, суб'єктивному та проєктивному (див. рисунок 1).

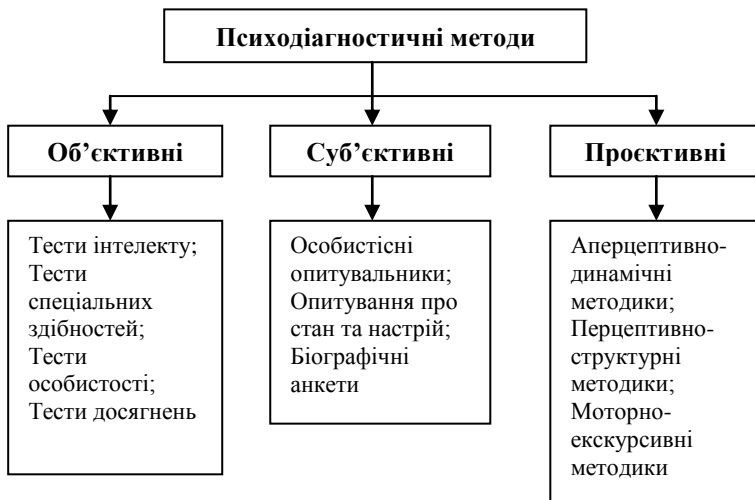


Рис. 1. Структура психодіагностичного методу в системі соціально-психологічних досліджень

Об'єктивний підхід полягає в тому, що діагностика здійснюється на основі успішності, результативності або засобу виконання діяльності. Суб'єктивний підхід характеризується тим, що діагностика здійснюється на основі даних, які людина повідомляє про себе, самооцінки особливостей особистості, стану або поведінки в тих чи інших умовах. Проективний підхід – такий, при якому діагностика реалізується на основі аналізу особливостей взаємодії із зовнішньо нейтральним матеріалом, що в силу своєї невизначеності стає об'єктом проєкції (див. рисунок 1).

Для вивчення соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах доцільно сформувати певну структуру в складі компонентів особистості державного службовця, які мають відношення до процесу прийняття рішення.

В якості таких компонентів можливо розглянути інтелектуальний, особистісний, поведінковий та соціальний. Така структура дозволяє охопити всі сторони процесу прийняття рішення державним службовцем та надає можливість сформувати певну батарею методик, визначити параметри та показники оцінювання особистісного потенціалу державного службовця щодо прийняття державно-управлінських рішень.

**Завдання навчально-методичного посібника в системі професійного відбору та професійної підготовки державних службовців.** Наука державного управління володіє арсеналом теорії та методології прийняття управлінських рішень, їх виконання, що дозволяє особі, яка приймає рішення, досягти необхідного рівня компетенції, більш об'єктивно оцінювати індетерміновану ситуацію, враховувати наявні ресурси та обмеження, формулювати та аналізувати варіанти рішень, обирати серед них найбільш оптимальне та передбачати його можливі наслідки.

Процеси прийняття рішень у різних сферах діяльності багато в чому співпадають. Це потребує універсальних критеріїв прийняття рішень, які відповідають природному стану людського мислення. В сфері публічного управління сьогодні виникають проблеми найвищого ступеня складності. Чим складніша проблема, тим більше варіантів її вирішення.

Найчастіше, державний службовець, який приймає рішення, обираючи з декількох альтернатив, спирається лише на особисту інтуїцію.

Тільки здорового глузду, передбачення, досвіду та інтуїції державного службовця вже недостатньо для прийняття оптимальних управлінських рішень. Різні люди або групи людей досить по-різному інтерпретують проблеми та їх вирішення внаслідок певного досвіду, професіоналізму, власних інтересів і цілей. Тому, оволодіння спеціальними знаннями у сфері прийняття рішень є важливою умовою професійної підготовки та високої кваліфікації державних службовців. Методологія формування знань, умінь, навичок з прийняття управлінських рішень у державному управлінні має включати специфічні навчальні методики, спрямовані на формування демократичних громадянських та управлінських компетентностей, які мають відповідати кваліфікаційним рівням Національної рамки кваліфікацій.

В системі державної служби зростають процеси її професіоналізації. Під професіоналізацією державної служби розуміється безперервне професійне навчання кандидатів на державну службу і працюючих державних службовців, їх просування по кар'єрним сходам з урахуванням кваліфікації, досвіду, результатів проходження служби. В системі професіоналізації державної служби відокремлюється проблема професійно-психологічного відбору осіб, які спроможні приймати управлінські рішення. Володіти методами відбору при висуванні на вищу посаду та відборі на державну службу повинні не лише спеціалісти-психологи, а й керівники всіх рівнів. Такий відбір надасть можливість знизити кількість помилкових рішень, обумовлених психологічною невідповідністю фахівця, що можуть викликати масштабні негативні наслідки.

Психологічний відбір кандидатів на державну службу та різноманітні посади дозволить оцінити рівень розвитку психічних процесів та якостей особистості, її емоційно-вольові якості, ступінь нервово-психічної стійкості, зокрема, вміння та навичок з прийняття рішень. Система державної служби вимагає від кандидата психологічної готовності до прийняття рішень,



обумовлюючи головне значення особистісних характеристик індивідуума (мотиви, потреби, цільові установки, характер, волю); наявність вроджених задатків, що забезпечують високий рівень підтримки гомеостатичних функцій організму; пластичної нервової системи, що дозволяє формувати гнучкі нейрозв'язки в головному мозку, які забезпечують такі процеси прийняття рішень, як інтуїція, передбачення, евристика.

Процес соціально-біографічного вивчення, психологічного та психофізіологічного обстеження на предмет спроможності до прийняття рішень включає оцінку рівня розвитку пізнавальних психічних процесів, оцінку адаптаційних можливостей особистості та нервово-психічної стійкості, рівень розвитку професійно важливих якостей індивіда, потребово-мотиваційної сфери. За інтегральною оцінкою цих якостей планується відокремити 4 категорії професійної придатності, що відповідають вимогам Закону України «Про державну службу» до від 10 грудня 2015 року №889-VIII: 1 – здатний до прийняття рішень категорії А; 2 – здатний до прийняття рішень категорії Б; 3 – здатний до прийняття рішень категорії В; 4 – не здатний прийняти рішення професійного рівня.

Результатом засвоєння матеріалів навчального посібника вважається отримання можливості провести психологічну діагностику професійної придатності державних службовців до прийняття державно-управлінських рішень, визначення їх психометричного образу з цього питання (фактичного рівня розвитку), проведення прогнозу професійної придатності на ґрунті порівняння психометричного образу з професіографічним образом фахівців державної служби.

# РОЗДІЛ I

## Дослідження інтелектуального компоненту соціально-психологічного впливу на прийняття рішень

*Розумова діяльність на війні  
залишає область суворого знання –  
логіки і математики та перетворюється  
в мистецтво в більш широкому сенсі  
цього слова, тобто в уміння інтуїтивно  
обирати з численної множини предметів  
і обставин найважливіші та вирішальні.*

*К. фон Клаузевиц*

### 1.1. Коефіцієнт інтелекту в системі розробки державно-управлінських рішень

*Інтелект визначається не шляхом,  
який пройдений, а результатом.*

*Г. Каспаров*

У широкому сенсі поняття «інтелект» означає – пізнання, розуміння, розум. З початку цей термін належав виключно до раціональних мисленневих функцій людської психіки. Перші спогади психології інтелекту можливо знайти в філософських школах стародавнього світу. В працях Платона та Аристотеля інтелекту відводилося особливе місце, де розмежовувались такі філософські категорії, як «здоровий глузд» та «розум». За думкою Платона «інтелект – це здібність мислення, розумного пізнання, на відміну від таких душевних якостей, як почуття, інтуїція та уява...».

Саме поняття «інтелект» увів Цицерон (від лат. «*intelligentia*» – здібність розуміти). Сьогодні це родовий термін, який охоплює всі пізнавальні процеси в загалі. Сучасна психологія розглядає інтелект, як більш складну стійку структуру розумових здібностей індивіда, його адаптованість до різноманітних життєвих ситуацій.

Вперше поняття «коефіцієнт інтелекту» використав у 1912 році В. Штерн, який запропонував називати та використовувати в якості показника коефіцієнту інтелекту частку від поділу розумового віку на хронологічний. Визначення інтелекту як поняття того, що вимірюють тести запропонував Е. Боринг (Boring, 1923). Він мав на увазі інтелект визначений на ґрунті успішності вирішення різного роду завдань, наближених до тих, що людина вирішує в повсякденному житті. Г. Айзенк (1995) відмічав, що: «Визначення інтелекту на ґрунті психометричних якостей, що з'ясовуються за допомогою *IQ* тестів, простіші, а тому зручніше у використанні... На перший погляд воно здається тавтологічним та тривіальним, однак це не так. Тести інтелекту не складаються як Бог на душу покладе. Вони ґрунтуються на визначених та добре відомих природних закономірностях, таких як принцип позитивного різноманіття, тобто той факт, що будь-які кореляції між когнітивними завданнями, як би ні була різноманітна їх природа, виявляються позитивними при умовах тестування досить різноманітних сторін здібностей осіб, які проходять випробування. В це визначення вкладається та обставина, що матриці взаємних кореляцій між тестами, як правило, мають ранг, наближений до одиниці, що обумовлює наявність дуже сильного загального фактору».

При спробі надати визначення інтелекту потрібно враховувати, що існують три різноманітні його концепції (див. таблицю).

Біологічний інтелект слугує фізіологічною, нейрологічною, біологічною та гормональною основою пізнавальної поведінки.

Психометричний інтелект вимірюється звичайними тестами *IQ*. Результативність такого тестування вимірюється біологічним інтелектом. Але такі фактори, як виховання в родині, освіта, соціально-економічний статус також додають

свого впливу. 70% відмінностей при тестуванні визначаються генетичними факторами, а 30% перерахованими змінними. Тобто психометричний інтелект на 70% залежить від біологічного, а на 30% від факторів впливу зовнішнього середовища.

Таблиця

**Співвідношення основних концепцій інтелекту**

Види інтелекту	Елементи впливу на формування інтелекту
Біологічний	Генетика, фізіологія, біохімія
Психометричний	Мотивація, живлення, психічні порушення, здоров'я
Соціальний	Соціально-економічний статус, стратегія дії, освіта, досвід, культурні фактори, родинне виховання, особистість

Найбільш традиційним є поняття інтелекту, як здібності до навчання, тобто поєднання його з одним видом діяльності. В багатьох працях показано, що дані отримані за допомогою тестів інтелекту значимо корелюють з успішністю навчання (коефіцієнт кореляції приблизно складає 0,50). Оцінки успішності відображають не процес навчання, а його результат. Самі кореляції з'ясовуються тим, що більшість тестів інтелекту вимірюють, наскільки притаманні індивіду інтелектуальні навички, отримані в процесі навчання. Але тести інтелекту не надають можливості прогнозувати, як людина буде вирішувати різноманітні життєві ситуації. Здатність до навчання різним навичкам, операціям, діям в більшому ступеню залежить від їх специфіки. При загальному навчанні мова іде, перш за все, про розумові навички. Тому не можливо ототожнювати інтелект з загальними здібностями до навчання.

Уявлення про інтелект як здібності до абстрактного мислення, ефективного використання схем та символів звукує його поняття та сферу прояву. Найбільш явно це проявляється в когнітивній психології, яка зосередила увагу на процесуальних характеристиках інтелекту, який зведений до здібності приймати рішення. Все більше прихильників знаходить

визначення інтелекту через пристосувальну діяльність. Для Ж. Піаже (Piaget, 1960) сутність інтелекту виступає в структуруванні відносин між середовищем та організмом, а його розвиток проявляється в більш адекватній адаптації. Ф. Вернон (Vernon, 1960) відмічає, що інтелект відповідає загальному рівню складності та гнучкості в схемах поведінки особистості, які послідовно сформувались протягом її життя.

Неможливо визначити інтелект поза різноманітних форм взаємодії індивіда з зовнішнім середовищем. З позиції вітчизняної психології цю взаємодію потрібно розглядати як проактивну, а не лише як просту адаптацію. С. Рубінштейн (1940) підкреслював: «Поняття такого роду, як інтелект, розкривається лише в плані конкретних дієвих взаємовідносин індивіда з зовнішнім середовищем». Такий підхід дозволяє розглядати інтелект як процес, а не як результат, що виступає у вигляді здібності до навчання та абстрактного мислення.

З позиції прийняття управлінських рішень заслуговує уваги концепція соціального інтелекту, який в значному ступені визначається відмінностями в **IQ** та багатьма іншими параметрами. Взагалі соціальний інтелект проявляється в застосуванні **IQ** для соціальної адаптації. Поняття «соціального інтелекту» виникло з початком ХХ ст. та пов'язано з дослідженнями Е. Торндайка. Він вважав, що соціальний інтелект – це здібність розуміти інших людей або поводитись мудро по відношенню до інших. Представникам державної служби в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень доводиться мати справу з великою кількістю людей, знаходити оптимальні та ефективні засоби вирішення тих чи інших проблемних ситуацій.

З боку психодіагностики в системі державної служби нас цікавить інтелект, який можливо виміряти та відображений в певних кількісних показниках. Інтелект вимірюється за допомогою відповідних тестів інтелекту. Суворої класифікації тестів для виміру мислення або окремих його особливостей поки не існує. Сьогодні найбільш широко застосовуються наступні терміни: «тести інтелекту» (*intelligence tests*) або мисленеві тести (*mental tests*). Спільно з ними використовуються такі терміни, як: тести спеціальних здібностей (*special abilities*

*tests или attitudes tests*), тести загального інтелекту (*general intelligence tests*) або тести загальних здібностей (*general abilities tests*). Історично виник розподіл тестів інтелекту на ті, що вимірюють загальний інтелект і спеціальні здібності. Для всіх цих тестів сьогодні все частіше застосовується термін когнітивні тести.

Залежно від типу завдань тести розподіляються на: вербальні (тест класифікації слів) та невербальні (матриці Дж. Равена); індивідуальні (шкали Д. Векслера) і групові (армійські тест Альфа); тести інтелекту для специфічних популяцій (А. Анастасі), що застосовуються для обстеження індивідів, які належать до різних культур.

Компьютеризація психодіагностичних досліджень привела до появи адаптивних тестів інтелекту, в яких залежно від успішності вирішення попередніх завдань проводиться вибір складності наступних. Сьогодні психометричний інтелект розглядається з позиції двох шкіл: англійської (визнає загальні здібності) та американської (видкидає загальні здібності). Мова йде про тести, в яких використовується сумарна оцінка виконання різних видів завдань та про тести, в яких інтелект постає у вигляді успішності виконання окремих, не пов'язаних між собою груп завдань. За останні десятиріччя на Заході отримала значну популярність теорія, відповідно якій інтелект розподіляється на поточний та кристалізований. Це обумовлює формування тестів, які вимірюють той або інший тип інтелекту.

Сутність інтелектуального забезпечення державного управління полягає у науково-експертному, інформаційному та аналітичному супроводі підготовки та ухвалення державно-управлінських рішень. Методологія інтелектуального забезпечення державного управління повинна починатися з констатації тези про те, що в соціальній реальності ми маємо справу із складним об'єктом, що розвивається. Саме цим повинні визначатися сутність і методи науково-експертної та аналітичної роботи. Успіх країни завжди забезпечувався наявністю в системі влади значних груп професіоналів і спеціальних структур, що беруть участь у виробленні державних рішень. Суб'єктами вироблення і реалізації державних рішень повинні виступати, в першу чергу, групи

професійних експертів, а ухвалення рішень має здійснюватися в комплексних комітетах за участю фахівців різних відомств.

Сьогодні в сферу державного управління активно впроваджуються наступні системи інтелектуальної та технічної підтримки: Виконавчі інформаційні системи (*Executive Support System (ESS)*); Переробка даних (*Data Mining(DM)*); Штучний інтелект (*Artificial Intelligence(AI)*); Експертні системи (*Expert Systems(ES)*); Системи підтримки роботи групи (*Group Support Systems(GSS)*); Географічні інформаційні системи (*Geographical Information System*) (ГІС); Технології управління на базі інформаційних центрів. Залежно від персоналу, відношень між державними службовцями, особистих якостей державних службовців, стилю управління керівництва та характеру органу державної влади підбирається певний вид системи підтримки прийняття рішень (СППР). Дослідження позитивних та негативних сторін кожної системи дозволяє розробити різноманітні комбінації з найкращим поєднанням переваг.

Для виміру коефіцієнту інтелекта в системі прийняття державно-управлінських рішень доцільно використати тест структури інтелекту Р. Амтхаутера.



### **Тест структури інтелекту Р. Амтхаутера**

Тест структури інтелекту або профорієнтаційний тест (TSI) розроблений німецьким психологом Р. Амтхауером для визначення коефіцієнту інтелекта. Велику увагу Р. Амтхауер приділяв відповідності показників інтелекта та професійної діяльності людини. Рекомендується його використовувати для осіб від 20 до 40 років. Тест виконується в обмежених інтервалах часу. Оскільки час, відведений на виконання завдань кожного субтеста обмежений, то виникає залежність якості рішень, що приймаються, від швидкісних характеристик пізнавальних та нейродинамічних процесів. Повільні люди опиняються в невідгідних умовах в порівнянні з тими, хто може переробляти інформацію з високою швидкістю. У повільної

людини результати тестування можуть бути нижче його інтелектуальних можливостей, так як відсутність часу або незручний, більш швидкий темп діяльності негативно впливають на її якість. В практиці державної служби, вирішую службові завдання, людина рідко стикається з подібним дефіцитом часу. Звичайно вона має можливість діяти в зручному для неї темпі. Таким чином, надійність висновків про інтелектуальні здібності державного службовця може бути забезпечена тільки за умови наявності інформації про особливості його нейродинаміки. Оскільки завдання теста відрізняються достатньо високим рівнем складності, він мало придатний для роботи зі службовцями, які мають знижені здібності.

### **Інструкція**

Перед початком роботи по кожному субтесту випробувані повинні спочатку добре розібратися в змісті прикладів.

На кожний субтест відводиться фіксований час:

<i>Субтест</i>	<i>Час, хв.</i>	<i>Субтест</i>	<i>Час, хв.</i>
№1	6 хв.	№5	10 хв.
№2	6 хв.	№6	7 хв.
№3	7 хв.	№7	9 хв.
№4	8 хв.	№8	10 хв.
		№9	3 хв. (запам'ятовування) 6 хв. (відтворення)

У кожному субтесті методики дано від 16 до 20 завдань, при виконанні яких важливо добре засвоїти зміст представлених зразків рішень, вчасно переходити до наступних завдань: можливо вони виявляться для вас легше і ви в цілому наберете більшу суму балів. Дуже корисно перевірити себе, якщо час роботи по субтесту ще не минув. Зовсім не обов'язково прагнути до того, щоб вирішити абсолютно всі завдання. Не слід робити ніяких позначок у тексті методики, всі відповіді виносяться на спеціальні бланки, де вказується прізвище, а також дата і час початку роботи.



## Бланк відповідей до тесту Р. Амтхауера

Прізвище та ім'я \_\_\_\_\_ Вік \_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Субтест 1	Субтест 2	Субтест 3	Субтест 4	
1. абвгд	21. абвгд	41. абвгд	61.	
2. абвгд	22. абвгд	42. абвгд	62.	
3. абвгд	23. абвгд	43. абвгд	63.	
4. абвгд	24. абвгд	44. абвгд	64.	
5. абвгд	25. абвгд	45. абвгд	65.	
6. абвгд	26. абвгд	46. абвгд	66.	
7. абвгд	27. абвгд	47. абвгд	67.	
8. абвгд	28. абвгд	48. абвгд	68.	
9. абвгд	29. абвгд	49. абвгд	69.	
10. абвгд	30. абвгд	50. абвгд	70.	
11. абвгд	31. абвгд	51. абвгд	71.	
12. абвгд	32. абвгд	52. абвгд	72.	
13. абвгд	33. абвгд	53. абвгд	73.	
14. абвгд	34. абвгд	54. абвгд	74.	
15. абвгд	35. абвгд	55. абвгд	75.	
16. абвгд	36. абвгд	56. абвгд	76.	
17. абвгд	37. абвгд	57. абвгд	<b>Сума:</b>	
18. абвгд	38. абвгд	58. абвгд		
19. абвгд	39. абвгд	59. абвгд		
20. абвгд	40. абвгд	60. абвгд		
<b>Сума:</b>	<b>Сума:</b>	<b>Сума:</b>		
Субтест 5	Субтест 6	Субтест 7	Субтест 8	Субтест 9
77.	97.	117. абвгд	137. абвгд	157. абвгд
78.	98.	118. абвгд	138. абвгд	158. абвгд
79.	99.	119. абвгд	139. абвгд	159. абвгд
80.	100.	120. абвгд	140. абвгд	160. абвгд
81.	101.	121. абвгд	141. абвгд	161. абвгд

82.	102.	122. а б в г д	142. а б в г д	162. а б в г д
83.	103.	123. а б в г д	143. а б в г д	163. а б в г д
84.	104.	124. а б в г д	144. а б в г д	164. а б в г д
85.	105.	125. а б в г д	145. а б в г д	165. а б в г д
86.	106.	126. а б в г д	146. а б в г д	166. а б в г д
87.	107.	127. а б в г д	147. а б в г д	167. а б в г д
88.	108.	128. а б в г д	148. а б в г д	168. а б в г д
89.	109.	129. а б в г д	149. а б в г д	169. а б в г д
90.	110.	130. а б в г д	150. а б в г д	170. а б в г д
91.	111.	131. а б в г д	151. а б в г д	171. а б в г д
92.	112.	132. а б в г д	152. а б в г д	172. а б в г д
93.	113.	133. а б в г д	153. а б в г д	173. а б в г д
94.	114.	134. а б в г д	154. а б в г д	174. а б в г д
95.	115.	135. а б в г д	155. а б в г д	175. а б в г д
96.	116.	136. а б в г д	156. а б в г д	176. а б в г д
<b>Сума:</b>	<b>Сума:</b>	<b>Сума:</b>	<b>Сума:</b>	<b>Сума:</b>

### Тестовий матеріал

#### Опис завдань розділу 1 і зразки рішень.

Кожне із завдань є незавершеним реченням, в якому відсутнє одне слово. Вам потрібно вибрати з наведеного нижче списку слів те, яке є, на вашу думку, найбільш підходящим для завершення речення, щоб воно набуло правильного сенсу. Якщо ви знайшли таке слово, потрібно в бланку відповідей поставити поруч з номером завдання ту букву, за якою стоїть знайдене слово серед інших варіантів відповіді.

#### Зразок 1.

1. Кролик найбільше схожий на ...

а) кішку; б) білку; в) зайця; г) лисицю; д) їжака.

Якщо ви знайшли правильну відповідь, то в бланку відповідей ставиться наступне: 1в, що означає, що «Кролик найбільше схожий на зайця».

*Зразок 2.*

2. Протилежністю надії є ...

а) сум; б) злість; в) ніжність; г) зневіра; д) відчай.

У листі відповідей ставиться: 2д, що означає, що «Протилежністю надії є відчай». Можна ще раз перевірити ваші відповіді, і якщо раптом знайдеться інше рішення, то закреслити колишню букву і поставити поруч іншу.

**Розділ 1. Завдання 1-20.**

1. У дерева завжди є ...

а) листя; б) плоди; в) бруньки; г) коріння; д) тінь.

2. Коментар – це ...

а) закон; б) лекція; в) пояснення; г) слідство; д) натяк.

3. Протилежністю зради є ...

а) любов; б) дармоїдство; в) хитрість; г) боягузтво; д) відданість.

4. Жінки ... бувають вище чоловіків.

а) завжди; б) звичайно; в) часто; г) ніколи не...; д) іноді.

5. Обід не може відбутися без ...

а) столу; б) сервізу; в) їжі; г) води; д) голоду.

6. Заняттям, протилежним відпочинку, є ...

а) праця; б) турбота; в) втома; г) прогулянка; д) тренування.

7. Для торгівлі необхідно мати ...

а) магазин; б) гроші; в) прилавок; г) товар; д) ваги.

8. Коли суперечка закінчується взаємною поступкою, це називається ...

а) конвенцією; б) компромісом; в) розв'язкою; г) змовою; д) примиренням.

9. Людину, яка погано ставиться до нововведень, називають ...

а) анархістом; б) лібералом; в) демократом; г) радикалом; д) консерватором.

10. Сини ... перевершують батьків за життєвим досвідом ...

а) ніколи не...; б) часто; в) рідко; г) зазвичай; д) завжди.

11. При однаковій вазі найбільше білків містить ...

а) м'ясо; б) яйця; в) жир; г) риба; д) хліб.

12. Співвідношення виграшів і програшів у лотереї дає можливість визначити ...

а) число учасників; б) прибуток; в) ціну одного квитка; г) кількість квитків; д) ймовірність виграшу.

13. Тітка ... буває старше племінниці.

- а) завжди; б) рідко; в) майже завжди; г) ніколи не;  
д) обов'язково.
14. Твердження, що всі люди чесні ...  
а) помилкове; б) хитре; в) абсурдне; г) вірне; д) не доведене.
15. Зріст шестирічної дитини дорівнює приблизно ... см.  
а) 160; б) 60; в) 140; г) 110; д) 50.
16. Довжина сірника ... см.  
а) 4; б) 3; в) 2,5; г) 6; д) 5.
17. Не цілком доведене твердження називають ...  
а) двозначним; б) парадоксальним; в) гіпотетичним;  
г) плутаним; д) очевидним.
18. На північ від усіх названих міст розташований ...  
а) Одеса; б) Чернігів; в) Київ; г) Чернівці; д) Харків.
19. Речення не існує без ...  
а) дієслова; б) підмета; в) звернення; г) крапки; д) слів;
20. Відстань між Києвом і Одесою становить приблизно ... км.  
а) 1500; б) 700; в) 450; г) 479; д) 600.

### **Опис завдань розділу 2 і зразки рішень.**

У цьому розділі вам пропонуються ряди, що містять по 5 слів, з усіх п'яти слів чотири можуть бути об'єднані в одну групу за загальним змістом, придатну для всіх цих чотирьох слів. П'яте, зайве за змістом слово і повинно бути вашою відповіддю на завдання, яке інакше може бути названо так: «Знайдіть зайве слово, не підходяще за змістом до чотирьох інших з п'яти названих». Це зайве слово позначено відповідною буквою, яку необхідно проставити поруч з номером завдання.

#### *Зразок 1.*

1. а) стіл; б) стілець; в) голуб; г) диван; д) шафа.

Відповідь 1в, так як «голуб» не відноситься до предметів меблів, а сенс об'єднання слів саме такий. Слово «голуб» є зайвим за змістом в ряду названих слів.

#### *Зразок 2.*

2. а) йти; б) мчати; в) повзти; г) бігти; д) лежати.

Відповідь 2д, так як «лежати» не відноситься до позначення способів пересування. Слово «лежати» є зайвим за змістом в ряду названих слів.

### **Розділ 2. Завдання 21-40.**

21. а) Писати; б) рубати; в) шити; г) читати; д) ліжко.

22. а) Вузкий; б) незграбний; в) короткий; г) високий; д) широкий.
23. а) Велосипед; б) мотоцикл; в) поїзд; г) трамвай; д) автобус.
24. а) Захід; б) курс; в) напрямок; г) подорож; д) північ.
25. а) Бачити; б) говорити; в) відчувати; г) нюхати; д) чути.
26. а) Прилягти; б) піднятися; в) присісти; г) притулитися;  
д) підвестися.
27. а) Коло; б) еліпс; в) стріла; г) дуга; д) крива.
28. а) Добрий; б) вірний; в) чуйний; г) боягузливий; д) чесний.
29. а) Розділяти; б) звільняти; в) зв'язувати; г) різати;  
д) відрізняти.
30. а) Кордон; б) міст; в) суспільство; г) відстань;  
д) співдружність.
31. а) Завіса; б) щит; в) невід; г) фільтр; д) стіна.
32. а) Матрос; б) тесля; в) шофер; г) велосипедист; д) перукар.
33. а) Кларнет; б) контрабас; в) гітара; г) скрипка; д) арфа.
34. а) Відображення; б) відлуння; в) діяльність; г) відгомін;  
д) наслідування.
35. а) Навчання; б) планування; в) тренування; г) звіт;  
д) рекламування.
36. а) Заздрість; б) скупість; в) обжерливість; г) скнарість;  
д) жадібність.
37. а) Розум; б) висновок; в) рішення; г) починання; д) договір.
38. а) Тонкий; б) худий; в) вузький; г) огрядний; д) короткий.
39. а) Горлечко; б) пробка; в) ніжка; г) спинка; д) ручка.
40. а) Туманний; б) морозний; в) вітряний; г) похмурий;  
д) дощовий.

### **Опис завдань розділу 3 і зразки рішень.**

У розділі 3 подано такі завдання, в яких не вистачає одного слова в другій парі слів. Перша пара слів – повна, що складається з двох взаємопов'язаних за змістом слів; потрібно зрозуміти сенс цього взаємозв'язку, щоб відповідно до нього вибрати відсутнє в другій парі слово з п'яти слів, що приводяться нижче.

#### *Зразок 1.*

1. Ліс – дерево; луг – ?

а) кущ; б) пасовище; в) трава; г) сіно; д) стежка.

Відповідь 1в, так як взаємне відношення лісу і дерев має такий самий зміст, як взаємне відношення луки і трави.

*Зразок 2.*

2. Темний – світлий; мокрий – ?

а) дощовий; б) сирий; в) похмурий; г) вологий; д) сухий.

Відповідь 2д, так як взаємне відношення темного і світлого має такий самий суперечливий зміст, як взаємне відношення мокрого і сухого.

**Розділ 3. Завдання 41-60.**

41. Школа – директор; гурток – ?

а) голова; б) член; в) керівник; г) завідувач; д) відвідувач.

42. Годинники – час; термометр – ?

а) прилад; б) вимір; в) ртуть; г) тепло; д) температура.

43. Шукати – знаходити; міркувати – ?

а) запам'ятовувати; б) доходити висновку; в) розслідувати; г) співати; д) згадувати.

44. Коло – куля; квадрат – ?

а) призма; б) прямокутник; в) тіло; г) геометрія; д) куб.

45. Дія – успіх; обробка – ?

а) товар; б) праця; в) оздоблення; г) досягнення; д) ціна.

46. Тварина – коза; їжа – ?

а) продукт; б) їда; в) обід; г) хліб; д) кухня.

47. Голод – худоба; праця – ?

а) зусилля; б) втома; в) ентузіазм; г) платня; д) відпочинок.

48. Місяць – Земля; Земля – ?

а) Марс; б) зірка; в) Сонце; г) планета; д) повітря.

49. Ножиці – різати; орнамент – ?

а) вишивати; б) прикрашати; в) створювати; г) малювати; д) випилювати.

50. Автомобіль – мотор; яхта – ?

а) борт; б) киль; в) корма; г) вітрило; д) шогла.

51. Роман – пролог; опера – ?

а) афіша; б) програма; в) лібрето; г) увертюра; д) арія.

52. Ялина – дуб; стіл – ?

а) меблі; б) шафа; в) скатертина; г) гардероб; д) гарнітур.

53. Язик – гіркий; око – ?

а) зір; б) червоний; в) окуляри; г) світло; д) зіркий.

54. Їжа – сіль; лекція – ?

а) нудьга; б) конспект; в) гумор; г) бесіда; д) мова.

55. Рік – весна; життя – ?

- а) радість; б) старість; в) народження; г) юність;  
д) навчання.
56. Рішення – біль; перевищення швидкості – ?  
а) відстань; б) протокол; в) арешт; г) аварія; д) опір повітря.
57. Наука – математика; видання – ?  
а) друкарня; б) розповідь; в) журнал; г) газета «Вісті»;  
д) редакція.
58. Гори – перевал; річка – ?  
а) човен; б) міст; в) брід; г) паром; д) берег.
59. Шкіра – дотик; очко – ?  
а) освітлення; б) зір; в) спостереження; г) погляд;  
д) збентеження.
60. Смуток – настрій; гнів – ?  
а) сум; б) пересердя, в) страх; г) афект; д) прощення.

#### **Опис завдань розділу 4 і зразки рішень.**

У завданнях цього розділу міститься всього по два слова, які об'єднані загальним змістом. Цей загальний зміст потрібно постаратися передати одним, в крайньому випадку – двома словами. Це одне слово і буде відповіддю на завдання, його потрібно записати поруч з номером завдання.

##### *Зразок 1.*

1. Пшениця, овес – ?

Відповідь: 1 – зернові, тому що це слово точно передає загальний зміст обох слів, об'єднуючи їх цим загальним змістом.

##### *Зразок 2.*

2. Хліб, масло – ?

Відповідь: 2 – їжа, тому що це слово правильно висловлює загальний зміст обох названих слів.

#### **Розділ 4. Завдання 61-76.**

- |                         |                                  |
|-------------------------|----------------------------------|
| 61. Яблуко, суниця – ?  | 69. Герб, прапор – ?             |
| 62. Сигарета, кава – ?  | 70. Кит, щука – ?                |
| 63. Часи, термометр – ? | 71. Голод, спрага – ?            |
| 64. Ніс, очі – ?        | 72. Мураха, осика – ?            |
| 65. Ехо, дзеркало – ?   | 73. Нож, дріт – ?                |
| 66. Картина, байка – ?  | 74. Наверху, внизу – ?           |
| 67. Гучно, тихо – ?     | 75. Благословення, прокляття – ? |
| 68. Сім'я, яйце – ?     | 76. Похвала, покарання – ?       |

### **Опис завдань розділу 5 і зразки рішень.**

У цьому розділі подано прості завдання, які по суті є не стільки арифметичними, скільки практичними. Тому вирішуючи їх, необхідно бути уважним щодо практичного сенсу ваших відповідей. Це дозволить перевірити правильність вашого рішення не тільки за змістом обчислень, але і в разі потреби цих, а не інших обчислень.

#### *Зразок 1.*

1. Книга коштує 25 монет. Скільки коштують 3 книги?

Відповідь: 75 (монет), тому що тут дійсно необхідно помножити:  $25 \times 3$ . Правильний запис відповіді: 1. 75.

#### *Зразок 2.*

2. Човен пливе за течією річки зі швидкістю 10 км/год, а швидкість цієї течії становить 4 км/год. Яка швидкість човна відносно берега?

Відповідь: 14 км/год, тому що в цьому завданні необхідно скласти швидкість човна і течії води:  $10 + 4$ . Правильний запис відповіді: 2. 14.

### **Розділ 5. Завдання 77-96.**

77. У хлопчика було 100 монет, з них він витратив 15. Скільки монет у нього залишилося?

78. Скільки кілометрів проїде автомобіль за 9 годин, якщо його швидкість становить 70 км/год?

79. Фрукти в 15 ящиках важать 280 кг, а кожен порожній ящик важить 3 кг. Яка чиста вага фруктів?

80. Траншею 6 чоловік викопують за 72 години. За скільки годин викопують таку ж траншею 18 осіб?

81. Упаковка з трьох кулькових ручок коштує 5 монет. Скільки кулькових ручок можна придбати на 60 монет?

82. Людина пробігає 1,5 м за чверть секунди. Яку відстань ця людина пробіжить за 10 секунд?

83. Дерево знаходиться в 20 м на північ від будинку, а будинок розташований в 15 м на північ від ставка. Яка відстань від дерева до ставка?

84. Шматок матерії довжиною 3,5 м коштує 70 монет. Скільки коштує 2,5 м такої ж матерії?



85. Робітники виконують завдання вчотирьох за 90 днів. Скільки потрібно робітників для виконання такого ж завдання за половину дня?

86. Дріт довжиною 48 см при нагріванні збільшується до 56 см. Яка буде довжина 72-сантиметрового дроту при його нагріванні?

87. У майстерні за 8 годин роблять 280 стільців. Скільки стільців буде виготовлено в цій майстерні за півтори години?

88. Сплав складається з двох частин срібла і трьох частин олова. Скільки грамів олова буде потрібно для отримання 15 г сплаву?

89. Одна людина заробляє в день 3 сотні монет, а інший – 5 сотень. Разом вони заробляють 120 сотень монет за половину місяця. Скільки сотень монет заробляє за 15 днів перший з цих двох людей?

90. За один і той же час перший ткацький цех випускає 60 м матерії, а другий – 40 м. Скільки матерії виготовить другий цех на той час, коли перший вже випустить 90 м матерії?

91. Хлопець віддав восьму частину своїх грошей за поштові марки і ще в три рази більше грошей за папір, після чого у нього залишилося 8 монет. Скільки грошей було спочатку?

92. В двох ящиках упаковано 43 предмета. У перший ящик увійшло на 9 предметів більше, ніж у другий. Скільки предметів знаходиться в першому ящику?

93. Шматок матерії довжиною 60 м розрізали на дві частини так, що одна з них становить дві третини іншої. Яка довжина того шматка матерії, який більше?

94. Підприємство відправило три чверті своєї продукції на експорт, а п'яту частину цієї продукції реалізувало для своїх робітників. Який відсоток продукції залишився на складі підприємства?

95. Сік, що заповнює  $\frac{6}{7}$  обсягу ємності, коштує 72 сотні монет. Скільки сотень монет коштує  $\frac{1}{2}$  обсягу тієї ж самої ємності?

96. В одній родині у кожної дочки рівне число братів і сестер, а у кожного сина сестер у два рази більше, ніж братів. Скільки в сім'ї дочок?

### Опис завдань розділу 6 і зразки рішень.

В цьому розділі кожне завдання представлено рядом чисел, розташованих в певному зв'язку між собою. Необхідно продовжити числовий ряд на підставі виявленої вами особливості цього зв'язку чисел.

*Зразок 1.*

2,4,6,8,10,12,14 ...

Відповідь: 16, тому що в цьому ряду чисел особливість їх зв'язку між собою – постійне зростання кожного наступного числа на 2 одиниці.

*Зразок 2.*

2,9,7,10,8,11,9,12 ...

Відповідь: 10, тому що в цьому числовому ряду особливість зв'язку чисел між собою полягає в тому, що при переході від першого числа до другого потрібно відняти 2 одиниці, а при переході від другого числа до третього потрібно додати 3 одиниці.

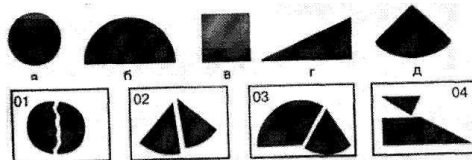
### Розділ 6. Завдання 97-116.

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| 97. 6,9,12,15,18,21,24...    | 107. 279,93,90,30,27,9,6...  |
| 98. 16,17,19,20,22,23,25...  | 108. 4,7,8,7,10,11,10...     |
| 99. 19,16,22,19,25,22,28...  | 109. 9,12,16,20,25,30,36...  |
| 100. 17,13,18,14,19,15,20... | 110. 5,2,6,2,8,3,15...       |
| 101. 4,6,12,14,28,30,60...   | 111. 15,19,22,11,15,18,9...  |
| 102. 26,28,25,29,24,30,60... | 112. 8,11,16,23,32,43,56...  |
| 103. 29,26,13,39,36,18,54... | 113. 9,6,18,21,7,4,12...     |
| 104. 21,7,9,12,6,2,4...      | 114. 7,8,10,7,11,16,10...    |
| 105. 5,6,4,6,7,5,7...        | 115. 15,6,18,10,30,23,69...  |
| 106. 17,15,18,14,19,13,20... | 116. 3,27,36,4,13,117,126... |

### Опис завдань розділу 7 і зразки рішень.

У кожному завданні вам пропонується одна фігура, розбита на кілька частин. Ці частини даються в довільному порядку. З'єднайте подумки частини, і ту фігуру, яка у вас при цьому вийде, знайдіть в ряду фігур а), б), в), г), д).

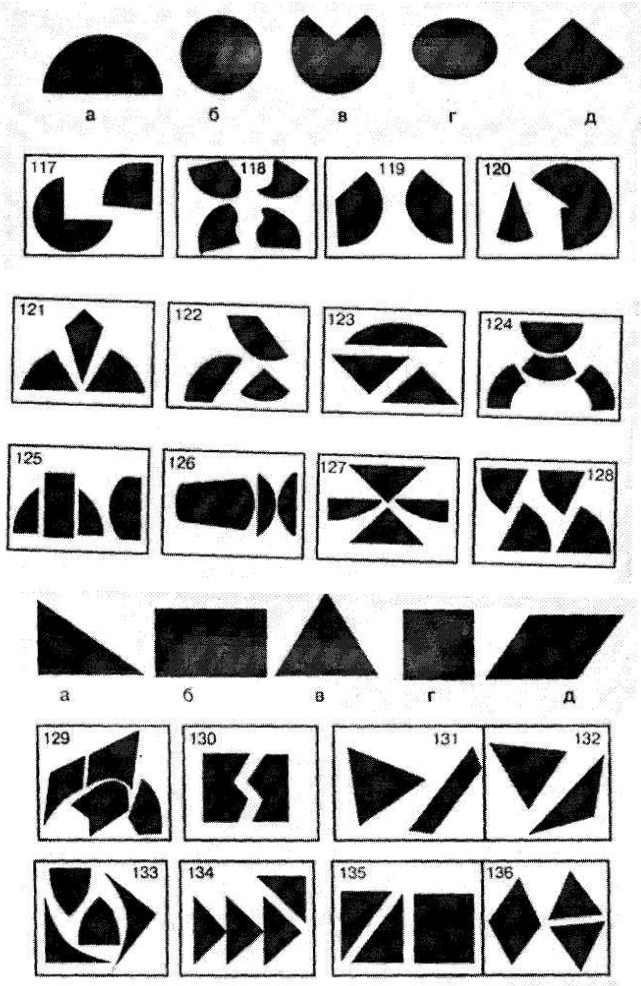
*Зразок.*



Рішення.

Поєднавши частини фігур 01, отримаємо фігуру «а», тому в ваших бланках відповідей в розділі 7 у рядку 01 закреслена «а», тобто 1.а. При з'єднанні частин 02 виникає фігура «д». Відповідно з 03 отримуємо «б», з 04 – «г». Правильний запис відповіді: 1.а. Не рекомендується робити будь-які позначки на зображеннях фігур.

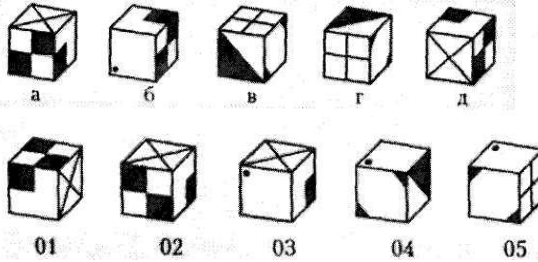
**Розділ 7. Завдання 117-136.**



**Опис завдань розділу 8 і зразки рішень.**

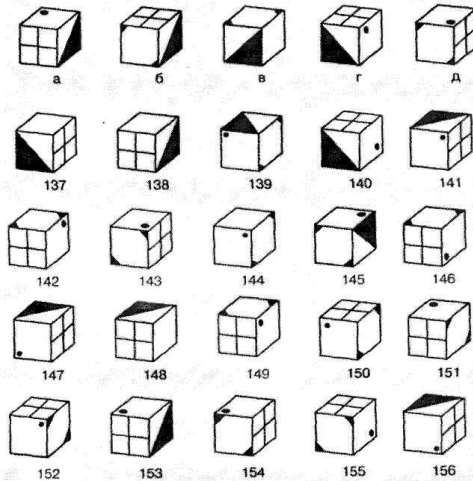
Перший ряд фігур складається з п'яти різних кубиків, позначених буквами («а», «б», «в», «г», «д»). Куби розташовані так, що з шести граней ви у кожного куба бачите три. У кожному з наступних рядів вам пропонується один з цих п'яти кубів, повернений по-новому. Ваше завдання – визначити, яким з цих п'яти кубів відповідає куб, наведений в черговому завданні. У перевернутих кубах, природно, можуть з'явитися і нові значки.

*Зразок.*



Куб (01) являє змінене положення куба «а». Другий куб (02) відповідає кубу «д», третій (03) – кубу «б», (04) – «в», (05) – «г». Правильний запис відповіді: 1 а.

**Розділ 8. Завдання 137-156.**



## Розділ 9.

Для виконання завдань цього розділу вам буде потрібно спочатку вивчити групу слів. Потім ви отримаєте завдання, за допомогою якого з'ясується, наскільки добре ви ці слова запам'ятали. Після того як буде дозволено перегорнути цю сторінку, постарайтеся якомога краще запам'ятати рядки слів, розміщені в таблиці.

Для запам'ятовування наведених нижче слів вам дасться 3 хв.

Квіти	соняшник	тюльпан	гвоздика	лілія	волошка
Інструменти	молоток	цикля	щипці	ніж	шило
Птахи	журавель	чайка	утка	альбатрос	павич
Твори мистецтва	опера	фольклор	байка	роман	картина
Тварини	заєць	їжак	дельфін	ховрах	ягуар

### Опис завдань розділу 9 і зразки рішень.

У кожному завданні вам буде вказана перша буква одного з вивчених слів. Ви повинні згадати, що означало слово, яке починається з цієї букви: квітка, інструмент, птахи, твори мистецтва або тварина. Пам'ятайте, що всі вивчені слова починаються з різних букв, тобто жодна початкова буква не повторюється.

#### Зразок 1.

Перша буква – «ф». З групи слів, що означають: 1) квітка, 2) інструмент, 3) птахи, 4) твори мистецтва, 5) тварини, на букву «ф» починається лише фіалка, тобто квітка. Отже, у бланку відповідей вкажіть цифру 1. Правильний запис відповіді: 1. 1.

#### Зразок 2.

Перша літера слова – «з». З групи слів, що означають: 1) квітка, 2) інструмент, 3) птахи, 4) твори мистецтва, 5) тварини, на букву «з» починається слово «заєць», тобто тварина. Отже, в листі відповідей буде: 2. 5. Правильний запис відповіді: 2. 5.

### Розділ 9. Завдання 157-176.

№ завдання	Перша буква слова	1 Квіти	2 Інструменти	3 Птахи	4 Твори мистецтва	5 Тварини
157	Б					
158	Ї					

159	Ч					
160	Щ					
161	Я					
162	С					
163	Х					
164	У					
165	М					
166	П					
167	Д					
168	А					
169	Ф					
170	Н					
171	Ш					
172	К					
173	Т					
174	О					
175	Ж					
176	Г					

### Ключ до методики

- 1 субтест.** 1г, 2в, 3д, 4д, 5в, 6а, 7г, 8б, 9д, 10в, 11б, 12д, 13в, 14а, 15г, 16а, 17в, 18б, 19д, 20г.
- 2 субтест.** 21д, 22б, 23а, 24г, 25б, 26г, 27в, 28г, 29д, 30г, 31д, 32г, 33а, 34в, 35д, 36в, 37а, 38г, 39б, 40 г.
- 3 субтест.** 41в, 42д, 43б, 44д, 45в, 46г, 47б, 48в, 49б, 50г, 51 г, 52б, 53б, 54в, 55г, 56д, 57в, 58в, 59б, 60г.
- 4 субтест.** 61 – плоди; 62 – органічні потреби; 63 –прибори; 64 – органи чуття; 65 – відображення; 66 – витвір мистецтва; 67 – сила; 68 – зародки; 69 – символи; 70 – водні тварини; 71 – стимулятори; 72 – живі організми; 73 – металеві вироби; 74 – положення в просторі; 75 – побажання (санкції); 76 – заходи виховання.
- 5 субтест.** 77(85), 78(630), 79(235), 80(24), 81(36), 82(60), 83(35), 84(50), 85(720), 86(84), 87(52,5), 88(9), 89(45), 90(60), 91(16), 92(26), 93(36), 94(5), 95(42), 96(4).
- 6 субтест.** 97(27), 98(26), 99(25), 100(16), 101(62), 102(31), 103(51), 104(7), 105(8), 106(12), 107(2), 108(13),

109(42), 110(19), 111(13), 112(71), 113(15), 114(17), 115(63), 116(14).

**7 субтест.** 117б, 118г, 119в, 120в, 121д, 122г, 123д, 124а, 125а, 126б, 127д, 128в, 129д, 130г, 131 в, 132а, 133г, 135б, 136в, 134г.

**8 субтест.** 137б, 138б, 139в, 140а, 141г, 142а, 143б, 144д, 145в, 146г, 147а, 148б, 149д, 150г, 151 в, 152б, 153д, 154а, 155в, 156д.

**9 субтест.** 157-4, 158-5, 159-3, 160-2, 161-5, 162-1, 163-5, 164-3, 165-2, 166-3, 167-5, 168-3, 169-4, 170-2, 171-2, 172-4, 173-1, 174-4, 175-3, 176-1.

Збіг з ключем – 1 бал.

Розбіжність з ключем – 0 балів.

#### **Субтест 4.**

Збіг з ключем – 2 бали.

Аналогічне, але неповне значення слова – 1 бал.

Розбіжність з ключем і взагалі далеке від сенсу слова поняття – 0 балів.

#### **Інтерпретація**

**Субтест 1:** «ДП» (доповнення пропозицій): виникнення міркування, здоровий глузд, акцент на конкретно-практичне, почуття реальності, сформована самостійність мислення.

Субтест визначає запас відносно простих відомостей і знань з різних галузей: географії, історії, біології. Даний субтест виконує важливу мотиваційну функцію. Він повинен зацікавити випробуваного, викликати у нього бажання виконувати інші субтести.

**Субтест 2:** «ВС» (виняток слова): відчуття мови, індуктивне мовне мислення, влучний вислів словесних значень, здатність відчувати, проявляється підвищена реактивність, яка у дорослих відноситься до вербального плану.

Субтест призначений для дослідження аналітико-синтетичної діяльності випробовуваних. Дані, отримані за тест, дозволяють судити про здатність випробовуваних виділяти загальні ознаки і властивості предметів або понять, їх вміння порівнювати, переходити від наочно-дієвих форм порівняння до порівняння абстрактного.

**Субтест 3:** «Ан» (аналогії); здатність комбінувати, рухливість і мінливість мислення, розуміння відносин, докладність мислення, задоволеність приблизними рішеннями.

Цей субтест повинен виступати в якості основного в процесі професійного консультивання, тому що добре визначає рівень розвитку словесно-логічного мислення. За даними цього субтеста можна судити про потенційні можливості випробуваного.

**Субтест 4:** «Уз» (узагальнення): здатність до абстракції, утворення понять, розумова освіченість, вміння грамотно висловлювати і оформлювати зміст своїх думок.

Хороших результатів при вирішенні даного субтеста домагаються випробовувані, які мають великий словниковий запас. На результати цього субтеста впливають культурний рівень в сім'ї, а також більш широке оточення. За результатами виконання даного субтеста можна судити про рівень розвитку абстрактного мислення, багатство словникового запасу.

**Субтест 5:** «ПМ» (пам'ять, мнемічні здібності): висока здатність до запам'ятовування, збереження в умовах перешкод і логічне, усвідомлене відтворення. Добра зосередженість уваги.

Субтест свідчить про здатності до математичного аналізу і синтезу, логічного висновку, математичного узагальнення.

**Субтест 6:** «Аз» (арифметичні задачі): практичне мислення, здатність швидко вирішувати формалізовані проблеми.

**Субтест 7:** «ЧР» (числові ряди): теоретичне, індуктивне мислення, обчислювальні здібності, прагнення до впорядкованості, пропорційності відносин, певного темпу і ритму.

Субтест ГС діагностує лише окремі підздібності в структурі просторового мислення. При виконанні даного субтесту має місце в основному прояв здібності до оперування двовимірними образами, тоді як здібність формування нового образу тут практично не проявляється.

**Субтест 8:** «ПУя» (просторова уява): вміння вирішувати геометричні завдання, багатство просторових уявлень, конструктивні практичні навички, наочно-дієве мислення.

Високий показник виконання субтесту дозволяє зробити опосередкований висновок про вміння випробуваного



працювати з об'ємними предметами в практичному просторі, тобто опосередковано визначити рівень розвитку наочно-дієвого мислення.

**Субтест 9:** «ПУз» (просторове узагальнення): вміння не тільки оперувати просторовими образами, а й узагальнювати їх відносини. Розвинене аналітико-синтетичне мислення, конструктивність теоретичних і практичних здібностей.

За результатами цього субтесту можна судити про рівень розвитку короткотермінової пам'яті.

Завдяки субтестовій структурі тест дозволяє диференційовано оцінювати рівень розвитку різних сторін інтелекту. В інтерпретації результатів корисне об'єднання субтестів у наступні комплекси.

1. Комплекс вироблених субтестів, що передбачає загальну здатність оперувати словами як сигналами і символами: субтести 1-5. При високих результатах по цьому комплексу переважає вербальний інтелект, є загальна орієнтація на суспільні науки і вивчення іноземних мов. Практичне мислення є вербальним.

2. Комплекс математичних субтестів: 6, 7, що передбачає здібності в області практичної математики та програмування. Однаково високі результати за обома субтестам свідчать про «математичну обдарованість». Якщо ця обдарованість доповнюється високою результативністю по третьому комплексу, то, можливо, правильний вибір професії повинен бути пов'язаний з природничо-технічними науками і відповідною практичною діяльністю.

3. Комплекс конструктивних субтестів, що передбачає розвинені конструктивні здібності теоретичного і практичного плану. Однаково високі результати по субтестам 8 і 9 є доброю підставою не тільки для природничо-технічної, але і загальнонаукової обдарованості. Якщо ж освіта не буде продовжена, то буде переважати прагнення до моделювання на рівні конкретного і наочного мислення, до вираженої практичної спрямованості інтелекту, до розвитку ручної вмілості і мануальних здібностей.

4. Комплекси теоретичних і практичних планів здібностей – це, відповідно, 2-4 і 1-3: корисно порівняти результативність за

цими тестами попарно, щоб більш точно висловити резюме про можливість професійну підготовку та успішності в навчанні.

## **1.2. Емоційний інтелект особи яка приймає рішення**

*Емоційний обмін проходить на непомітному рівні.  
Ми підхоплюємо почуття один одного,  
якби вони були соціальним вірусом.  
Д. Гоулмен*

Емоційний інтелект лежить в основі емоційної саморегуляції, а високий рівень емоційного інтелекту дає можливість розуміти власні емоції та емоції інших людей, керувати емоційною сферою. Він допомагає приймати рішення на основі відображення і осмислення емоцій, які мають для особистості певний зміст та складається з вміння свідомо керувати емоціями, розуміти емоції, асимілювати емоції в мислення, розрізняти та виражати емоції.

Розвитком проблеми емоційного інтелекту займались: Д. Гоулмен, Д. Карузо, Дж. Мейер, К.Саарні, П. Селовей, а також вітчизняні науковці: О. Власова, Н. Коврига, Д. Люсін, М. Манойлова, О. Носенко.

З урахуванням теорії «множинності» інтелекту Г. Гарднера, Дж. Стайн вперше застосувала поняття «емоційного інтелекту». З усіх шести видів інтелекту (вербальний, візуальний, логічний, творчий, фізичний, емоційний), Дж. Стайн найбільшу роль відводить емоційному. Вона вважає, що даний інтелект охоплює кожний аспект міжособистих стосунків та стверджує: «сподіватися домогтися чогось у житті, не володіючи хоча б малою долею емоційного інтелекту, це все рівно, що намагатися вести вітрильне судно проти вітру. Можна докладати максимальних зусиль, для того, щоб утриматися на курсі, але не буде ніякої надії домогтися хоч би яких успіхів». Вона доводить, що вказані види інтелекту – це окремі системи мозку, які розвиваються і функціонують незалежно одна від одної.

Д. Стайн розглядає емоційний інтелект як здатність до сприйняття власних почуттів та почуттів інших людей. До складу емоційного інтелекту Д. Стайн відносить:

самосвідомість – вміння бути в контакті з самим собою, знати, що відчуваєш і що ці почуття означають; управління емоціями – здатність заздалегідь визначити свою реакцію на майбутню подію, вміння знаходити позитивні шляхи для подолання негативних почуттів; сприйнятливість – уважність і підвищена чутливість до емоцій і настроїв інших; позитивні взаємовідносини – це соціальні навички, які дозволяють оминати конфліктні ситуації, підтримувати теплі стосунки з оточуючими, знаходити рівновагу для підтримки спілкування.

Конструкт «емоційний інтелект» має багатообразні форми і зміст залежно від поглядів дослідників. Але можна виокремити дві загальні альтернативні моделі емоційного інтелекту. Змішані моделі включають когнітивні, особистісні та мотиваційні риси, завдяки чому вони виявляються тісно пов'язаними із адаптацією до реального життя (R. Bar-On, D. Goleman, R. Cooper). До змішаних моделей можна віднести уявлення Д. Гоулмена про емоційний інтелект.



*Згідно Д. Гоулмену **емоційний інтелект** – це «здатність людини пояснювати власні емоції та емоції оточуючих з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації власних цілей»*

Модель здібностей, засновниками якої є Д. Карузо, Дж. Мейер, П. Селовей, визначає емоційний інтелект як здатність сприймати, викликати емоції, підвищувати ефективність мислення за допомогою емоцій і емоційного знання, рефлексивно регулювати емоції для емоційного та інтелектуального розвитку.

Емоційний інтелект має значний вплив на ефективність діяльності працівників різних сфер діяльності. Компанія L'Oreal виявила, що менеджери, відібрані за допомогою EQ-тестування, мають значно більшу продуктивність, ніж їх колеги, найняті за іншою системою. У пілотному проекті PepsiCo, керівники, відібрані за рівнем їх емоційної компетенції, демонструють більшу продуктивність праці (на 10%), нижчу плинність кадрів (на 87%).



## Тест на емоційний інтелект (EQ) Н. Холла

Тест на емоційний інтелект показує, яку роль грають емоції у вашому житті та враховує різноманітні боки емоційного інтелекту: відношення до себе та до інших, здібності до спілкування, відношення до життя, пошуки гармонії. Емоційний інтелект (EQ) набагато більше, ніж класичний IQ сприяє успіху, психічному та фізичному благополуччю людини. На відміну від традиційного IQ емоційний інтелект може розвиватись.

### Інструкція

Нижче вам будуть запропоновані висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони вашого життя. Будь ласка, відзначте зірочкою або будь-яким іншим знаком той стовпець з відповідним балом справа, який найбільше відображає ступінь вашої згоди з висловлюванням.

Повністю не згоден (-3 бали). В основному не згоден (-2 бали). Частково не згоден (-1 бал). Згоден (+1 бал). В основному згоден (+2 бали). Повністю згоден (+3 бали).

### Тестовий матеріал

№	Висловлювання	Бал (ступінь згоди)					
		-3	-2	-1	+1	+2	+3
1.	Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як чинити в житті						
2.	Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити в моєму житті						
3.	Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку						
4.	Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів						
5.	Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя						
6.	Коли необхідно, я можу викликати в себе широкий спектр позитивних емоцій, таких, як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор						

7.	Я стежу за тим, як я себе почуваю						
8.	Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями						
9.	Я здатний вислуховувати проблеми інших людей						
10.	Я не зациклююся на негативних емоціях						
11.	Я чутливий до емоційних потреб інших						
12.	Я можу діяти заспокійливо на інших людей						
13.	Я можу змусити себе знову і знову встати перед обличчям перешкоди						
14.	Я намагаюся підходити творчо до життєвих проблем						
15.	Я адекватно реагую на настрої, спонукання й бажання інших людей						
16.	Я можу легко входити в стан спокою, готовності й зосередженості						
17.	Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативних почуттів і розбираюся, у чому проблема						
18.	Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення						
19.	Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки «хорошої форми»						
20.	Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито						
21.	Я добре можу розпізнавати емоції за виразом обличчя						
22.	Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти						
23.	Я добре вловлюю знаки в спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують						

24.	Люди вважають мене гарним знавцем переживань інших людей						
25.	Люди, що усвідомлюють свої дійсні почуття, краще керують своїм життям						
26.	Я здатний поліпшити настрій інших людей						
27.	Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми						
28.	Я добре налаштовуюся на емоції інших людей						
29.	Я допомагаю іншим використовувати їхні спонукання для досягнення особистих цілей						
30.	Я можу легко відключитися від переживання неприємностей						

**Ключ до методики**

Шкала «Емоційна обізнаність» – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала «Управління своїми емоціями» – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала «Самотивація» – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала «Емпатія» – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала «Управління емоціями інших людей» – пункти 12, 15, 24, 26, 27, 29.

**Підрахунок результатів тесту**

За кожною шкалою вираховується сума балів з урахуванням знака відповіді (+ або -). Чим більше плюсова сума балів, тим більше виражений даний емоційний прояв.

**Інтерпретація**

Рівні парціального (окремо за кожною шкалою) емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів:

- 14 і більше – високий;
- 8-13 – середній;
- 7 і менш – низький.

Інтегративний (сума за всіма шкалами) рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками:

- 70 і більше – високий;
- 40-69 – середній;
- 39 і менше – низький.

1. *Емоційна обізнаність* – це усвідомлення і розуміння своїх емоцій, а для цього постійне поповнення власного словника емоцій.

Люди з високою емоційною обізнаністю в більшій мірі, ніж інші обізнані про свій внутрішній стан.

2. *Управління своїми емоціями* – це емоційна відхідливість, емоційна гнучкість, іншими словами, довільне керування своїми емоціями.

3. *Самотивація* – управління своєю поведінкою, за рахунок керування емоціями.

4. *Емпатія* – це розуміння емоцій інших людей, вміння співпереживати поточному емоційному стану іншої людини, а також готовність надати підтримку. Це вміння зрозуміти стан людини за мімікою, жестами, відтінками мови, позою.

5. *Розпізнавання емоцій інших людей* – уміння впливати на емоційний стан інших людей.

### **1.3. Вплив рівня критичного мислення державного службовця на прийняття рішень**

*Коли ми розмірковуємо критично, ми оцінюємо результати своїх мисленнєвих процесів – наскільки правильне прийняте нами рішення або наскільки вдало ми впорались з поставленим завданням. Критичне мислення також включає в себе оцінку самого мисленнєвого процесу – ходу міркувань, які привели до наших висновків, або тих факторів, які ми врахували при прийнятті рішень.*  
*Д. Халперн*

В умовах світу, який швидко змінюється, особливо значущим стає те, що критичне мислення є необхідним елементом процедури прийняття рішень – раціонально прийнятих та обґрунтованих. Однією з важливіших умов, що забезпечують конструктивну організацію процесу прийняття рішень є

здібність державного службовця працювати з інформацією, яка в свою чергу, пов'язана з розвитком у нього необхідних для цього якостей. Головною з таких якостей, що забезпечують ефективність рішень, є критичне мислення. С. Рубінштейн вважав критичність суттєвою ознакою зрілого розуму, зазначаючи, що некритичний, наївний розум схильний легко приймати будь-який збіг за пояснення, а перше рішення, яке прийде в голову – за остаточне.



**Критичне мислення** (англ. *critical thinking*) – система суджень, яка використовується для аналізу речей та подій з формулюванням обґрунтованих висновків та дозволяє виносити обґрунтовані оцінки, інтерпретації, а також коректно застосовувати отримані результати до ситуацій та проблем

Мета критичного мислення – тестування запропонованих ідей: чи можливо їх застосувати та вдосконалити. Діяльність державного службовця не буде продуктивною, якщо він не може перевірити та структурувати отриману інформацію. Для проведення відповідного відбору потрібно витримувати певну дистанцію, тобто вміти оцінювати свої ідеї об'єктивно та враховувати критерії обмежень, які визначають практичні можливості запропонованих ідей. На шляху до критичного мислення виникають такі перепони, як: зайва агресивність, страх, переоцінка особистих можливостей, висока тривожність.

Критичне мислення бере свій початок в діяльності Сократа, який ставив питання, щоб змусити своїх учнів пояснити та обґрунтувати судження, відкидаючи ідеї, які вважаються такими, що не потребують доказів та розкриваючи покладені в їх основу упередження та прогалини в аргументації. Історія формування критичного мислення в своїй технічній формальній частині не відокремлюється від техніки критичного філософствування, яка мала місце в античній діалогічній практиці. Критична техніка, яка сформувалась більше 2,5 тис. років тому з початку стала основою того, що Аристотель назвав «органомом», а пізніше в історіях культури закріпилась під назвою «логіка».



Ідея розвитку критичного мислення народилася в США та має свої коріння в працях У. Джемса і Дж. Дьюї. У 80-і роки ХХ ст. завдання розвитку критичного мислення було відокремлено в переліку обов'язкових освітніх цілей в більшості штатів США. З початку 90-х років ХХ ст. розвиток критичного мислення став однією з основних освітніх цілей в більшості європейських країн. В листопаді 1991 року Дж. Носич та Р. Пауль на вимогу Департаменту освіти США розробили та надали модель національної оцінки мислення вищого рівня (в системі державного управління). На зустрічі дослідників та практиків в галузі критичного мислення, теорії вирішення проблем, теорії комунікацій та теорії контролю було вирішено, що існує можливість оцінити мислення вищого рівня в національному масштабі.

Дії Департаментів освіти, праці та комерції США показали, що така оцінка можлива. Стандарти та критерії оцінки критичного мислення в системі державної служби потрібно мати з таких причин: така оцінка і відповідальність вже формуються; що не оцінено, тому нельзя навчити; що оцінено неправильно, те неправильно викладається в системі професійної підготовки; навички критичного мислення найвищого рівня стають все більш значущими в особистому житті, управлінні та професійній діяльності; дослідження критичного мислення роблять оцінку та розвиток мислення вищого рівня завданнями, які можливо реалізувати. В США на сьогодні дуже поширені стандарти «мислення вищого рівня», які базуються на навичках критичного мислення.

«Національна рада з високих стандартів критичного мислення» США визначає критичне мислення як «інтелектуально упорядкований процес активного та вмілого аналізу, концептуалізації, застосування, синтезування або оцінки інформації, отриманої або народженої спостереженням, досвідом, розмірковуванням або комунікацією, як орієнтир для переконань та дій». Хоча це поняття включає в себе широкий спектр видів психічної діяльності, серед яких вирішення проблем, прийняття рішень, системне мислення та критика, за змістом, принциповою частиною критичного мислення є

здібність піддавати сумніву різні судження, а не сприймати їх до віри.

Д. Майерс визначає, що критичне мислення – це мислення, яке не приймає аргументи та висновки всліпу, скоріше навпаки, воно досліджує припущення, розпізнає приховані цінності, оцінює дані та висновки що існують. Для критичного мислення, вважає Д. Халперн, притаманна побудова логічних суджень, формування узгоджених між собою логічних моделей та прийняття обґрунтованих рішень, що стосуються відхилення якого-нибудь судження, погодження його або тимчасової затримки його розгляду. С. Король визначав критичність мислення, як таку його якість, що дозволяє контролювати відповідність мисленнєвої діяльності закономірностям об'єктивної дійсності, що забезпечує об'єктивність суб'єктивних результатів пізнання.

Засновник Інституту критичного мислення М. Ліпман визначав критичне мислення як кваліфіковане (дослідне, штучне) відповідальне мислення, яке ставить правильні судження, томущо воно: засновано на критеріях; саме себе виправляє (самовдосконалюється); враховує контекст. Результатом критичного мислення є судження. На думку М. Ліпмана, коли знання та досвід не просто передаються, а застосовуються на практиці ми чітко бачимо приклади судження. Потрібно прийняти до уваги, що добре навчені професіонали продукують добрі судження, як про всю галузь їх спеціалізації, так і про їх особисту діяльність. За М. Ліпманом, критичне мислення – це процес самостійного та відповідального прийняття рішень на ґрунті критеріїв та контексту з використанням самокорекції.

В доповіді Всесвітнього економічного форуму в Давосі критичне мислення зайняло друге місце серед важливіших навичок 2020 року. Одним із всесвітньо відомих є курс з критичного мислення Університету Квінсленда (США). Такий підхід обумовлює гостру потребу у запровадженні теорії критичного мислення в систему прийняття рішень органами публічної влади.

На думку М. Махмутова критичне мислення включає здібності людини, які допомагають їй: бачити невідповідність

висловлювань (думок) або поведінки іншої людини загальноприйнятій думці, нормам поведінки або особистому уявленню про них; визнавати істинність або хибність теорії, положення, алогічність висловлювання і реагувати на них; вміти визначати помилкове, невірне від правильного, вірного; аналізувати, доводити або спростовувати, оцінювати предмет, завдання, показувати зразок висловлювання, поведінки.

Найбільш оптимальним підходом до діагностики рівня критичного мислення в системі державної служби України є «Тест критичності мислення» американського автора Л. Старкі. Його адаптація до вітчизняного простору була успішно проведена в лабораторії психодіагностики кафедри практичної психології Харківського національного університету ім. Каразіна О. Луценко в 2010 році. Джерелом є розміщена у вільному доступі в Інтернеті книга Л. Старкі.



### **Тест критичності мислення Л. Старкі (адаптація О. Луценко)**

Тест критичності мислення є об'єктивним тестом здібностей, який може застосовуватися індивідуально і в групі. Методика відповідає психометричним вимогам надійності, дискриминативності, валідності та озброєна нормами для дорослої вікової групи з учасниками чоловічої та жіночої статі. Результати теста можуть інтерпретуватись як у відповідності з нормами, тобто розподілятись за рівнями дуже високого, високого, середнього, низького і дуже низького критичного мислення, так і доступні для якісного аналізу. Тест вербальний, складається з 27 тверджень/питань, кожен з 4-ма варіантами вибору правильної відповіді. Для кожного завдання передбачена єдина правильна відповідь. Тест є однофакторним і в результаті обробки обчислюється один загальний показник критичного мислення, який може змінюватися від 0 до 27 балів.

## **Інструкція**

В усіх завданнях (крім першого) виберіть і позначте один найбільш правильний (відповідний) варіант відповіді. У першому завданні відзначте найменш правильний (відповідний) варіант відповіді. На виконання відводиться 30 хвилин і завдання, на які не вистачило часу, вважаються невіршеними.

### **Тестовий матеріал**

*1. Ви провели успішний пошук роботи, і тепер у Вас є три різних пропозиції на вибір. Що можна зробити, щоб найбільш ретельно вивчити потенційних роботодавців?*

- a) Дослідити їх веб-сайти.
- b) Подивитися новини, щоб з'ясувати, чи згадуються в них дані компанії.
- c) Дослідити їх фінансове становище.
- d) Поговорити з людьми, які вже там працюють.

*2. Який висновок є найкращим для судження, що починається словами: «вісім чоловік в моєму класі ...»?*

- a) люблять тефтелі, значить, і мені слід їх любити.
- b) живуть в південній частині міста, тому я теж повинен там жити.
- c) з тих, хто готувався по конспекту Андрія, отримали «задовільно», тому я отримаю таку ж оцінку.
- d) з тих, хто вже познайомився з новим директором школи, йому симпатизують, тому мені він теж сподобається.

*3. Що із запропонованого нижче НЕ є прикладом техніки переконання?*

- a) Джинси тигрового забарвлення можна придбати у вашому місцевому гіпермаркеті.
- b) Найкращі матері готують з соусами «Торчин».
- c) Голосуйте за мене, і я обіцяю, що наші школи стануть краще. Мій опонент просто хоче скоротити шкільний бюджет.
- d) Наші шини не тільки гарніші, вони також краще поводять себе на дорозі.

*4. Що звучить як аргумент?*

- a) Мені наснилося, що я отримав трійку за іспит з біології, а потім це сталося насправді. Щоб наступного разу я міг отримати оцінку краще, мені повинен наснитися більш позитивний сон.

б) Ганна хотіла краще водити машину, тому вона пішла на уроки водіння і вивчила керівництво по автомобілях. Її водіння дійсно покращилося.

с) Після штормового вітру в минулому жовтні з дерев опало все листя. Тоді-то я і дізнався, що листя опадає через вітер.

д) Коли Максим зрозумів, що застудився, він почав приймати Coldrex. Через чотири дні він відчув себе набагато краще завдяки прийому Coldrex.

*5. Ви намагаєтесь вибрати один з трьох автомобілів: двомісний спортивний автомобіль, з двома дверима седан або міні-позашляховик. Що не є прийнятним критерієм для вибору?*

а) Ціна.

б) Витрата палива.

с) Тиск в шинах.

д) Об'єм багажника.

*б. Яке з рішень прийнято тільки на основі емоцій?*

а) Ви нелюбите зиму, тому, хоча це занадто дорого для Вас, Ви обираєте відпустку на Багамах.

б) Школа закривається після загрози застосування бомби.

с) Доходи Вашої компанії за третій квартал виявилися набагато вищі, ніж очікувалося.

д) Вам потрібен новий міксер, тому Ви переглядаєте оголошення в газеті і купуєте його, коли на нього з'являється знижка.

*7. В якому випадку краще сходити в бібліотеку, ніж провестися пошук по Інтернету?*

а) Ви пишете звіт про недавні рішення Верховного Суду своєї країни.

б) Ви хочете дізнатися історію ефективності акцій, які збираєтеся придбати на фондовому ринку.

с) Вам потрібно порівняти процентні ставки декількох банків.

д) Ви хочете більше дізнатися про старе планування вашого міста.

*8. Ви читаєте в газеті про переговори по зарплаті за участю працівників громадського транспорту. Вони загрожують завтра влаштувати страйк, якщо їх вимоги про підвищення зарплат і пільг не будуть задоволені. Що з переліченого нижче представляє висновок з цього сценарію?*

- a) Платежі зі страхування здоров'я дуже дорогі.
- b) У найближчі кілька тижнів ціна на бензин спровокує підвищення цін на квитки.
- c) Людям, які їздять на автобусі, слід шукати можливу транспортну альтернативу.
- d) Роботодавцям ніколи не подобається задовольняти вимоги по зарплаті.

9. *Що невірно в цьому судженні: «Ви думаєте, що нам потрібні нові правила за контролем забруднення повітря? Я вважаю, що у нас і так забагато правил. Політики тільки і роблять, що ухвалюють нові обмеження і контролюють нас все більше. Це пригнічує. Безумовно, нам не потрібні ніякі нові правила»?*

- a) Той хто говорить не дбає про навколишнє середовище.
- b) Той хто говорить змінив тему розмови.
- c) Той хто говорить балотується на політичну посаду.
- d) Той хто говорить нічого не розуміє в проблемі забруднюючих викидів.

10. *На що Вам не слід спиратися, роблячи оціночне судження?*

- a) Інтуїція.
- b) Здоровий глузд.
- c) Чутки.
- d) Минулий досвід.

11. *Яке твердження представляє оціночне судження замість факту?*

- a) Моя презентація була чудова. Я впевнений, що мій начальник тепер мене підвищить.
- b) Моя презентація була чудова. Всі клієнти сказали мені, що їм сподобалося.
- c) Моя презентація була чудова. Вона заслужила премію від керівництва.
- d) Моя презентація була чудова. Це було відзначено саме так на моїй атестації.

12. *Ваша мрія – провести відпустку в Індонезії. Проаналізувавши інформацію, Ви вирішили, що для цієї поїздки необхідно 6000 \$. Яким способом найкраще досягти цієї мети?*

- a) Скоротити дискреційні витрати (понад життєво необхідних) на 200 \$ в місяць і накопичити грошей.

- b) Попросити членів сім'ї і друзів подарувати гроші на поїздку.
- c) Продати свій автомобіль, щоб фінансувати поїздку.
- d) Підшукати більш розумне в грошовому відношенні місце для проведення відпустки.

13. *Що невірно в наступному судженні? «Україна – любить її або їдьте звідси!»*

- a) Немає нічого неправильного в цьому судженні.
- b) Воно має на увазі, що якщо Ви їдете з країни у відпустку, Ви її не любите.
- c) Воно не говорить Вам про те, як любити її.
- d) Воно пропонує тільки два варіанти, коли насправді їх набагато більше.

14. *Яка з цих ситуацій НЕ потребує вирішення проблеми?*

- a) Коли Ви принесли новий комп'ютер додому, Ви виявили, що в коробці немає миші.
- b) Коли Вам повернули фотографії після друку, виявилось, що вони не Ваші.
- з) Всі в вашому колективі хочуть влаштувати свято в ресторані «Зустріч», але Ви їли там тільки вчора ввечері.
- d) Начальник просить Вас закінчити звіт до завтрашнього ранку, але сьогодні – день народження Вашого сина і Ви обіцяли повести його ввечері на футбол.

15. *Який варіант Інтернет-сайту, швидше за все, надає найоб'єктивніше інформацію про Авраама Лінкольна?*

- a) [www.members.aol.com/LeeV/Lincolnlover.html](http://www.members.aol.com/LeeV/Lincolnlover.html): домашня сторінка професора історії, який написав книгу про президентство А. Лінкольна.
- b) [www.southerpower.org/assassinations](http://www.southerpower.org/assassinations): сайт конфедеративних групи (прихильники рабства під час війни Півночі та Півдня) про відомі політичні вбивства, переважно присвячений А. Лінкольна (який виступав проти рабства).
- c) [www.lincolndata.edu](http://www.lincolndata.edu): сайт групи збереження історичної спадщини, яка заархівувала всю переписку А. Лінкольна.
- d) [www.alincoln-library.com](http://www.alincoln-library.com): президентська бібліотека в Спрінгфілді, Іллінойс, присвячена біографії шістнадцятого президента.

16. *Що є найбільш вірогідною причиною наступного: «Наша хокейна команда була непереможною в цьому сезоні»?*

- a) У інших команд немає нової хокейної амуніції.
- b) У нас є новий тренер, який посилено працює з нашою командою.
- c) Деякі члени нашої команди провели це літо в хокейному таборі.
- d) Я одягав свій щасливий светр перед кожною грою.

*17. Що невірно в «логіці» наступного твердження: «Як Ви можете вірити його свідченням? Він же – засуджений злочинець!»?*

- a) Факт, що людина, яка дає свідчення і була визнана винною у злочині, не означає, що вона бреше.
- b) Засуджений злочинець не може свідчити в суді.
- c) У людини, що говорить є упередженість проти злочинців.
- d) Хто говорить, очевидно, не відвідував юридичну школу.

*18. Що з нижченаведеного є обґрунтованим судженням?*

a) Я отримав на іспиті «відмінно». Вчора ввечері я дуже втомився, хоча всього лише вчився. Щоб і далі отримувати «відмінно» мені потрібно перестати так напружено вчитися.

b) Ваш автомобіль погано їде. Ви тільки що намагалися пояснити новому механіку, що Вам потрібно замінити масло. Б'юся об заклад, що він – причина Ваших автомобільних проблем.

c) Я не пилюсосив вже кілька тижнів. У мене з'явилося багато бруду і пилу по всій підлозі, а моя алергія загострилася. Якщо я хочу, щоб в будинку було чистіше, мені потрібно частіше пилюсосити.

d) Футбольна команда «Ворскла» (Полтава) ніколи не виграла Кубок УЄФА. Нещодавно вони виграли Кубок України. «Ворскла» скоро знову програє в Лізі Європи.

*Прочитайте текст і дайте відповідь на два наступних питання.*

«Я завжди знала, що хочу стати морським біологом. У шість років мої батьки повели мене в акваріум, і це мене зачепило. А в коледжі я отримала практику на океанському дослідному рейсі і вирішила спеціалізуватися в океанографії. Поїздка спонсорувалася Службою Дослідження планктону, і нашою метою було зібрати якомога більше різних типів мікроскопічних рослин і тварин, щоб подивитися, чи впливає на



морську екосистему збільшення кількості рибалок. Наша група була розділена на дві команди для збору різних видів планктону. Працювати з фітопланктоном, особливо з синьо-зеленими водоростями, було здорово. Ми вимірювали рівень хлорофілу у воді, щоб визначити, де і в яких кількостях є фітопланктон. Працювалося добре, так як вода була прозорою, без каламуті і бруду».

*19. Що таке фітопланктон?*

- a) Інша назва хлорофілу.
- b) Мікроскопічна рослина.
- c) Мікроскопічна тварина.
- d) Вид риби.

*20. Автор каже, що її дослідницька група з'ясувала, чи призвело збільшення кількості рибалок в зоні вивчення до:*

- a) позитивного впливу на місцеву економіку.
- b) виснаження рибних ресурсів.
- c) збільшення роботи для морських біологів.
- d) негативного впливу на стан навколишніх вод.

*21. Ви хочете продати свій автомобіль трирічної давнини і придбати новий. Який Інтернет-сайт швидше за все надасть найкращу інформацію про те, як продати старий автомобіль?*

- a) [www.autotrader.com](http://www.autotrader.com): останні ціни і огляди нових та старих машин; поради щодо обґрунтування ціни.
- b) [www.betterbusinessbureau.org](http://www.betterbusinessbureau.org): безкоштовна споживча та бізнес-освіта; консультування перед початком нового бізнесу.
- c) [www.newwheels.com](http://www.newwheels.com): дослідження кожної марки і моделі серед останніх пропозицій світового автомобільного ринку.
- d) [www.carbuyingtips.com](http://www.carbuyingtips.com): все, що Вам потрібно знати, перш ніж купити нову машину.

*22. Яке з цих пояснень найбільш слабке?*

- a) Ціни на бензин настільки високі, що багато людей більше не будуть їздити в далекі подорожі.
- b) Завтра я не зможу одягти свою нову сорочку, тому що вона зараз в пранні.
- c) Домашня робота Василя не була готовою до терміну, тому, що він не здав її вчасно.
- d) У цьому році у нас немає нових підручників, тому що шкільний бюджет був урізаний.

23. *Яка з цих проблем є найбільш серйозною?*

a) Ваш викладач хворий і пропустить заняття вранці, коли Ви збиралися здати складний іспит.

b) Ви втрачаєте копію Вашого розкладу і забуваєте підготуватися до серйозного іспиту.

c) Ви не можете знайти одну з книг, які потрібні для підготовки до серйозного іспиту.

d) Важливий іспит виявився складнішим, ніж Ви могли подумати, і включає питання, до яких Ви не готувалися.

24. *Який з цих доводів найбільш важливий при оцінці інформації, знайденої в мережі Інтернет?*

a) Автори, що публікуються в мережі Інтернет, як правило, менш компетентні, ніж ті, що публікуються у пресі.

b) Інтернет-автори зазвичай упереджені.

c) Будь-хто може опублікуватися в мережі Інтернет; немає гарантії в тому, що матеріал буде об'єктивним.

d) Друкована інформація майже завжди більш точна, ніж Інтернет-інформація.

25. *Що невірно в наступному судженні? «Американські студенти не згодні, щоб буквена система оцінок успішності замінювалося на цифрову. Вони побоюються, що так можна дійти до того, що у них заберуть імена і будуть звертатися до них за номерами!»*

a) Висновок є занадто надмірним.

b) Немає нічого неправильного в цьому твердженні.

c) Студенти не повинні брати участь в обговоренні системи оцінювання в їхньому навчальному закладі.

d) Судження не пояснює, чому керівництво хоче позбутися буквених оцінок.

26. *У чому дійсно полягає проблема, а не просто якийсь її вторинний наслідок?*

a) Ваш банк стягує за користування кредитом 4% від кожної суми.

b) Ваш ліміт по кредитній карті вичерпався, коли Ви хотіли розрахуватися нею в магазині.

c) Щомісяця Ви витрачаєте більше грошей, ніж заробляєте.

d) Минулого місяця п'ята частина Вашої зарплати пішла тільки на погашення відсотків по кредитах.

27. Яка фраза є прикладом гіперболи?

- a) У досконалому світі не було б війн.
- b) Цей наряд налякав би й шкіру кішки.
- c) Ви не найкращий кухар в світі.
- d) Він їздить майже так само швидко, як гонщик в гонках Наскар.

*Бланк відповідей*

1. a b c d	10. a b c d	19. a b c d
2. a b c d	11. a b c d	20. a b c d
3. a b c d	12. a b c d	21. a b c d
4. a b c d	13. a b c d	22. a b c d
5. a b c d	14. a b c d	23. a b c d
6. a b c d	15. a b c d	24. a b c d
7. a b c d	16. a b c d	25. a b c d
8. a b c d	17. a b c d	26. a b c d
9. a b c d	18. a b c d	27. a b c d

### Ключ до методики

В таблиці наведені варіанти (літери) правильних відповідей. За кожний збіг з ключем випробуваному нараховується один бал. Показником по тесту є сума балів (правильних відповідей). При цьому якщо випробуваний не встиг виконати якісь завдання за 30 хвилин, вони вважаються невирішеними.

Ключ до тесту:

1. b	8. c	15. d	22. c
2. c	9. b	16. b	23. b
3. a	10. c	17. a	24. c
4. b	11. a	18. c	25. a
5. c	12. a	19. b	26. c
6. a	13. d	20. d	27. b
7. d	14. c	21. a	

### Підрахунок результатів

Вибірка	Рівні критичного мислення				
	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Чоловіки	<3	3-6	7-16	17-21	>21
Жінки	<3	3-7	8-17	18-22	>22

## **Інтерпретація**

*Дуже високі результати* по тесту свідчать про те, що в даного індивіда розвинені практично всі операції критичного мислення – логіка, індукція, дедукція, рефлексія, контроль над емоціями, що спотворюють прийняття рішень.

*Високі результати* по тесту означають, що даний індивід володіє більшістю (80-90%) навичок критичного мислення – логіки, індукції і дедукції, контролю над емоціями.

*Середні результати* по тесту означають, що даний індивід володіє значною кількістю (30-70%) навичок критичного мислення – логіки, індукції і дедукції, здатністю до критичного аналізу інформації.

*Низькі показники* по тесту свідчать, що даний індивід не володіє достатньою кількістю навичок критичного мислення (менше 30%), що призводить до частих помилок, невдалим рішенням, нагромадження проблем в роботі та життєдіяльності в цілому.

*Дуже низькі результати* по тесту свідчать, що даний індивід справляється тільки з 10-20% завдань, що вимагають застосування критичного мислення.

## **1.4. Вимір ригідності мислення державного службовця в процесі формування рішень**

*Якщо у вас є характер, значить ви обрали ригідну систему. Ваша поведінка стає передбачуваною, ви втрачаєте здібність вільно контактувати зі світом та користуватися своїми ресурсами.*  
**Ф. Перлз**

Теоретичний аналіз проблеми ригідності показує, що дослідники надають неоднозначні визначення цьому поняттю. Історично ригідність розглядається як одна з форм фіксованої поведінки. Використання цього терміну в психології запропонував К. Левін у 1936 році. М. Левітов вказував на те, що фізіологічний механізм ригідності був розкритий І. Павловим. Ригідність І. Павловим розглядалася як одна з форм

фіксованої поведінки, яку він зближував із стереотипністю і нав'язливістю. В основі ригідності лежить застійність або інертність нервових процесів, де «інертність, з одного боку, є нормальне явище, а з іншого – перехідне в патологічний стан при відомих заходах». А. Кондратьєва відмічає, що суб'єкту, який проявляє некомпетентність в професійній діяльності властива ригідність.

В роботі Г. Клаусса ригідністю є «психічна властивість, яка виражається у відсталості, негнучкості поведінкових тенденцій в нерухомості і малій готовності до перемикань». Він розділяє поняття ригідності та стійкості, а останню визначає як «особливість характеру, тісно пов'язана із завзятістю і твердістю принципів, реалізовується в стабільності переконань». W. Lankes характеризує ригідність не тільки як стан протилежний мінливості, але і як стан, що виражає стійкість перед труднощами, вірність, сумлінність, тим самим, даючи ригідності позитивну оцінку. На думку Г. Залевського, з останньою пов'язувалися такі поняття як стереотипія, педантичність, негнучкість волі і потреб, інтелектуальна тугорухливість.

Згідно структурно-рівневої концепції Г. Залевського психічна ригідність розглядається як складне, багатовимірне явище, яке можливо оцінити за сукупністю експериментальних та тестових методів. Зокрема, ним розглядаються такі підструктури особистості як динамічна, праксична, когнітивна, емотивна, психоціальна та обґрунтовуються методи дослідження ригідності в цих підструктурах.



***Ригідність** – це інертність, негнучкість мислення, коли необхідно переключитись на новий засіб вирішення завдання*

Інертність мислення та пов'язана з нею тенденція до вподобання репродуктивного, уникнення ситуацій, в яких необхідно знаходити нові рішення – важливий діагностичний показник і для визначення типологічних особливостей нервової системи (інертність нервової системи), і для діагностування особливостей розумового розвитку людини.

Ригідність представляє собою психічні складнощі (аж до повної нездібності) в зміні наміченої людиною програми (дій, рішень), в умовах, які об'єктивно вимагають її перебудови. Розрізняють ригідність: когнітивну – виникає в складнощах перебудови сприйняття та уявлень в ситуації, що змінилась; афективна – виражається в відсталості афективних, емоційних відгуків на об'єкти емоцій, які змінюються; мотиваційну – проявляється в складнорухомій перебудові системи мотивів при обставинах, які потребують гнучкості та зміни характеру поведінки.

Рівень ригідності, яка проявляється суб'єктом, обумовлений співпрацею його особистісних особливостей з характером зовнішнього середовища, яка включає ступінь складності завдання, що стоїть, її привабливості, наявності небезпеки та інших факторів. На сучасному етапі ригідність можна розглядати як позаситуативний особовий конструкт, що характеризує міру відвертості людини при взаємодії зі світом. Для виявлення рівня ригідності мислення державних службовців найбільш оптимальною є методика Г. Залевського «Томський опитувальник ригідності».



### **Томський опитувальник ригідності Г. Залевського**

Томський опитувальник ригідності (ТОРЗ) – клініко-психологічна тестова методика, призначена для кількісної та структурної оцінки ригідності як властивості особистості. Опитувальник розроблений Г. Залевським у 1987 році.

#### **Інструкція**

ТОРЗ складається з 150 пунктів. У зв'язку зі значним обсягом опитувальника і його монотематичністю пункти виконані у вигляді питань і тверджень, що стосуються різноманітних проявів ригідності в різних сферах життя. Випробуваний повинен, визначивши своє ставлення до питання (твердження) опитувальника, відзначити це знаком плюс або просто

хрестиком проти відповідного питання і під однією з можливих відповідей: «так», «скоріше так», «ні» і «скоріше ні». Кількісно відповіді оцінюються за чотирибальною системою залежно від міри наявності ознаки – психічної ригідності: ознака відсутня – 0, виражена слабо – 1, виражена сильно – 3, виражена дуже сильно – 4.

### Тестовий матеріал

№	Питання (твердження)	Так	Скоріше «так»	Ні	Скоріше «ні»
1.	Я легко звикаю до нових умов				
2.	Я завжди радію можливості помандрувати				
3.	Я з дитинства вважаю за краще дотримуватися своїх звичок і свій смак намагаюся не змінювати				
4.	Буває, що у мене виникає відчуття образи або досади				
5.	Якщо факти проти мене, я легко відмовляюся від своєї точки зору і висуваю нову гіпотезу				
6.	Я завжди переживаю, якщо доводиться змінювати свої плани на півдорозі				
7.	У дитинстві і юності мені було важко відмовлятися навіть від тих звичок, які мені самому не подобалися				
8.	Іноді я міняю коло моїх знайомих і друзів				
9.	Я легко міняю звичний темп і ритм роботи і життя				
10.	Я переживаю, якщо доводиться змінювати свій смак				
11.	У дитинстві і юності я легко міняв один раз прийняте рішення				
12.	Всі мої звички хороші і бажані				
13.	Я вважаю за краще проводити відпустку в звичній обстановці				
14.	Іноді я ловлю себе на думці, що рахую абсолютно непотрібні мені предмети (сходинки, вікна, ліхтарі)				

15.	Підлітком я легко відмовлявся від звичного способу вирішення тієї чи іншої проблеми і шукав новий				
16.	Я зберігаю свій звичайний ритм дій, навіть якщо кудись поспішаю, але знаю, що встигну				
17.	Якщо я обіцяв щось зробити, то завжди виконую свою обіцянку, незалежно від того, зручно це мені чи ні				
18.	Коли я стомлений, мені важко щонебудь змінити в своєму житті або роботі				
19.	Я віддаю перевагу вирішувати свої проблеми звичним способом				
20.	Я переживаю, якщо доводиться змінювати своє ставлення до людей				
21.	У дитинстві я вважав за краще ходити в школу тим самим звичним маршрутом і намагався ніколи його не змінювати				
22.	Навіть у самий останній момент я можу відмовитися від давно задуманого				
23.	Буває, що я мимоволі починаю рахувати сходинки, ліхтарі, вікна або якісь інші предмети				
24.	Я переживаю, якщо опиняюся не в змозі позбутися страху, поганого настрою, емоційної напруги				
25.	У дитинстві і юності я вважав, що в оцінці свого характеру, здібностей і можливостей не слід орієнтуватися на думку інших				
26.	Мені важко заводити нові знайомства				
27.	Мені важко перейти від печалі до радості				
28.	Мені важко змінити власну думку про себе, навіть якщо вона не збігається з думкою інших				



29.	Я довго переживаю події, які стосуються особисто мене				
30.	Я переживаю, якщо доводиться міняти один раз прийняте рішення				
31.	У подібних ситуаціях я відчуваю однакові почуття				
32.	У дитинстві і юності я легко міняв свої плани на півдорозі				
33.	Я завжди оплачую провезення багажу в громадському транспорті				
34.	Я легко можу слухати одночасно двох оповідачів				
35.	Мені важко змінювати свій звичний маршрут на роботу				
36.	Я можу одночасно читати і слухати				
37.	Якщо я опиняюся в стресовій ситуації, мені важко змінити що-небудь у своєму житті				
38.	Приказка «за словом в кишеню не полізе» дуже до мене підходить				
39.	Мені подобається бути не схожим на інших				
40.	Мене приваблюють подорожі				
41.	Я ніколи не спізнився на побачення або на роботу				
42.	Іноді я говорю про речі, в яких не розбираюся				
43.	Необхідність змінити звичку, навіть ту, яка мені зовсім не подобається, викликає у мене сильні душевні переживання				
44.	Іноді у мене виникають думки, які я хотів би приховати від інших				
45.	У дитинстві і юності я легко міг змінити своє ставлення до кого-небудь				
46.	Я володію здатністю перевтілюватися				
47.	Я завжди все роблю ґрунтовно і не поспішаючи				
48.	У стані пригніченості і поганому настрої мені важко що-небудь				

	змінити в своєму житті				
49.	Підготовка до будь-якої діяльності займає у мене дуже мало часу				
50.	Мені легко позбутися звичок, які мені не до душі				
51.	Іноді я «виходжу з себе»				
52.	Я переживаю, якщо мені доводиться розлучатися зі звичними умовами життя				
53.	Коли я щось роблю, мені важко навіть ненадовго відволіктися від цього заняття				
54.	Але навіть якщо я змушений відірватися від цього заняття, воно ніяк не виходить у мене з голови				
55.	З дитинства я звик до певного режиму і дуже неохоче його порушую				
56.	Після поїздки на поїзді, кораблі або якомусь іншому виді транспорту я ще деякий час продовжую чути гудки, сигнали, відчувати рух				
57.	Я легко міняю свої плани, якщо обставини вимагають цього				
58.	Я іноді пліткую				
59.	Я дуже переживаю, коли доводиться відкидати свою точку зору і приймати чужу				
60.	Мене дуже засмучує необхідність в один і той же час виконувати безліч різних обов'язків і доручень				
61.	У дитинстві і юності мене важко було переконати, навіть якщо я був неправий				
62.	Я можу легко і швидко висвітлити добре відоме мені питання, навіть якщо в даний момент зосереджений на іншій проблемі				
63.	Я з радістю беруся за роботу, яка вимагає нових і незвичайних рішень				

64.	Серед моїх знайомих є люди, які мені явно не подобаються				
65.	Я легко позбавляюся будь-яких негативних переживань (поганого настрою, занепокоєння)				
66.	У школі мені подобалося подорожувати: я отримував багато свіжих вражень і завжди опинявся в нових умовах				
67.	Подивившись фільм або ставши свідком трагічного випадку, я ще довго перебуваю під владою пережитого				
68.	Я легко міняю раз прийняте рішення, якщо цього вимагають обставини				
69.	Я швидко забуваю про свої неприємності				
70.	У дитинстві і юності я легко і швидко пристосовувався до нових умов життя				
71.	Мені важко поміняти роботу або місце проживання				
72.	Я часто помічаю, що мені в голову приходять і турбують якісь не значущі для мене думки				
73.	Я погано себе почуваю, якщо доводиться відступати від свого звичного життєвого розпорядку				
74.	Коли я схвилюваний, почуття тривоги не залишає мене, незважаючи на старання позбутися його				
75.	У дитинстві і юності мені було важко змінювати свою думку про щось або про когось, навіть якщо воно суперечило реальним фактам				
76.	Я краще виконую будь-яку роботу, якщо мої думки зайняті тільки нею				
77.	Мені важко виконувати мою роботу, якщо я опиняюся в новій для себе обстановці				
78.	У дитинстві і юності я легко пристосовувався до будь-яких змін в				

	моєму житті				
79.	Якщо мені доручено кілька завдань, то спочатку я виконую одне з них і лише після цього приступаю до наступного				
80.	Якщо я відчуваю страх, мені важко змінити що-небудь в житті і діяльності				
81.	Навіть у звичайних умовах я не схильний міняти свій життєвий уклад				
82.	Я переживаю, якщо знайдений мною спосіб вирішення проблеми не призводить до позитивного результату і потрібно шукати інший				
83.	У дитинстві і юності я довго переживав вже минулі події				
84.	Я переживаю, якщо моя гіпотеза не підтверджується і необхідно шукати інше пояснення				
85.	Навіть своїм друзям я не дозволяю відволікати мене від роботи				
86.	Мені не подобається, коли хтось без попередження порушує мій спокій				
87.	Я легко міняю своє ставлення до людей				
88.	Якщо я щось запланував, то постійно думаю про це, навіть будучи впевнений, що все передбачив				
89.	Я вважаю, що добре упорядкований спосіб життя цілком відповідає моєму темпераменту				
90.	Я завжди подумки повертаюся до написаного і вже відправленого листа				
91.	У дитинстві і юності я намагався ніколи не міняти свій звичний життєвий темп і ритм				
92.	Я ретельно планую і організую свою роботу				
93.	Я переживаю, якщо мені доводиться міняти свій звичний маршрут на роботу				
94.	Вважаю, що більшість питань мають				

	одну правильну відповідь				
95.	Я дратуюся, якщо щось несподівано порушує мій звичайний режим дня				
96.	Незвична обстановка не псує мені настрої				
97.	Мене обурюють люди, які наполегливо відмовляються визнати свої помилки				
98.	Зазвичай мені цікаво знати, чим зайняті мої товариші, навіть якщо сам я завантажений своєю основною роботою				
99.	У дитинстві і юності я постійно щось винаходив і переробляв				
100.	Мені важко змінити що-небудь в своєму житті, якщо я хворію або взагалі погано себе почуваю				
101.	Я часто помічаю, що ніяк не можу позбутися нав'язливої думки або мелодії				
102.	Мені подобається міняти свій звичний темп життя і діяльності				
103.	Я легко переходжу від однієї справи до іншої				
104.	Мені було важко переключатися з одного іспиту на інший				
105.	В дитинстві і юності у мене була звичка рахувати абсолютно не потрібні мені предмети (сходинок, вікна, ліхтарі), від якої я ніяк не міг позбутися				
106.	Мені подобається робота, що вимагає уваги до дрібних деталей				
107.	Мені важко змінити свій смак в їжі, в одязі				
108.	Я легко можу перервати вже розпочату роботу і відразу ж приступити до виконання іншого завдання				
109.	Мені важко поставити себе на місце іншої людини				
110.	Я буваю так поглинений своєю роботою, що більше ні на що не				

	звертаю уваги				
111.	В дитинстві та юності я часто ловив себе на тому, що багато разів протягом дня повертався до однієї і тієї ж думки				
112.	Я завжди послідовний і систематичний в тому, що роблю				
113.	Я одягаюся і роздягаюся в певному порядку				
114.	Я сильно переживаю, якщо мені доводиться змінювати самооцінку				
115.	Я завжди акуратно дотримуюся свого робочого розпорядку				
116.	Я легко міняю свій режим дня, якщо цього вимагають обставини				
117.	Я вважаю, що потрібно позбавлятися шкідливих звичок				
118.	Мені вже доводилося міняти раз прийняте рішення				
119.	Я вважаю, що найкраще проводити відпустку в «рідних стінах», нікуди не виїжджаючи				
120.	Мені вже доводилося міняти свій звичний маршрут на роботу				
121.	Я вважаю, що не слід міняти один раз прийняте рішення				
122.	Мені вже доводилося міняти свої плани на півдорозі				
123.	Я вважаю, що найкраще ходити на роботу однією і тією ж дорогою				
124.	Мені вже доводилося міняти місце проживання або роботу				
125.	Я вважаю, якщо гіпотеза суперечить дійсності, від неї слід відмовитися				
126.	Мені вже доводилося міняти своє ставлення до людей				
127.	Я вважаю, що іноді потрібно ставити себе на місце іншого				
128.	Траплялося, що мене переконували, якщо я був не правий				

129.	Вважаю, що найкраще працювати в звичному темпі і ритмі				
130.	Мені вже доводилося пристосовуватися до нових умов				
131.	Я вважаю, що кожна людина має право мати свої переваги в одязі, в їжі і не повинна поспішати їх міняти				
132.	Бувало, що я ніяк не міг позбутися минулих переживань				
133.	Вважаю, що потрібно вміти пристосовуватися до нових умов, якщо цього вимагають обставини				
134.	Мені вже доводилося ставити себе на місце іншої людини				
135.	Я вважаю, що людині дуже важко позбутися минулих переживань				
136.	Мені вже доводилося міняти свої звички в їжі, одязі				
137.	Я вважаю, що не слід міняти роботу і житло				
138.	Мені вже доводилося відмовлятися від звичного способу розв'язання проблеми і шукати інший шлях				
139.	Вважаю, що будь-яку роботу можна успішно виконати звичним способом				
140.	Мені вже доводилося міняти свій звичайний режим життя і роботи				
141.	Я вважаю, що потрібно завжди дотримуватися режиму дня				
142.	Мені вже доводилося міняти свій звичний темп і ритм роботи і життя				
143.	Вважаю, що найкращий шлях вирішення більшості проблем – єдиний				
144.	Бувало, що я наполягав на своїй точці зору, хоча факти свідчили проти мене				
145.	Я вважаю, що «з боку видніше», тому необхідно завжди враховувати думку інших				
146.	Мені вже доводилося вступати в конфлікт з близькими мені людьми з				

Продовження

	приводу мого характеру, здібностей, вчинків				
147.	Я вважаю, що варто міняти свої плани на півдорозі, якщо обставини вимагають цього				
148.	Мені вже доводилося подорожувати, надовго їдучи від свого звичного місця проживання				
149.	Вважаю, що варто змінити своє ставлення до людини, якщо цього вимагають обставини				
150.	Мені вже доводилося позбавлятися шкідливих звичок				

### Ключ до методики

#### Симптомокомплекс ригідності (СКР)

№	Так	Скоріше «так»	Ні	Скоріше «ні»
1.	0	1	3	4
4.	4	3	1	0
5.	0	1	3	4
8.	0	1	3	4
9.	0	1	3	4
13.	4	3	1	0
16.	4	3	1	0
19.	4	3	1	0
22.	0	1	3	4
23.	4	3	1	0
26.	4	3		0
27.	4	3	1	0
28.	4	3	1	0
29.	4	3	1	0
31.	4	3	1	0
34.	0	1	3	4
35.	4	3	1	0
36.	0	1	3	4
38.	0	1	3	4
39.	0	1	3	4
40.	0	1	3	4

#### Актуальна ригідність (АР)

№	Так	Скоріше «так»	Ні	Скоріше «ні»
1.	0	1	3	4
5.	0	1	4	3
9.	0	1	3	4
13.	4	3	1	0
19.		3	1	0
23.	4	3	1	0
28.	4	3	1	0
35.	4	3	1	0
40.	0	1	3	4
50.	0	1	3	4
57.	0	1	3	4
65.	0	1	3	4
68.	0	1	3	4
71.	4	3	1	0
87.	0	1	3	4
107	4	3	1	0
109	4	3	1	0
116	0	1	3	4



*Продовження*

46.	0	1	3	4
47.	4	3	1	0
49.	0	1	3	4
50.	0	1	3	4
53.	4	3	1	
4.	4	3	1	0
56.	4	3	1	0
57.	0	1	3	4
60.	0	1	3	4
62.	0	1	3	4
65.	0	1	3	4
67.	4	3	1	0
68.	0	1	3	4
69.	0	1	3	4
71.	4	3	1	0
74.	4	3	1	0
76.	4	3	1	0
77.	4	3	1	0
79.	4	3	1	0
85.	4	3	1	0
86.	4	3	1	0
87.	0	1	3	4
88.	4	3	1	0
89.	4	3	1	0
90.	4	3	1	0
92.	4	3	1	0
94.	4	3	1	0
95.	4	3	1	0
97.	4	3	1	0
98.	0	1	3	4
103.	0	1	3	4
106.	4	3	1	0
107.	4	3	1	0
108.	0	1	3	4
109.	4	3	1	0
110.	4	3	1	0
112.	4	3	1	0
113.	4	3	1	0
115.	4	3	1	0
116.	0	1	3	4
117.	4	3	0	1

**Установча ригідність (УР)**

№	Так	Скоріше «так»	Ні	Скоріше «ні»
17.	0	1	3	4
119.	4	3	1	0
121.	4	3	1	0
123.	4	3	1	0
125.	0	1	3	4
127.	0	1	3	4
129.	4	3	1	0
131.	4	3	1	0
133.	0	1	3	4
135.	4	3	1	0
137.	4	3	1	0
139.	4	3	1	0
141.	4	3	1	0
1 3.	4	3	1	0
145.	0	1	3	4
147.	0	1	3	4
149.	4	3	1	0

**Сенситивна ригідність (СР)**

№	Так	Скоріше «так»	Ні	Скоріше «ні»
2.	0	1	3	4
6.	4	3	0	1
10.	4	3	1	0
14.	4	3	1	0
24.	4	3	1	0
20.	4	3	0	1
30.	4	3	1	0
43.	4	3	1	0
52.	4	3	1	0
59.	4	3	1	0
63.		1	3	4
73.	4	3	1	0
82.	4	3	1	0
84.	4	3	1	0
93.	4	3	1	0
96.	0	1	3	4
101.	4	3	1	0
102.	0	1	3	4
114.	4	3	1	0

**Ригідність як стан (РСТ)**

№	Так	Скоріше «так»	Ні	Скоріше «ні»
18.	4	3	1	0
37.	4	3	1	0
48.	4	3	1	0
80.	4	3	1	0
81.	4	3	1	0
100.		3		0

**Преморбідна ригідність (ПМР)**

№	Так	Скоріше «так»	Ні	Скоріше «ні»
3.	4	3	1	0
7.	4	3	1	0
11.	0	1	3	4
15.	0	1	3	4
21.	4	3	1	0
25.	4	3	1	0
32.	0	1	3	4
45.	0	1	3	4
55.	4	3	1	0
61.	4	3	1	0
66.	0	1	3	4
70.	0	1	3	4
75.	4	3	1	0
78.	0	1	3	4
83.	4	3	1	0
91.	4	3	1	0

Продовження

99.	0	1	3	4
104.	4	3	1	0
105.	4	3	1	0
111.	4	3	1	0

### Шкала брехні

№	Так	Скоріше «так»	Ні	Скоріше «ні»
12.	4	3	1	0
17.	4	3	1	0
33.	4	3	1	0
41.	4	3	1	0
42.	0	1	3	4
44.	0	1	3	4
51.	0	1	3	4
58	0	1		4
64.	0	1	3	4

### Шкала реальності

№	Так	Скоріше «так»	Ні	Скоріше «ні»
118.	0	1	3	4
120.	0	1	3	4
122.	0	1	3	4
124.	0	1	3	4
126.	0	1	3	4
128.	0	1	3	4
130.	0	1	3	4
132.	0	1	3	4
134.	0	1	3	4
136.	0	1	3	4
138.	0	1	3	4
140.	0	1	3	4
142.	0	1		4
144.	0	1	3	4
146.	0	1	3	4
148.	0	1	3	4
150.	0	1	3	4

### Середньонормативні значення шкал

Шкала	Розкид значень	Низька ригідність	Помірна ригідність	Висока ригідність	Дуже висока ригідність
Загальна ригідність	0-248	0-62	63-124	125-186	187-248
Актуальна ригідність	0-72	0-18	19-36	37-54	55-72
Сенситивна ригідність	0-76	0-19	20-38	39-57	58-76
Установча ригідність	0-68	0-17	18-34	35-51	52-68
Ригідність як стан	0-24	0-6	7-12	13-18	19-24
Преморбідна ригідність	0-80	0-20	21-40	41-60	61-80

## **Інтерпретація**

1. Шкала загальної ригідності СКР (симптомокомплекс ригідності) показує схильність до широкого спектру фіксованих форм поведінки – персевераціям, нав'язливостям, стереотипіям, упертості, педантизму і власне ригідності. Саме останній аспект шкали СКР – ригідність у власному або вузькому сенсі – нездатність при об'єктивній необхідності змінити думку, ставлення, установку, мотиви, модус переживання – відбито у вхідній в СКР (2) субшкалі актуальної ригідності (АР). Питання і ствердження цієї субшкали в різній кількості і модифікаціях входять в інші шкали Томського опитувальника ригідності Г. Залевського.

2. Шкала сенситивної ригідності (СР) відображає емоційну реакцію людини на нове, на ситуації, що вимагають будь-яких змін. Це, безсумнівно, особистісний рівень прояву психічної ригідності, виражений в емоційному відношенні до відповідних вимог об'єктивної дійсності.

3. Шкала установчої ригідності (УР) також відображає особистісний рівень прояву психічної ригідності, виражений в позиції, відношенні або установці на прийняття/неприйняття нового, необхідності змін самого себе – самооцінки, рівня домагань, системи цінностей, звичок. За такою позицією можуть лежати найрізноманітніші мотиви усвідомленого рівня.


4. Шкала ригідності як стану (РСТ). Високі показники за цією шкалою свідчать про те, що в стані страху, стресу (дистресу), поганого настрою, втоми або будь-якого хворобливого стану людина у високому ступені схильна до ригідної (ширше – до фіксованої) поведінки. У звичайних умовах подібну поведінку вона може не проявляти. Нерідко ригідність як стан (як реакція) поєднується з ригідністю як рисою характеру, а тому проявляється виключно сильно і тотально.

5. Шкала преморбідної ригідності (ПМР). Високі показники за цією шкалою свідчать про те, що випробуваний вже у підлітковому та юнацькому (шкільному) віці зазнавав труднощів у ситуаціях будь-яких змін, нового. Дорослі опитувані ретроспективно оцінюють те, як вони себе вели, переживали і

вирішували ті чи інші проблеми у відповідних ситуаціях в шкільному віці (для хворих – це преморбідний період).

6. Шкала реальності (ШР). Це вид контрольної шкали. Вона показує, чи виходить випробуваний у відповідях зі свого досвіду або тільки з припущень. Високі показники за цією шкалою свідчать про те, що випробуваний виходив з деяких припущень, а тому результати обстеження не можуть викликати довіру.

7. Шкала брехні (ШБ). Питання виокремлені з особистісного опитувальника Г. Айзенка з метою підвищення достовірності отриманих результатів. Кількісно обчислюється аналогічно шкалі реальності.

	<p>Таким чином, можна зробити висновки, що інтелектуальний компонент визначає можливості державного службовця до прийняття ефективних рішень. Поперед усім, інтелект державного службовця розглядається, як можливість визначати цілі, проводити стратегічне планування та прогнозування в сфері професійної діяльності. Оцінка інтелектуального компоненту в системі прийняття рішень державним службовцем визначається рівнем критичного мислення, вміння володіти емоціями та ригідності мислення.</p>
---	---



### Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття інтелекту та значення «коефіцієнту інтелекту» IQ для прийняття державно-управлінських рішень.
2. Надайте порівняльну характеристику співвідношення основних концепцій інтелекту.
3. Розкрийте методологію інтелектуального забезпечення прийняття управлінських рішень в системі державної служби.

4. Яку роль грає «емоційний інтелект» в системі формування управлінських рішень державними службовцями?
5. Надайте визначення та характеристику конструкту «емоційний інтелект» EQ.
6. Схарактеризуйте основні моделі «емоційного інтелекту» в системі прийняття рішень державними службовцями.
7. Розкрийте мету застосування критичного мислення в системі прийняття рішень.
8. Розкрийте еволюцію формування феномену «критичного мислення» в структурі розробки управлінського рішення.
9. Схарактеризуйте процес формування стандартів оцінки «критичного мислення» в США.
10. Визначте, які інституції та «мозкові центри» розвивають стандарти оцінки «критичного мислення» в США?
11. Розкрийте теоретичні підходи до визначення ригідності в системі державної служби.
12. Схарактеризуйте види ригідності та їх місце в структурі управлінського рішення.
13. Вкажіть роль оцінки інертності мислення в процесі діагностики здібностей державного службовця до прийняття рішень.
14. Розкрийте основні напрямки формування системи комплексних досліджень соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень.
15. Схарактеризуйте особливості стратегічного планування соціально-психологічних досліджень з проблематики управлінських рішень в системі державного управління України.



### Список використаних джерел

1. Айзенк Г. Ю. Понятие и определение интеллекта / Г. Ю. Айзенк // Вопросы психологии. – 1995. – № 1. – С. 111-131.

2. Бороденский Г. А. Системное мышление в экономике и менеджменте: учебное пособие для студентов экономических специальностей / Г. А. Бородинский // ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2013. – 96 с.
3. Гоулдман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ? / Д. Гоулдман; пер. с англ. А. П. Исаевой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 560 с.
4. Елисеев О. П. Практикум по психологии личности / О. П. Елисеев. – СПб. : Питер, 2001. – 560 с.
5. Залевский Г. В. Психическая ригидность в норме и патологии / Г. В. Залевский. – Томск : Изд-во Том. ун-та, 1993. – 272 с.
6. Интеллектуальный потенциал россиян: причины ослабления / М. И. Махмутов // Педагогика. – 2001. – № 10. – С. 91-100.
7. Котлярова Д. К. Интеллектуальная поддержка управленческих решений в государственном и муниципальном управлении / Д. К. Котлярова // Современные наукоемкие технологии. 2014. – №7. – С. 85-86.
8. Кордялис К. К. Взаимосвязь между показателями психосоциального здоровья и мотивации к учебе / К. К. Кордялис, Е. Н. Эйдимтайте // Вопросы психологии. – 2006. – № 2. – С. 24-30.
9. Король С. А. К классификации особенностей критичности мышления / С. А. Король // Вопросы психологии. – 1981. – № 4. – С. 108-112.
10. Критическое мышление. Prometheus запускает один из самых ожидаемых курсов в своей истории. Новое Время. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://nv.ua/techno/made-in-ukraine/prometheus-236784.html>
11. Ліпман М. Критичне мислення: чим воно може бути? / М. Ліпман // Вісник програм шкільних обмінів. – 2006. – № 27. – С. 17-23.
12. Льюшенко О. А. Особливості формування поняття «емоційний інтелект» / О. А. Льюшенко // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. – 2012. – Вип. 17. – С. 128-134.
13. Луценко Е. Л. Адаптация теста критического мышления Л. Старки / Е. Л. Луценко // Вісник Харк. нац. ун-ту імені

- В. Н. Каразіна. Серія: Психологія. – 2014. – № 1110. – С. 65-70.
14. Марутян Р. Р. Інтелектуальне забезпечення державного управління: методологічні засади дослідження [Електронний ресурс] / Р. Р. Марутян // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. – 2013. – Вип. 1. – С. 76-84. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2013\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_1_12)
  15. Мурюкіна Е. В. Развитие критического мышления студентов педагогического вуза в рамках специализации «Медиаобразование»: учеб. пособие для вузов / Е. В. Мурюкіна, И. В. Челышева. Отв. ред. А. В. Федоров. – Таганрог : Изд-во Кучма, 2007. – 162 с.
  16. Ніколаєва І. В. Особливості прояву ригідності у держслужбовців / І. В. Ніколаєва // Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія». – 2011. – № 985. – С. 151-154.
  17. Равочкин Н. Н. Моделирование социального интеллекта у инженерно-технических работников на предприятиях угольной отрасли / Н. Н. Равочкин // Экономика и социум. – 2015. – № 3(16). – 18 с.
  18. Сборник психологических тестов. Часть II: пособ. / Сост. Е. Е. Миронова. – Мн. : Женский институт ЭНВИЛА, 2006. – 146 с.
  19. Стайн Д. Язык интеллекта / Д. Стайн. – М. : ЭКСМО, 2006. – 352 с.
  20. Стрижакова Е. Н. Интеллект работника организации: эволюция подходов к определению его составных частей и способы изучения / Е. Н. Стрижакова // Государственный советник. – 2013. – № 1 – С. 74-86.
  21. Терно С. А. Концепция критического мышления в зарубежной педагогике [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. – 2013. № 8. – Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2013/08/26054>
  22. Холодная М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования / М. А. Холодная – СПб. : Питер. – 2002. – 278 с.



- 23.Юрьева Н. Н. Развитие критического мышления будущих государственных служащих в акме-процессе обучения / Н. Н. Юрьева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 7. – С. 81-85.
- 24.Plato. Complete Works. Edited, with Introduction and Notes, by John M. Cooper, Associate Editor D. S. Hutchinson. – Indianapolis/Cambridge: Hackett Publishing Company, 1997. – 1840 p.
- 25.Paul R. Critical Thinking: How to Prepare Students for a Rapidly Changing World. – 4th ed. – Foundation for Critical Thinking, 1995.
- 26.National Council for Excellence in Critical Thinking, «Defining Critical Thinking,» [www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766](http://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766)
- 27.Starkey L. Critical thinking skills success. – NY: Learning Express, LLC., 2004.
- 28.Luchins A. S., Luchins E. II. Rigidity of behavior. – Eugene Oregon, 1959. – 623 p.
- 29.Lipman M. Critical thinking: What can it be? Institute of Critical Thinking. Resource Publication, 1988. –Series 1. – № 1. – 12 p.
- 30.Eysenck H. J. The structure and measurement of intelligence. N.Y.: Springer, 1979.

# РОЗДІЛ II

## Оцінка особистісного компоненту в індетермінованих умовах прийняття рішень

*Кожна людина є творцем, бо  
вона творить дещо з різноманітних  
вроджених факторів та можливостей.  
А. Адлер*

### 2.1. Визначення рівня мотивації досягнення в системі державно-управлінських рішень

*Будь-яке досягнення починається з рішення спробувати.  
М. Барішніков*

В Україні триває процес пошуку та становлення ефективної системи державної служби, побудови організаційної структури органів державної влади та їх діяльності. У відповідності з цим створюється система мотивації державних службовців. Поширюються тенденції вдосконалення мотивації креативності новаторів – розробників продуктивних і технологічних нововведень в сфері публічного управління. Встановлено певні закономірності мотивації державних службовців і розроблено відповідний інструментарій, використання яких дозволяє впливати на формування оптимальних державно-управлінських рішень.

Зосередженість керівника на пошуку оптимальних варіантів рішення, здатних перетворити мету державного управління в кінцевий результат перетворюється в мотив досягнення успіху при прийнятті рішення. При такій мотивації тактика поведінки

керівника в процесі вибору рішення проявляється у високій активності і самостійності, готовності до ризику і відповідальності, стійкості психіки і впевненості у своїх силах. Мотив уникнення невдач у прийнятті рішень передбачає концентрацію уваги керівника на власній персоні. Такий мотив носить престижно-особистісний характер і виражає прагнення до психологічного і соціального благополуччя. При такій мотивації тактика поведінки керівника відрізняється боязню діяти в напрямку поставленої мети, низькою активністю, відходом від самостійного рішення, прагненням не ризикувати, зайвою обережністю, ухилянням від відповідальності. Прийняття рішення тісно пов'язане з проблемами цілепокладання і розвитком у керівника певного рівня домагань, які забезпечують вольовий акт прийняття управлінського рішення.

Теоретичне підґрунтя мотивації досягнень склали науково-практичні дослідження теорії очікуваної цінності Дж. Аткинсона, контролю сприйняття Б. Скіннера, соціально-когнітивна теорія самоефективності А. Бандури, соціального навчання Дж. Роттера, когнітивного дисонансу Л. Фестінгера, теорія рівноваги Ф. Хайдера. В них розглядаються такі поняття, як «локус контролю», «каузальні атрибуції», «вивчена безпорадність», «самоефективність», «тип уявлень про здібності», «когнітивний дисонанс» та «міжособистісні відносини».



**Мотивація досягнення** (фр. *motif* – причина, що спонукає; лат. *movere* – рухати) – один з різновидів мотивації діяльності, пов'язана з потребами індивіда досягати успіхів і уникати невдач

Дослідження мотивації досягнення були розпочаті в 50-х рр. ХХ ст. американським ученим Д. Мак-Клелландом, якому вдалося виявити індивідуальні розбіжності в мотивації досягнення за допомогою тематичного аперцепційного тесту (ТАТ) Г. Мюррея. Розвиток мотивації досягнення пояснювався Д. Мак-Клелландом і його колегами особливостями соціалізації, ціннісними орієнтаціями у представників тих чи інших верств

населення. Д. Мак-Клелланд вважав, що формування мотивації досягнення залежить від сприятливих умов виховання й благополучного середовища відповідно до теорії соціального навчання. Мотивація досягнення є побічним продуктом більш фундаментальних соціальних мотивів.

Д. Аткинсон одним із перших запропонував загальну теорію мотивації досягнення. Він зазначав, що силу прагнення людини досягти поставленої мети можна відобразити формулою:

$$M = Pду \cdot Вдц \cdot Здц, \text{ де:}$$

*M – сила мотивації (прагнення);*

*Pду – сила мотиву досягнення успіхів як особистісної диспозиції;*

*Вдц – суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети (цілі);*

*Здц – значення досягнення даної мети (цілі) для людини.*

За Д. Аткинсоном, на рівень мотивації особистості впливає три фактори: сила мотиву досягнення успіхів як особистісної диспозиції (рівень орієнтації особи на досягнення успіху); суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети (оцінка особистістю власних сил для досягнення поставленої цілі); значення досягнення даної мети для людини (рівень необхідності поставленої цілі для конкретної особи).

Вперше досягнення було представлено як джерело людських мотивацій у кінці 30-х рр. ХХ ст. в межах систематичного підходу Г. Мюреєм. Згідно з яким мотивація досягнення проявляється у бажанні досягати чогось складного, оволодівати, маніпулювати або організовувати фізичні об'єкти, людей або ідеї, робити це якнайшвидше і краще.

При дослідженні мотивації досягнень заслуговує на увагу теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Райана.



***Самодетермінацією** називається здатність вибирати і мати вибір, на відміну від підкріплюваних реакцій, задоволення намірів і дій під впливом інших сил, які теж можуть розглядатися як детермінанти поведінки людини*

Психологічним критерієм самодетермінації є гнучкість особистості в управлінні власними взаємодіями із середовищем. Будучи самодетермінованою, особистість діє на основі власного вибору, а не на основі зобов'язань або примусів, і цей вибір базується на усвідомленні своїх потреб і зіставленні їх із зовнішніми умовами. Самодетермінована поведінка включає в себе рішення особистості про те, як себе поводити, яке базується на припущенні про те, як домогтися задоволення своїх потреб.

Однею з найбільш поширених методик визначення мотивації досягнення в процесі прийняття управлінських рішень є тест А. Мехрабіана.



### **Тест на мотивацію досягнення А. Мехрабіана**

Модифікацію опитувальника А. Мехрабіана для виміру мотивації досягнення (ТМД) запропонував М. Магомет-Емінов. ТМД призначений для діагностики двох узагальнених стійких мотивів особистості: мотиву прагнення до успіху і мотиву уникнення невдачі. Причому оцінюють, який з цих двох мотивів у випробуваного домінує. Тест має дві форми – чоловічу (а) і жіночу (б).

#### **Інструкція**

Тест складається з ряду тверджень, що стосуються окремих сторін характеру, а також думок і почуттів з приводу деяких життєвих ситуацій. Щоб оцінити ступінь вашої згоди або незгоди з кожним із тверджень, використовуйте таку шкалу:

- +3 – повністю згоден;
- +2 – згоден;
- +1 – скоріше згоден, ніж не згоден;
- 0 – нейтральний;
- 1 – скоріше не згоден, ніж згоден;
- 2 – не згоден;
- 3 – повністю не згоден.

Прочитайте твердження тесту та оцініть ступінь своєї згоди або незгоди. При цьому на бланку для відповідей проти номера твердження поставте цифру, яка відповідає ступеню вашої згоди. Дайте ту відповідь, яка першою прийде вам в голову. Не витрачайте час на обмірковування.

### Тестовий матеріал

#### *Тест-форма А (для чоловіків)*

№	Твердження	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1.	Я більше думаю про отримання гарної оцінки, ніж побоююся отримати погану							
2.	Якби я повинен був виконати складне, незнайоме мені завдання, то волів би зробити його разом з ким-небудь, ніж працювати самостійно							
3.	Я частіше беруся за важкі завдання, навіть якщо не впевнений, що зможу їх вирішити, ніж за легкі, які знаю, що вирішу							
4.	Мене більше приваблює справа, що не вимагає напруження і в успіху якої я впевнений, ніж важка справа, в якій можливі несподіванки							
5.	Якби у мене щось не виходило, я скоріше доклав би всіх зусиль, щоб з цим впоратися, ніж перейшов би до того, що у мене може добре вийти							
6.	Я вважаю кращою роботу, в якій мої функції добре визначені і зарплата вища за середню, ніж роботу з середньою зарплатнею, в якій я повинен сам визначити свою роль							
7.	Я витрачаю більше часу на читання спеціальної літератури, ніж художньої							
8.	Я б віддав перевагу важливій і важкій справі, хоча ймовірність невдачі в ній дорівнює 50%, справі досить важливій, але не важкій							
9.	Я швидше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, ніж рідкісні ігри, які вимагають майстерності і відомі небагатьом							

10.	Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це в мене виникають суперечки з товаришами								
11.	Якби я збирався грати в карти, то швидше б зіграв в розважальну гру, ніж у важку, що потребує міркувань								
12.	Я віддаю перевагу змагання, де я сильніший за інших, там, де всі учасники приблизно рівні за силою								
13.	У вільний від роботи час я опановую яку-небудь гру скоріше для розвитку умінь, ніж для відпочинку і розваг								
14.	Я швидше віддам перевагу зробити якусь справу так, як вважаю за потрібне, нехай навіть з 50%-ним ризиком помилитися, ніж робити її так, як мені радять інші								
15.	Якби мені довелося вибирати, то я швидше вибрав би роботу, в якій початкова зарплата буде 500 грн. і може залишитися на такому рівні невизначений час, ніж роботу, в якій початкова зарплата дорівнює 300 грн. і є гарантія, що не пізніше, ніж через півроку я буду отримувати 2000 грн.								
16.	Я швидше став би грати в команді, ніж змагатися один з секундоміром в руках								
17.	Я вважаю за краще працювати, не шкодуючи сил, поки повністю не задовольнюся отриманим результатом, ніж закінчити справу швидше і з меншою напругою								
18.	На іспиті я б віддав перевагу конкретним питанням з пройденого матеріалу питанням, що вимагають висловлення своєї думки								
19.	Я швидше вибрав би справу, в якій є певна ймовірність невдачі, але є і можливість досягти більшого, ніж таку, в якій моє становище не погіршиться, але й істотно не покращиться								
20.	Після успішної відповіді на іспиті я								

	швидше полегшено зітхну «пронесло», ніж порадію добрій оцінці								
21.	Якби я міг повернутися до однієї з незавершених справ, то я швидше повернувся б до важкої, ніж до легкої								
22.	При виконанні контрольного завдання я більше турбуюся про те, як би не допустити якоїсь помилки, ніж думаю про те, як правильно її вирішити								
23.	Якщо у мене щось не виходить, я краще звернуся до когось по допомогу, ніж стану сам продовжувати шукати вихід								
24.	Після невдачі я скоріше стаю ще більш зібраним і енергійним, ніж втрачаю бажання продовжувати справу								
25.	Якщо є сумніви в успіху будь-якого починання, то я швидше не стану ризикувати, ніж все-таки візьму в ньому активну участь								
26.	Коли я беруся за важку справу, то швидше побоююся, що не впораюся з нею, ніж сподіваюся, що вона вийде								
27.	Я працюю ефективніше під чийось керівництвом, ніж коли несу за свою роботу особисту відповідальність								
28.	Мені більше подобається виконувати складне незнайоме завдання, ніж знайоме завдання, в успіху якого я впевнений								
29.	Я працюю продуктивніше, коли мені конкретно вказують, що і як виконувати, ніж коли переді мною ставлять завдання лише в загальних рисах								
30.	Якби я успішно вирішив якийсь завдання, то з великим задоволенням взявся б ще раз вирішувати аналогічне завдання, ніж перейшов би до задачі іншого типу								
31.	Коли потрібно змагатися, у мене швидше виникає інтерес і азарт, ніж тривога і занепокоєння								
32.	Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, ніж намагаюся їх реально здійснити								



Тест-форма Б (для жінок)

№	Твердження	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1.	Я більше думаю про отримання гарної оцінки, ніж побоююся отримати погану							
2.	Я частіше беруся за важкі завдання, навіть якщо не впевнена, що зможу їх вирішити, ніж за легкі, які знаю, що вирішу							
3.	Мене більше приваблює справа, що не вимагає напруження і в успіху якої я впевнена, ніж важка справа, в якій можливі несподіванки							
4.	Якби у мене щось не виходило, я скоріше доклала усіх зусиль, щоб з цим впоратися, ніж перейшла б до того, що у мене може добре вийти							
5.	Я вважала б за кращу роботу, в якій мої функції добре визначені і зарплатня вища за середню, ніж роботу з середньою зарплатнею, в якій я повинна сама визначати свою роль							
6.	Більш сильні переживання у мене викликає скоріше страх невдачі, ніж надія на успіх							
7.	Науково-популярній літературі я віддаю перевагу ніж літературі розважального жанру							
8.	Я б віддала перевагу важливій і важкій справі, хоча ймовірність невдачі в ній дорівнює 50%, справі досить важливій, але не важкій							
9.	Я швидше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, ніж рідкісні ігри, які вимагають майстерності і відомі небагатьом							
10.	Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це в мене виникають суперечки з товаришами							
11.	Після успішної відповіді на іспиті я швидше полегшено зітхну «пронесло», ніж порадію добрій оцінці							

12.	Якби я збиралася грати в карти, то швидше б зіграла в розважальну гру, ніж у важку, що потребує міркувань								
13.	Я віддаю перевагу змаганням, де я сильніша за інших, там, де всі учасники приблизно рівні за силою								
14.	Після невдачі я скоріше стаю більш зібраною та енергійною, ніж втрачаю бажання продовжувати справу								
15.	Невдачі отруюють моє життя більше, ніж приносять радість успіхи								
16.	У нових невідомих ситуаціях у мене швидше виникає хвилювання і занепокоєння, ніж інтерес і цікавість								
17.	Я швидше за все спробую приготувати нову цікаву страву, хоча вона може погано вийти, ніж стану готувати звичну страву, яка зазвичай добре виходила								
18.	Я швидше займусь чимось приємним і необтяжливим, ніж стану виконувати щось, як мені здається, варте уваги, але не дуже захоплює								
19.	Я швидше витрачу весь свій час на здійснення однієї справи, ніж постараюся виконати за цей же час дві-три справи								
20.	Якщо я захворіла і змушена залишитися вдома, то я використовую час скоріше для того, щоб розслабитися і відпочити, ніж почитати і попрацювати								
21.	Якби я жила з кількома дівчатами в одній кімнаті і ми б вирішили влаштувати вечірку, я воліла б сама організувати її, ніж надати зробити це комусь іншому								
22.	Якщо у мене щось не виходить, я краще звернуся до когось за допомогою, ніж стану сама продовжувати шукати вихід								
23.	Коли потрібно змагатися, у мене швидше виникає інтерес і азарт, ніж тривога і занепокоєння								

24.	Коли я беруся за важку справу, то швидше побоююся, що не впоранюся з нею, ніж сподіваюся, що вона вийде							
25.	Я ефективніше працюю під чийось керівництвом, ніж коли несу за свою роботу особисту відповідальність							
26.	Мені більше подобається виконувати складне незнайоме завдання, ніж знайоме завдання, в успіху якого я впевнена							
27.	Якби я успішно вирішила якусь завдання, то з великим задоволенням взялася б ще раз вирішувати аналогічне завдання, ніж перейшла б до задачі іншого типу							
28.	Я працюю продуктивніше над завданням, коли переді мною ставлять завдання в загальних рисах, ніж коли мені конкретно вказують на те, що і як виконувати							
29.	Якщо при виконанні важливої справи я допускаю помилку, то частіше гублюся і впадаю в розпач, ніж швидко беру себе в руки і намагаюся виправити становище							
30.	Мабуть, я більше мрю про свої плани на майбутнє, ніж намагаюся їх реально здійснити							

### Ключ до методики

За кожну відповідь випробуваний отримує певну кількість балів. Підрахунок балів проводиться за допомогою ключів простим підсумовуванням. До кожної форми опитувальника додається власний ключ.

### Форма А

№	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1	7	6	5	4	3	2	1
2	1	2	3	4	5	6	7
3	7	6	5	4	3	2	1
4	1	2	3	4	5	6	7
5	7	6	5	4	3	2	1
6	1	2	3	4	5	6	7
7	7	6	5	4	3	2	1

*Продовження*

<b>8</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>9</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>10</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>11</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>12</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>13</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>14</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>15</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>16</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>17</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>18</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>19</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>20</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>21</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>22</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>23</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>24</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>25</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>26</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>27</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>28</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>29</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>30</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>31</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>32</b>	1	2	3	4	5	6	7

**Форма Б**

<b>№ п/п</b>	<b>+3</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>
<b>1</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>2</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>3</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>4</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>5</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>6</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>7</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>8</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>9</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>10</b>	7	6	5	4	3	2	1

*Продовження*

<b>11</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>12</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>13</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>14</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>15</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>16</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>17</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>18</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>19</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>20</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>21</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>22</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>23</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>24</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>25</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>26</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>27</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>28</b>	7	6	5	4	3	2	1
<b>29</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>30</b>	1	2	3	4	5	6	7

### **Інтерпретація**

На основі підрахунку сумарного балу визначається, яка мотиваційна тенденція домінує у людини, що заповнює тест. Бали всіх людей, що заповнюють тест вибірки ранжують і виділяють дві конкретні групи: верхні 27% вибірки характеризуються мотивом прагнення до успіху, а нижні 27% – мотивом уникнення невдачі.

Так само можна скористатися наступною сумарною шкалою:

Від 165 до 210 балів – домінування прагнення до успіху.

Від 76 до 164 – домінування прагнення уникати невдачі.

Від 30 до 75 – ніякого певного висновку про домінування один над одним мотивації досягнення успіхів або уникнення невдач зробити не можна.

## 2.2. Толерантність до індетермінованих умов в процесі пошуку рішення

*Людські слабкості потрібно сприймати як децю притаманне людям, їх потрібно враховувати та отримувати від них користь.*

*Л. Фехтвангер*

Всебічний аналіз проблеми прийняття рішень в індетермінованих умовах державними службовцями передбачає обов'язкове врахування внутрішніх факторів, що детермінують, властивих особистості, яка приймає рішення. При цьому слід виходити з положення С. Рубінштейна про «ламання зовнішнього через внутрішнє». А. Китов використовує поняття «особистісний профіль рішення», маючи на увазі ту «сукупність індивідуальних особливостей керівника, яку несуть з собою рішення до виконавців». Чим більше складною і відповідальною є ситуація прийняття рішення, тим яскравіше ефект особистісного профілю. Стилі прийняття рішень варіюються в залежності від двох параметрів: ціннісної орієнтації і толерантності до невизначеності.

Проблемою функціонування особистості в ситуації невизначеності займався Л. Шнейдер; питання невизначеності у професійній діяльності вивчав Р. Кочюнас. Вивченню толерантності до невизначеності стали приділяти увагу лише в останні десять років (О. Луковицька, П. Лушин).



**Толерантність** (від лат. *tolerans, tolerantis* – терпимий) – своєрідна форма індивідуального чи колективного прояву, що виникає на основі взаємодії та взаємовідносин між різними сторонами (індивідами, соціальними групами, державами, політичними партіями), а також демонструється кожною з них, виявляючи терпимість щодо різниці в поглядах, уявленнях, поведінці, позиціях, діях відносно протилежної сторони. Толерантність виявляється в прагненні досягти взаєморозуміння та узгодження різнобічних підходів, поглядів, інтересів без

*застосування примусу, а переважно шляхом розв'язання та переконання*

В. Соловйов пов'язує феномен толерантності з активними вчинками і вважає, що не слід плутати терпимість із пасивним утриманням, що толерантність може вимагати набагато серйозніших зусиль, ніж це потрібно для відкритих дій. Н. Жадан та І. Шовкопляс, досліджуючи соціально-психологічні механізми громадської активності, до складу яких входить толерантність, характеризують останню як вимір культури особистості та виділяють шість факторів, що її визначають: повага до прав і свободи вибору інших; рівень активності, самоконтролю, насамперед у сфері емоцій; адаптивний тип поведінки; конструктивність стратегій комунікативної взаємодії; життєвий оптимізм; поміркованість і критичність у сприйнятті суспільного життя.

Дослідженнями проблем професійної толерантності та її прояву в професійній діяльності фахівців займалися О. Асмолов, Г. Бардер, С. Бондирева, Р. Ділтс, А. Демчук, І. Дубровіна, І. Зимня, Ю. Ірхіна.

***Професійна толерантність керівника** – інтегральна професійно важлива якість особистості, яка виробляється в процесі професійної взаємодії, де термінується особистісними характеристиками та характеризується розумінням і прийняттям своєрідності індивідуальності іншої людини, умінням приховувати і згладжувати неприємні почуття при зіткненні з некоммукабельними якостями підлеглих (підопічних), відсутністю категоричності в оцінці людей, терпимістю до психологічного дискомфорту партнера, умінням враховувати особливості характеру, звичок, установок інших людей, демонстрацією можливості знаходження точок зіткнення у будь-яких ситуаціях*



Однією зі складових професійної толерантності керівника є управлінська толерантність.



**Управлінська толерантність** – комплекс професійно важливих якостей особистості, який протиставляється стереотипності, категоричності й авторитаризму в управлінській діяльності, вважається необхідним для успішної адаптації до нових несподіваних умов, прийняття змін в професійній діяльності, протистояння професійним стресам

Характерною ознакою нашого часу є постійне перебування державного службовця у стані збільшення зовнішньої та внутрішньої невизначеності. У психологічних дослідженнях виділено ряд характеристик феномену невизначеності, до яких відносяться: новизна, суперечливість, складність, множинність можливостей, виборів і рішень; непередбачуваність або неможливість прогнозу розвитку, невідомість ймовірності події, відсутність причинно-наслідкових закономірностей; не контрольованість і суб'єктивна неможливість управляти розвитком подій, протистояти несподіванкам, передбачити їх, неможливість розділу ситуації на категорії через відсутність інформації або готових схем її інтерпретації. У подоланні невизначеності велике значення мають чуттєва і інтелектуальна інтуїція, готовність до сприйняття, мислення, почуття та діяти в умовах ризику. Одним з психологічних феноменів, що дозволяють особистості успішно функціонувати в непередбаченому просторі сфери публічного управління, є толерантність до невизначеності.



**Толерантність до невизначеності** це особистісна якість, що характеризується стійкістю до чинника невизначеності, здатністю адекватно діяти в умовах надзвичайної ситуації або неповноти інформації про безпеку людини; умінням активно і гнучко приймати рішення в незнайомих, складних, суперечливих ситуаціях з непередбачуваним результатом, справляючись при цьому зі стресами, відчуттям невпевненості і тривоги, зберігаючи внутрішню збалансованість і не знижуючи успішність діяльності



Деяким людям потрібна велика структуризація внаслідок низького рівня толерантності до невизначеності. Для них ситуації невизначеності є стресовими, такими що викликають психологічний дискомфорт. Деякі люди не мають особливої потреби в структуризації свого життя і можуть добре себе почувати в неясних, нечітких ситуаціях внаслідок високого рівня толерантності до невизначеності. Нагальною потребою сьогодення є розвиток толерантності до невизначеності як показника психологічної сталості до ситуацій ризику. Означена якість особистості є психологічною передумовою безпечної життєдіяльності особистості, показником психологічної сталості до ситуацій ризику і забезпечує високий рівень надійності суспільства в цілому.

Толерантність до невизначеності в системі прийняття державно-управлінських рішень є неодмінним атрибутом фахової діяльності державних службовців, невід’ємною ланкою в професійній взаємодії органів влади з громадськістю. Такий підхід містить три рівні прояву толерантності: диспозиційний – рівень фундаментальних базових установок, сформований на основі ціннісно-змістової структури особистості, яка містить систему її відносин зі світом та іншими людьми; рефлексивний – рівень безпосереднього реагування на зовнішню ситуацію. Цей рівень містить пласти несвідомих установок, когніцій та стереотипів. Саме на цьому рівні відбувається процес толерантного або інтолерантного сприйняття партнера та ситуації; поведінковий – рівень практичної реалізації конкретних актів толерантного реагування в різних поведінкових формах. Дуже часто державні службовці не орієнтовані на сприйняття толерантності до невизначеності, як потенційно можливої та ефективної форми поведінки, тобто не толерантні при роботі з населенням і при прийнятті рішень.

***Толерантність до невизначеності в управлінській діяльності розглядається нами як професійно важлива якість, що дозволяє керівникові почувати себе відносно затишно навіть в ситуації високої ентропії, продуктивно діяти в незнайомій обстановці і при недоліку інформації брати на себе***



*відповідальність, приймати рішення без сумнівів і боязні невдачі. У незвичайній ситуації він бачить можливість розвитку і прояву своїх здібностей і навичок*

В узагальненому вигляді результати дослідження проблеми толерантності до невизначеності свідчать про те, що для толерантного до невизначеності державного службовця характерним є: пошук ситуацій невизначеності; почуття комфорту в момент перебування в ситуаціях невизначеності; сприйняття невизначених ситуацій як бажаних; здатність замислюватися над проблемою, навіть якщо не відомі усі факти і можливі наслідки прийнятого рішення; здатність приймати конфлікт і напругу, які виникають в ситуації двоїстості; протистояти незв'язаності і протиріччю інформації; здатність приймати невідоме; здатність витримувати напругу кризових, проблемних ситуацій; сприйняття нових, незнайомих, ризикованих ситуацій як стимулюючих; готовність пристосовуватися до очевидно неоднозначної ситуації або ідеї.

Якщо державний службовець інтолерантний до невизначеності в управлінській діяльності, він схильний сприймати незвичайні і складні ситуації швидше як загрозові, ніж нові можливості. Недолік інформації або її двозначність доставляє такій людині дискомфорт. Основні джерела інтолерантності до невизначеності в управлінській діяльності: новизна проблеми, складність проблеми і неможливість вирішення проблеми.



### **Новий опитувальник толерантності до невизначеності**

Опитувальник є російськомовною інтегральною методикою, що призначена для вимірювання такої особистісної характеристики, як толерантність до невизначеності, засновану на схемі з'єднання А. Фурнхамом відомих раніше в зарубіжній літературі шкал. Розроблений у 2009 році Т. Корніловою.

Опитувальник включає три шкали – О’Коннора, Райделл-Розена і С. Баднера та складається з 33 пунктів, згрупованих таким чином, що шкали не мають спільних пунктів. Відповіді формуються за 7-бальною шкалою Р. Ліккерта (Likert scale) (1932).

### Інструкція

Оцініть, будь ласка, ступінь своєї згоди або незгоди з наведеними нижче твердженнями.

### Тестовий матеріал

Твердження	Повністю не згоден	Не згоден	Де в чому не згоден	Ні те, ні інше	Де в чому згоден	Згоден	Повністю згоден
1. Будь-яку справу можна зробити правильними шляхами							
2. Визначеність у діях завжди краще нерішучості							
3. У самих хороших керівників вказівки настільки точні, що підлеглим нема про що турбуватися							
4. Розумна людина впорядковує своє життя таким чином, що б не хвилюватися весь час з-за дрібниць							
5. Краще вже дотримуватися обраного методу ведення справ, ніж міняти його, оскільки це може привести до плутанини							
6. Краще спробувати (скористатися нагодою) і зазнати невдачі, ніж йти все життя второваною стежкою							
7. Завдання для мене малопривабливе, якщо я не вважаю його таким, що можна вирішити							
8. Я відчуваю дискомфорт у відносинах з людьми до тих пір, поки не зрозумію їх поведінку							

9. Я починаю досить сильно хвилюватися, якщо опиняюся в ситуації, яку не можу контролювати									
10. Практично кожна проблема має якесь рішення									
11. Мене бентежить, якщо я не можу слідувати за ходом думок іншої людини									
12. Я завжди відчував, що існують чіткі відмінності між добром і злом									
13. Мене турбує, якщо я не знаю, як інші люди реагують на мене									
14. Якщо не дотримуватися принципів, ніщо в цьому світі не буде доведено до кінця									
15. Невизначені та імпресіоністичні картини насправді ніщо в мені не зачіпають									
16. Іноді мені приносить задоволення порушити правило і зробити те, чого я сам від себе не очікував									
17. Я люблю занурюватися в нові ідеї, навіть якщо пізніше виявиться, що я просто втратив час									
18. Бездоганна гармонія – сутність кожної гарної композиції									
19. У довготривалій перспективі домогтися більшого можливо, вирішуючи маленькі і прості проблеми, ніж великі і складні									
20. Людина, яка веде рівне, розмірене життя (без особливих сюрпризів і несподіванок), насправді повинна бути вдячна долі									
21. Фахівець, який не може дати чітку відповідь, можливо, не надто багато знає									
22. Немає такого явища, як проблема, яку не можна вирішити									
23. Хороша робота – це та, на якій завжди ясно, що і як це потрібно робити									
24. Звичне завжди краще незнайомого									
25. Людина, яка веде рівне, розмірене життя (без сюрпризів і несподіванок) насправді повинна бути вдячна долі									

26. Я більше люблю вечірки зі знайомими людьми, ніж ті, де більшість людей мені абсолютно незнайомі									
27. Чим швидше ми прийдемо до єдиних цінностей та ідеалів, тим краще									
28. Я хотів би оселитися на якийсь час у новій для мене країні									
29. Люди, які підкорили своє життя розкладу, можливо позбавляють себе більшості радощів життя									
30. Цікавіше займатися складною проблемою, ніж вирішувати просту									
31. Часто найцікавіші і заводять інших люди – це ті, хто не боїться бути оригінальним і не схожим на інших									
32. Вчителі і наставники, які нечітко формулюють завдання, дають шанс проявити ініціативу і оригінальність									
33. Хороший учитель – це той, хто змушує тебе думати про твій погляді на життя									

### Ключ до методики

Обробка полягає в простому підсумовуванні набраних балів. При цьому кожній відповіді привласнюється від 1 до 7 балів («повністю не згоден» – 1 бал, «повністю згоден» – 7 балів); потрібно інвертувати (обернути) бали за наступними пунктами: 15, 24, 25.

Фактор 1. Толерантність до невизначеності (ТН): 6, 15, 16, 17, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33.

Фактор 2. Інтолерантність (ІТН): 1, 2, 3, 4, 5, 10, 12, 14, 18, 21, 22, 23, 27.

Фактор 3. Міжособистісна інтолерантність до невизначеності (МІТН): 7, 8, 9, 11, 13, 19, 20, 26.

### Інтерпретація

Фактор 1. Толерантність до невизначеності:

12-35 балів – низький показник,

36-60 балів – середній,

61-84 балів – високий.

Фактор 2. Інтолерантність:

13-38 балів – низький показник,

39-65 балів – середній,

66-91 балів – високий.

Фактор 3. Міжособистісна інтолерантність до невизначеності:

8-23 балів – низький показник,

24-40 балів – середній,

41-56 балів – високий.

Толерантність до невизначеності слід розуміти як генералізовану особистісну властивість, що означає прагнення до змін, новизни і оригінальності, готовність йти невторованими шляхами і віддавати перевагу більш складним завданням, мати можливість самостійності і виходу за рамки прийнятих обмежень.

Інтолерантність фокусує прагнення до ясності, впорядкованості у всьому і не прийняття невизначеності, припущення про чільну роль правил і принципів, дихотомічний поділ правильних і неправильних способів, думок і цінностей.

Міжособистісна інтолерантність до невизначеності – добре інтерпретується в якості міжособистісної інтолерантності, тобто означає прагнення до ясності і контролю в міжособистісних відносинах, дискомфорт в разі невизначеності відносин з іншими. В цілому це відповідає критеріям нестійкості, монологічності, статичності в стосунках з іншими.

## **2.3. Вігільність як фактор моделювання оптимального рішення**

*Вігільність, діяльність, розумні рішення –  
ось що приносить успіх у всьому;  
перебуваючи в безпечності і ледарстві,  
благати богів даремно:  
вони розлючені та ворожі.  
Саллюстій Гай Крисп*

Поняття «вігільність» як індивідуальна якість регуляції прийняття рішень зявилося в моделі І. Дженіса і Л. Манна, в

основу досліджень яких були покладено вивчення комунікативних процесів та дій льотного складу в критичних ситуаціях (I. Janis, L. Mann, 1977).



**Вігільність** (від лат. *vigil* – пильний, уважний)  
*психологічна здатність зосередити увагу на нових  
враженнях*

Під вігільністю (*vigilance*) розглядається неврологічний та фізіологічний термін для визначення довготривалого стану настороженості, який надає можливості індивідам відмічати зміни в зовнішньому оточенні. Охоронна скануюча функція при наявності небезпеки або несприятливих можливостей приводить організм індивіда в стан підвищеної готовності до відповідних дій. Вігільність може змінюватись за рівнем інтенсивності, або ніколи не зникає. Сигнальну тривогу можливо розглядати як звернену всередину форму вігільності, яка мобілізує суб'єкта до змін його внутрішнього стану (Ч.Райкрофт, 1968). Вона визначає готовність «пильнувати», підстерігати ворогів, виглядаючи в різні боки. Вігільність, яка виступає основною рольовою характеристикою людини, що приймає рішення, пов'язана з її когнітивною складністю, потребою людини в пізнанні та рівнем її толерантності до невизначеності (*tolerance of ambiguity*).

«Зверхпильність» – це пошук виходу з дилеми, який не включає інтелектуальну орієнтовку, тобто це імпульсивне прийняття рішень, яке дає можливість позбавитись від ситуації в якій людина миттєво опинилась; в екстремальній формі – «паніка» в виборі між альтернативами. Вігільність як стратегія совладання зі стресом передбачає уточнення завдань та завдань рішення, розгляд альтернатив, пошук інформації, асиміляція її без упереджень та оцінка альтернатив перед вибором. Відповідно моделі, вігільність є єдиним копингом, який дозволяє приймати раціональні рішення. Властивість вігільності (*vigilance*), або пильності (готовність «пильнувати» – як характеристика готовності до рішень в будь-який момент) було осмислено І. Дженісом і Л. Манном в якості універсальної особистісної характеристики. Її вимір увійшов до розробленого

Л. Манном із співавторами (Mann et al., 1997) Мельнбурнського опитувальника прийняття рішень (МОПР).

В подальшому були встановлені зв'язки цих факторів з наступними якостями, які проявляються при прийнятті рішень. Вігільність має позитивний зв'язок з рішучістю і когнітивною мотивацією (як потребою в пізнанні, що визначалось як тенденція залучення в «мислення», складні когнітивні процеси та отримувати від цього задоволення»), в той же час як три інші шкали МОПР були пов'язані з когнітивною мотивацією негативно (Vouckenooghe et al., 2007).

Під вігільністю (vigilance) розглядається, також, особлива форма уваги, яка пов'язана з очікуванням певної цільової події та яка вимагає довготривалої підтримки деякої спрямованості та концентрації уваги. Відповідно результатів досліджень Н. Макуорта (Mackworth, 1948) стан вігільності може підтримуватись не більше півгодини при наявності міцного зворотного зв'язка із зовнішнім оточенням. При цьому активно застосовується модель розподілу ресурсів уваги Д. Канемана. Відповідно Д. Канеману кількість ресурсів, які виділяються залежить від рівня активації. Кількість наявних ресурсів може бути виділено на одну задачу або в тій чи іншій пропорції розподілено між декількома завданнями. В ситуаціях прийняття проблемних рішень іноді не вистачає ресурсів уваги особливо важливого стимула. Причинами цього можуть бути: увага спрямована на щось інше (ресурси розподілені іншому завданню); уваги не вистачає тому що недостатній рівень активації мозку (ресурси не виділено зовсім).

Результати проведених досліджень дозволяють розглядати вігільність як якість, що сприяє продуктивному прийняттю рішень. На ґрунті цього була висунута гіпотеза, що стан вігільності може бути схарактеризований як схільність до активного спокою, готовність особистості до прийняття індетермінованих умов та гнучких стратегій прийняття рішень, які базуються на настороженості, позитивному сприйнятті змін та невизначеності, що потребує суб'єктивного вкладу в прийняття рішень (зусиль та ефективних нововведень).

Досі залишаються не вивченими зв'язки вігільності (інших шкал МОПР) з особистими особливостями, які пред'являються в



процесі регуляції прийняття умов невизначеності: готовністю до ризику, толерантністю-інтолерантністю до невизначеності, готовністю покладатися на інтуїцію, рефлексивністю.



## Мельбурнський опитувальник прийняття рішень

Мельбурнський опитувальник прийняття рішень являє собою особистісний опитувальник, спрямований на діагностику індивідуального стилю прийняття рішень. Опитувальник є результатом апробації більш загального опитувальника Фліндерса (*Flinders' Decision Making Questionnaire, DMQ*) і адаптований Т. Корніловою, С. Корніловим. Мельбурнський опитувальник прийняття рішень складається з 22-х тверджень, які оцінюються за 3-бальною шкалою Р. Ліккерта. З опитувальника можливий витяг значень чотирьох шкал (пильність, уникнення, прокрастинація, надпильність), при цьому шкали не перетинаються по пунктах, які входять до їх складу, а всі пункти інтерпретуються в прямих значеннях.

### Інструкція

Вкажіть, як саме ви приймаєте рішення, – для кожного питання виберіть відповідь, що найбільш відповідає вашому звичайному стилю прийняття рішень.

### Тестовий матеріал

№	Коли я приймаю рішення...	Відповідь		
		Невірно для мене	Іноді вірно	Вірно для мене
1.	Коли я приймаю рішення, у мене виникає відчуття, як ніби мені шалено не вистачає часу			
2.	Я вважаю за краще розглядати всі альтернативи			
3.	Я вважаю за краще залишати прийняття рішень іншим людям			

4.	Я намагаюся знайти недоліки у всіх альтернатив			
5.	Я витрачаю багато часу на дрібні справи, перш ніж приступаю до прийняття основного рішення			
6.	Я продумую кращий спосіб виконання рішення			
7.	Навіть після прийняття рішення я відкладаю на потім його виконання			
8.	При прийнятті рішень я вважаю за краще збирати велику кількість інформації			
9.	Я уникаю приймати рішення			
10.	Коли мені потрібно прийняти рішення, я чекаю довгий час перед тим, як почати про нього думати			
11.	Мені не подобається брати на себе відповідальність за прийняття рішень			
12.	Я намагаюся мати чітке уявлення про свої цілі, перед тим як зробити вибір			
13.	Можливість того, що якась дрібниця піде «не за планом», змушує мене різко змінити рішення			
14.	Якщо рішення може бути прийнято мною або іншою людиною, я дам іншій людині це зробити			
15.	Коли я стикаюся з важкою проблемою, я зазвичай песимістичний щодо можливості знайти хороше рішення			
16.	Я ретельно все обмірковую перед тим, як зробити вибір			
17.	Я не приймаю рішення, поки в цьому немає гострої необхідності			
18.	Я відкладаю прийняття рішень до останнього моменту			
19.	Я вважаю за краще, щоб рішення приймалися тими, хто більшою мірою поінформований, ніж я			
20.	Після того, як я прийняв рішення, я витрачаю багато часу, переконуючи себе, що воно було правильним			

21.	Я відкладаю прийняття рішень			
22.	Я не можу думати тверезо, якщо мені потрібно прийняти рішення поспіхом			

**Ключ до методики**

«Невірно для мене» – 1 бал

«Іноді вірно» – 2 бали

«Вірно для мене» – 3 бали

Властивості	Номер питання	Максимальна кількість балів
Пильність	2, 4, 6, 8, 12, 16	18
Уникнення	3, 9, 11, 14, 17, 19	18
Прокрастинація	5, 7, 10, 18, 21	15
Надпильність	1, 13, 15, 20, 22	15

Результати опитування засновані на показниках, виражених у відсотках з нульовою точкою відліку:

0%-20% – низький показник;

21%-40% – знижений показник;

41%-60% – середній показник;

61%-80% – підвищений показник;

81%-100% – високий показник.

**Інтерпретація**

Низька схильність до песимізму в можливості знайти правильне рішення, слабо виражена боязнь (або відмовка) у зв'язку з дефіцитом часу, впевненість в результатах прийняття рішень або в зв'язку з можливістю відхилення від планів.

Середній показник схильності до уникнення відповідальності за прийняття рішень, помірно виражена тенденція залишати прийняття рішень іншим людям.

Підвищений показник схильності відкладати прийняття важливих рішень, ігнорувати цю необхідність і відволікати свою увагу на більш дрібні справи або розваги.

Високий рівень раціональності як готовності до обмірковування цілей і альтернатив рішень, націленості на збір інформації та максимального охоплення поля альтернатив.

*Пильність.* Основна стильова характеристика людини, як особистості, що приймає рішення, пов'язана з когнітивною

складністю, потребою в пізнанні і толерантністю до невизначеності. Уточнення цілей і завдань рішення, розгляд альтернатив, пов'язане з пошуком інформації, асиміляцією її «без забобонів» і оцінки перед вибором.

*Уникнення.* Уникнення самостійного прийняття рішення, перекладання відповідальності і раціоналізація сумнівних альтернатив.

*Прокрастинація.* Відкладання рішення.

*Надпильність.* Невиправдана «метушня» між різними альтернативами, імпульсивне прийняття рішення, яке обіцяє позбавлення від ситуації; в екстремальних формах – «паніка» у виборі між альтернативами.

## **2.4. Готовність до управління ризиками при прийнятті рішень в публічній сфері**

*Без інтуїції та ризику не обійтися.*

*По-перше, тому що навіть найправильніше рішення може в будь-який момент стати помилковим, якщо ви зволікали з його прийняттям.*

*По-друге, не має такого поняття, як абсолютна впевненість, її просто не існує в природі.*

*Ли Якокка*

Високий темп соціальних змін в різноманітних галузях публічного управління обумовлює здібності представників державної служби приймати рішення в ситуаціях невизначеності та ризику. Тому доцільно провести аналіз поняття «готовність до ризику» державних службовців, враховуючи сучасну соціальну нестабільність, яка недостатньо досліджена. Процес прийняття ризикованих рішень відхиляється від стандартної раціональної моделі, тому що невизначеність, яка викривлює сприйняття державного службовця, надає сильного впливу на усвідомлення ним конкретної ситуації. Прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику забезпечується поєднанням особистісних якостей осіб що приймають рішення: рішучістю, готовністю до ризику,

раціональністю, цілеспрямованістю. Керованість не стільки ситуацією прийняття рішення, скільки особистісними можливостями осіб, що приймають рішення в подоланні її невизначеності та ризикованості, забезпечується локусом контролю, імпульсивністю та ригідністю.

Фокус інтересу дослідників сьогодні зосереджений на вивченні внутрішніх факторів, які обумовлюють готовність особистості до ризику як стану активного протистояння життєвим обставинам. Психологічні аспекти поведінки індивідів в ситуації ризику виявилися в центрі уваги дослідників з 20-х рр. ХХ ст. Феномен ризику має міждисциплінарний характер. Походження терміну «ризик» не зовсім зрозуміло. Існує думка про його арабське походження. В Європі воно зустрічалось в середньовічних джерелах відносно рідко та стосовно морської справи і торгівлі. Новолатинське «*risicum*» застосовується наприкінці ХV ст. та приклади в галузі «ризик» зустрічаються в тлумачних словниках в середині ХVІ ст. в Німеччині та другій половині ХVІІ в Англії. Близько до сучасного поняття визначає ризик С. Ожегов, як можливу небезпеку, або дію з надією на вдалий результат. Потрібно підкреслити зв'язок такого визначення з головним напрямками дослідження ризику – аналізом ризику та управлінням ризиком. Ризик розглядається як поєднання імовірності та наслідків настання несприятливих подій.



*Ризик – це складова управлінської діяльності, що здійснюється в ситуації того або іншого ступеня невизначеності, при недостатності інформації, при виборі альтернативного рішення, критерій ефективності якої пов'язаний з імовірністю прояву негативних умов її реалізації, це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення і передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети*

Ризик має певні властивості: невизначеність (ризик існує тоді коли виникають різні варіанти розвитку подій); збиток (ризик

існує коли результат рішення може привести до збитку або інших негативних наслідків); наявність аналізу (ризик існує тільки тоді, коли суб'єктивна думка «припускає» негативний розвиток ситуації та її якісну чи кількісну оцінку (в іншому випадку це загроза або небезпека)); значимість (ризик існує коли подія має практичне значення і зачіпає інтереси хоча б одного суб'єкта). Дослідженням ризиків в психології займалися Дж. Аткинсон, Ф. Буркард, А. Едвардс, Т. Елерс, Д. Кибельсберг, Д. Мак-Клелланд, А. Мехраб'ян, С. Дж. Рідігер, Р. Рісер, Дж. Стоунер, М. Цукерман, Г. Шуберт. Теорія ризикогенного прийняття рішень отримала розвиток в концепції багатомірної користі (Л. Голдберг, П. Хоффман, Г. Ейнхорн, Д. Інтем, В. Торгерсон, Т. Аверьянов, Р. Белкін, В. Єрмалович, Є. Іщенко). Феномен ризику досліджувався в галузі наукового управління, соціології, економіки та фінансів (А. Альгін, Ю. Зубок, А. Кудрявцев, С. Малахов, В. Черкасов, Г. Чернова). Схильність до ризику розглядалась, як особиста властивість, що виступала як професійно важлива якість в небезпечних професіях або як непотрібна якість в професіях, де необхідна обережність. М. Котик вказував, що схильність до ризику оцінювалась за допомогою ситуативно-поведінкових методів або методів опитування, що передбачали самооцінку та самозвіт.

Аналіз теоретичних концепцій особливостей прийняття рішень в умовах ризику показав, що особливості визначаються цілим комплексом особистісних характеристик – інтелектуальних, мотиваційних та емоційних. Дослідники відокремили додаткові, що передують прийняттю ризикованого рішення, фактори, які впливають на нього: вплив співробітників, яким довіряють (Т. Das & В. Teng, 2004); сильна відданість (М. Wong, 2005); психологічні фактори, що впливають на евристичні пристрасті (Т. Gilovich & D. Griffin, 2002); афективне сприйняття ризику та прагнення до ризику в ситуації стратегічного комплексного прийняття рішення (V. Mittal & W. Ross, 1998). Кожна з них визначає своєрідність відношення та оцінки суб'єктом прийняття рішення можливих втрат та вигід, які обумовлюють суб'єктивну ступінь ризику при прийнятті рішення та рішення, що приймається. Комплекс

індивідуально-психологічних особливостей особи, яка приймає рішення обумовлює, також, вибір стратегії (індивідуально-стилевої специфіки) діяльності державного службовця щодо прийняття рішення.

В сучасних дослідженнях ризику відмічається визнання статусу готовності до ризику як різнорівневої характеристики. Готовність до ризику сприймається як позитивна характерологічна складова «хоробрості» (П. Вайнцвайг); особистісна якість, схильність до пошуку гострих почуттів (Г. Айзенк); симптомокомплекс особистісних рис (Ю. Козелецький); проактивна форма поведінки суб'єкта та активність інтелектуального опосередкування прийняття рішення, характеристика когнітивного стилю особистості (Г. Никель, М. Петцольд, О. Тихомиров). Поняття «готовності до ризику» переважно розглядається та досліджується в психології, як категорія індивідуально-психологічна.



*Під **готовністю до ризику** розуміють психологічну властивість, що обумовлює стан очікування значущого зовнішнього стимулу, викликаного зовнішньою змістовною мотивацією. Цей стан визначає розгортання певної програми, якій відповідає сформоване вміння приймати рішення й успішно діяти в умовах невизначеності та потенційної загрози. Обґрунтовується необхідність визначення готовності до ризику на континуумі між полюсами «прийнятна, помірна, раціональна готовність» – «неприйнятна, ірраціональна схильність»*

Поняття «готовності до ризику» тісно пов'язане з таким поняттями як «ризик», «усвідомлення ризику», «сприйняття ризику», «оцінка ризику», «прийняття ризику» та приймає форму соціальної поведінки суб'єкта, яка реалізується в умовах невизначеності (див. рисунок 2).

Готовність до ризику розуміється як комплекс сформованих у осіб, які приймають рішення певних психічних якостей без яких неможливо реалізувати діяльність. У цьому випадку готовність, крім мобілізації психофізіологічних функціональних

систем організму, охоплює широкий спектр тих якостей особистості, які забезпечують психологічні умови успішного виконання діяльності (здібності, установки, характер, цінності, необхідні знання, навички, вміння). Частота інтенсивності та стійкості переживання готовності до ризику можуть свідчити про більшу або меншу готовність сприймати ситуацію невизначеності як ситуацію ризику. При цьому поняття ситуації можна визначити як поєднання, сукупність різних обставин та умов, які формують певну обстановку для прийняття рішення щодо виконання того або іншого виду діяльності (при цьому ця обстановка може бути сприятливою або ні).



Рис. 2. Психологічна структура рішення, що оцінює ризик в проблемній ситуації

Складовими соціально-нормативного ставлення до ризику є соціальна відповідальність, здатність до довільних продуктивних дій, надситуативна мотивація. Визначення рівня



та особливостей готовності державних службовців до ризику дозволило виділити п'ять категорій державних службовців: «повністю готові, несхильні», «частково готові, несхильні», «частково готові, схильні», «повністю неготові, схильні», «повністю неготові, несхильні». Підвищення готовності до ризику також пов'язано з гіпотезою, що особистий досвід з часом сприяє більш ризикованій поведінці (G. Geiger, W. Robertson, & F. Irwin, 1998; K. Wong, 2005). Спостерігалися також ситуативні фактори по відношенню до різноманітних аспектів організаційного прийняття ризикованих рішень (N. Krueger & P. Dickson, 1994; A. Pablo, S. Sitkin, & D. Jemison, 1996). Потрібно відмітити позитивну природу схильності до ризику, яка пов'язана з креативністю. Першими цей взаємозв'язок відмітили Г. Юнг та П. Вайнцвайг (1990). П. Вайнцвайг розглядав готовність до ризику як характерологічну складову «хоробрості». Шляхом аналізу конкретних життєвих ситуацій, які можна оцінити як критичні, він продемонстрував позитивну роль цієї якості при бажанні людини діяти відповідно своїх переконань (Т. Корнілова, 2003).

Про «готовність до ризику» та «схильність до ризику» як особистісних факторів регуляції поведінки в ситуаціях ризику прийнято говорити, спираючись в основному на психодіагностичну парадигму, в рамках якої перераховані якості виступають в статусі внутрішніх суб'єктних умов, які можуть бути прийняті як індивідуальні особливості, особистісні диспозиції, а також як певні вимірювальні шкали типа особистісних конструктів або індивідуальних категоризацій. Суб'єктивне розуміння ризику повинно передбачати наявність відношення або особистої оцінки невизначеності державного службовця. Джерело невизначеності полягає не в самій ситуації, а в суб'єктивному відношенні до неї. При дослідженні питання про вплив різних факторів на вибір державним службовцем різних альтернатив відокремлюється декілька точок зору. Суб'єктивістська – виражається в тому, що рішення, які обирає державний службовець, обумовлені його особистісними якостями (темперамент, сила волі). Ситуаційна точка зору передбачає, що поведінкою державних службовців в ситуації

вибору переважно управляє зовнішнє середовище: організаційна структура органу публічної влади, засоби масової інформації.

Певна кількість показників індивідуальної «готовності до ризику» формує групу «готовність до ризику».



*Під «груповою готовністю до ризику» розуміється здібність соціальної групи приймати рішення та діяти в умовах ризику на основі оцінки свого потенціалу для спільного вирішення поставленого завдання. Вона суттєво залежить від рівня такої оцінки*

Рівень готовності групи до ризику в значній мірі визначається етапом розвитку, на якому знаходиться група. Підрозділи державної служби мають високу групову готовність до ризику на етапах адаптації та нормування, низьку на етапах повсякденного функціонування. Групову готовність до ризику на певних етапах функціонування підрозділів державної служби пов'язана з показниками ефективності групового вирішення творчих завдань.



### **Опитувальник «Особистісні фактори прийняття рішень» Т. Корнілової**

Опитувальник «Особистісні фактори прийняття рішень» (ОФР – 25), запропонований Т. Корніловою (1994) містить 25 тверджень. Методика призначена для діагностики двох особистісних властивостей – готовності до ризику і раціональності – як психологічних змінних, що відображають характеристики особистісної регуляції виборів суб'єкта (прийняття рішень) в широкому контексті життєвих ситуацій.

В основі підбору пунктів опитувальника була застосована методика Q-сортування німецького психолога Х. Вольфрама – EQS, що включала спочатку 3 шкали – нерішучості, ризикованості та раціональності. В анкетах ОФР були посилені 2 останні шкали, а шкала нерішучості прибрана, оскільки

виявилася пов'язаною з тривожністю, але не з характеристиками виборів суб'єкта. Російськомовна модифікація включає шкали: особистісна готовність до ризику; суб'єктивна раціональність.

### Інструкція

Вам запропонований ряд висловлювань. Якщо висловлювання в основному характеризує Вас, то в бланку Ви ставите «+1», якщо воно характеризує Вас тільки наполовину – «0», якщо воно Вам не відповідає – «-1». Час на тестування – 10-15 хвилин.

### Тестовий матеріал

№	Стимульний матеріал	Бал
1.	При підготовці до іспиту, звіту я намагаюся отримати всю інформацію, всі необхідні знання	
2.	При вирішенні проблеми я обдумую і оцінюю всі можливі варіанти, навіть якщо якісь з них нереальні або неприйнятні	
3.	Саме дії, а не роздуми, допомагають мені досягти бажаних результатів	
4.	В ситуаціях, що потребують вирішення, я завжди буваю так захоплений або розчарований справою, що вибір мене не утруднює	
5.	Я можу стверджувати або заперечувати тільки те, про що точно обізнаний	
6.	Я обережний у своїх планах і діях	
7.	Я неохоче ставлю на карту що-небудь, вважаю за краще діяти напевно	
8.	Я завжди дбаю про ретельність і точність у своїх планах і діях	
9.	Я боязкий	
10.	Я приймаю рішення не навмання, а тільки після ґрунтовних роздумів	
11.	Я дію відповідно до девізу: «Не знаючи броду, не лізь у воду»	
12.	Я віддаю перевагу одноразовому обмірковуванню рішення, щоб не зробити помилки	
13.	Я охоче і сміливо йду на великий ризик	
14.	Тільки усвідомивши правильність основ своєї дії, я приймаю рішення	
15.	Я висловлюю свою думку, навіть якщо більшість інших людей займають протилежну позицію	
16.	На роботу, яка здається мені цікавою, я наважуюсь навіть тоді, коли мені не ясно, чи впораюся я з нею	

Продовження

17.	Я легко починаю розмову із незнайомими людьми, з якими хотів би поспілкуватися	
18.	Я охоче замінив би свого начальника, щоб показати, чого я можу досягти, навіть ризикуючи наробити помилок	
19.	Я не приймаю рішення, поки не обдумаю всіх його наслідків	
20.	Мене обтяжувала б ситуація самостійного ведення переговорів	
21.	Навіть якщо я знаю, що мої шанси невеликі, я все одно шукаю щастя	
22.	У ситуації невизначеності вибору я все ж схильний укласти угоду	
23.	Мені не важко приймати самостійні рішення в будь-яких умовах	
24.	Я довіряюся партнеру тільки в тому випадку, якщо маю про нього досить повну інформацію	
25.	До успіху в справах мене приводить швидше невтомність спроб, ніж скрупульозність розрахунків	

**Ключ до методики**

Дані підраховуються за допомогою ключа та процентільних шкал.

До шкали «раціональність» відносяться наступні пункти опитувальника: 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 19, 24.

До шкали «готовність до ризику» належать пункти: 3, 4, 7 (з інвертованим значенням), 13, 15, 16, 17, 18, 20 (з інвертованим значенням), 21, 22, 23, 25.

При підрахунку «сирих» балів пункти для кожної шкали підсумовуються (в двох зазначених випадках – пункти 7 і 20 інвертуються, тобто беруться з протилежним знаком).

*Нормативні дані у вигляді процентільних шкал для оцінки раціональності та готовності до ризику за методикою ОФР*

Процентілі	Сирі бали	
	Раціональність	Готовність до ризику
P0	-11,5	-10,5
P10	-4,6	-4,4
P20	-1,8	-2,9

Продовження

P25	-0,2	-2,1
P30	0,9	-1,3
P40	2,9	-0,3
P50	3,8	0,5
P60	5,1	1,4
P70	6,6	2,6
P75	7,9	3,8
P80	8,8	4,7
P90	10,2	6,9
P100	12,5	10,5


### Інтерпретація

Перший і третій квартал, відповідні  $P_{25}$  і  $P_{75}$ , використовуються для висновку про те, чи є індивідуальний показник випробуваного за шкалою заниженим (потрапляє в чверть найнижчих результатів), завищеним (у чверть найбільш високих балів) або типовим для осіб цієї вибірки (діапазон балів між  $P_{25}$  і  $P_{75}$ ).

Процентильні шкали дозволяють більш точно визначити положення індивідуальних даних щодо нормативної вибірки.

Шкала «готовності до ризику» вимірює особистісну готовність до ризику в умовах невизначеності, оцінку суб'єктом свого минулого досвіду (з точки зору почуття «Я ризикую», результативності своїх дій в ситуаціях шансу, вміння покладатися на себе без достатнього орієнтування в ситуації).

Шкала «раціональності» вимірює готовність обмірковувати свої рішення і діяти при можливо повному орієнтуванні в ситуації, що може характеризувати різні, в тому числі і ризиковані рішення суб'єкта.

	Таким чином, можна зробити висновки, що особистісний компонент передбачає знаходження в центрі процесу прийняття рішення особистості державного службовця, яку характеризують певні особливості: мотивація досягнення, толерантність до невизначеності, вігільність та готовність до ризику. Особистий компонент є стилеформуєчим фактором прийняття рішень державними службовцями
---	--



## Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте поняття особистого профілю в системі прийняття рішень державними службовцями.
2. Розкрийте поняття професійної толерантності керівника в системі державної служби.
3. Схарактеризуйте феномен «толерантності до невизначеності» в системі прийняття державно-управлінських рішень.
4. Розкрийте структуру вігільності та її вплив на професійну діяльність державного службовця.
5. Сформулюйте співвідношення поняття вігільності з рішучістю, когнітивною мотивацією та увагою державного службовця.
6. Надайте характеристику впливу вігільності державного службовця на прийняття рішень.
7. Розкрийте основні напрямки формування системи мотивації державних службовців в сфері публічного управління.
8. Розкрийте внутрішню структуру мотивації досягнення державного службовця при прийнятті управлінських рішень.
9. Назвіть фактори впливу на розвиток мотивації досягнення за Д. Мак-Клелландом.
10. Визначте фактори впливу на рівень мотивації державного службовця при прийнятті управлінських рішень за Д. Аткінсоном.
11. Схарактеризуйте структуру процесу прийняття державно-управлінських рішень в умовах невизначеності.
12. Розкрийте історію виникнення та еволюцію поняття «ризик» в системі управлінської діяльності.
13. Надайте аналіз теоритичних концепцій прийняття державно-управлінських рішень в умовах ризику.
14. Сформулюйте комплекс особистісних характеристик, що обумовлюють процеси прийняття державно-управлінських рішень в умовах ризику.

15. Розкрийте підходи до «готовності до ризику» та «схильності до ризику», як особистісних факторів регулювання поведінки державного службовця в процесі прийняття ризикованих рішень.



### Список використаних джерел

1. Акімов О. Психологічні складові підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців / О. Акімов // Державне управління та місцеве самоврядування, 2014. – Вип. 4 (230). – С. 137-148.
2. Андерсон Джон Р. Когнитивная психология. / Джон Р. Андерсон. – СПб. : Питер, 2002. – 496 с.
3. Андреева Г. М. Зарубежная социальная психология XX столетия: теоретические подходы / Г. М. Андреева, Н. Н. Богомолова, Л. А. Петровская. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 287 с.
4. Аткинсон Дж. В. Теория о развитии мотивации / Дж. В. Аткинсон. – М. : Педагогика, 1996. – 235 с.
5. Бочарова Е. Е. Готовность к риску в соотнесении с характеристиками осознанной саморегуляции и субъективного благополучия личности / Е. Е. Бочарова // Известия Саратовского университета. – 2011. – Т. 11. Сер. Философия. Психология. Педагогика. – Вып. 4 – С. 61-63.
6. Брюховецька О. В. Психологічні особливості толерантності до невизначеності в управлінській діяльності як однієї зі складових професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів / О.В. Брюховецька // Проблеми сучасної психології. – 2015. – Вип. 27. – С. 70-81.
7. Габрилевич О. Розвиток мотивації досягнення у слухачів МАН засобами тренінгових методик / О. Габрилевич. – Луцьк, 2013. – 33 с.
8. Гвоздй С. П. Толерантність до невизначеності як показник психологічної сталості до ситуацій ризику [Електронний ресурс] / С. П. Гвоздй // Міжнародні конференції : Безпека

- людини у сучасних умовах – НТУ «ХПІ». – 2014. – Режим доступу : <https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences.pdf>
9. Жадан І. Толерантність в системі ставлень суб'єкта політичної активності / І. Жадан, Н. Шовкопляс // Соціально-психологічний вимір демократичних перетворень в Україні / За ред. С. Д. Максименка, Ю. Ж. Циби та ін. – К. : Український центр політичного менеджменту, 2003. – 512 с.
  10. Колесніков Б. П. Удосконалення державних механізмів цілепокладання та цілездійснення у сфері управління розвитком інформаційного суспільства в Україні [Електронний ресурс] / Б. П. Колесніков. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2013-1/doc/1/03.pdf>
  11. Корнилова Т. В. Мельбурнський опросник прийняття рішень: русскоязычна адаптація [Електронний ресурс] // Психологические исследования. – 2013. – Т. 6, № 31. С. 4. Режим доступа: <http://psystudy.ru> (дата обращения: ...).
  12. Корнилова Т. В. Новый опросник толерантности-интолерантности к неопределенности / Т. В. Корнилова // Психологический журнал. – 2010. – № 31(1). – С. 74-86.
  13. Корнилова Т. В. Диагностика «личностных факторов» принятия решений / Т. В. Корнилова // Вопросы психологии. – 1994. – № 6. – С. 99-109.
  14. Корнилова Т. В. Психология риска и принятия решений: учеб. пособие / Т. В. Корнилова. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 286 с.
  15. Красновская А. Р. Психологическая структура принятия решения в ситуациях экономического риска / А. Р. Красновская, Н. А. Коваль // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2009. – № 12. – С. 174-178.
  16. Крутова В. В. Развитие толерантности государственных и муниципальных служащих средствами социально-психологического тренинга / В. В. Крутова // Вестник РГУ им. И. Канта. – 2008. – Вып. 5. Педагогические и психологические науки. – С. 47- 51.
  17. Лушин П. В. Экологическая помощь в переходной период: экофасилитация : монография / П. В. Лушин. – Киев, 2013. – 296 с.



18. Петимко А. И. Личностные факторы экстремальной деятельности : матер. науч. конф. [«Ананьевские чтения – 2010. Современные прикладные направления и проблемы психологии»], (19-21 октября 2010 г). – Ч. 1. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2010. – С. 333-334.
19. Поддьяков А. Н. Неопределенность в решении комплексных проблем / А. Н. Поддьяков // Человек в ситуации неопределенности / [гл. ред. А. К. Боловтова]; Гос. Ун-т Высшая школа экономики. – М. : ТЕЙС, 2007. – С. 177-193.
20. Санников А. И. Риск и локус контроля как личностные детерминанты принятия решений / А. И. Санников // Наука і освіта. – 2014. – № 6. – С. 93-102.
21. Скворчевська Є. Л. Когнітивні механізми мотивації досягнення [Електронний ресурс] / Є. Л. Скворчевська // Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. Серія: «Психологія». – Вип. 1. – №46. – Режим доступу : <file:///C:/Users/Master/Downloads/448-874-1-SM.pdf>
22. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М., 2002. – С. 98-102.
23. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – СПб. : Питер; М. : Смысл, 2003. – 860 с.
24. Хожило І. І. Толерантність як складова професійної компетентності публічного службовця [Електронний ресурс] / І. І. Хожило // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2010. – № 2(4). – Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-02/10hiikps.pdf>
25. Хьелл Л. Теори личности / Л. Хелл, Д. Зиглер. – СПб. : Питер, 2001. – 608 с.
26. Шабанов В. Б. Определение величины криминалистического риска при принятии решений в сфере уголовного судопроизводства / В. Б. Шабанов, Г. А. Зорин // Вестник Воронежского института МВД России. – 2012. – № 1. – С. 13-16.
27. Швачко О. В. Толерантність як психолого-соціальний феномен // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2001. – № 2. – С. 154-170.

28. Шляхтина Е. Г. Индивидуальные особенности принятия решений в условиях риска и их взаимосвязь с личностными характеристиками // Вестник Нижегородского государственного университета имени Н. И. Лобачевского. Социальные науки. – 2004. – № 1. – С. 87-93.
29. Ястремська О. М. Мотивація креативності новаторів: монографія / О. М. Ястремська, О. І. Бардадим. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 212 с
30. Ryan R. M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being / R. M. Ryan and E. L. Deci. // American psychologist. – 2000. – vol. 55. – № 1. – P. 68-78.

# РОЗДІЛ III

## Вплив поведінкового компоненту на прийняття рішень в органах публічного управління

*Правильні судження ведуть до правильних  
вчинків, правильність розуму веде  
до справедливості серця.*

*Б. Гюго*

### 3.1. Вплив перфекціонізму державних службовців на прийняття рішень

*Перфекціонізм – сутнісна характеристика  
механістичного мислення. Він не визнає  
помилку, невпевненості, невизначеності,  
невизначені ситуації ігноруються...*

*В. Райх*

Занурення в проблематику ефективності функціонування системи державної служби неодмінно приводить до потреби детального аналізу й осмислення психологічного феномену «перфекціонізму», як особистісної риси людини, що полягає саме в прагненні особистості досягти довершеності, зокрема, в професійній сфері життєдіяльності.

Слово «перфекціонізм» увійшло в європейські мови з латинської – perfectus – абсолютна досконалість. З точки зору релігійних догматів Середньовіччя та філософських вчень більш пізнього часу перфекціонізм – це переконаність в тому, що досконалість є тією ціллю, до якої повинна прагнути як окрема людина, так і все людство.



**Перфекціонізм** – це особистісна диспозиція, яка полягає в прагненні досягати довершеності в різних сферах життєдіяльності (професійній діяльності, міжособистісних відносинах) і може виявлятися як у конструктивних, так і у неконструктивних формах залежно від ступеня свого розвитку

В психології проблематику перфекціонізму досліджували Д. Бернс, С. Волікова, Н. Гаранян, І. Гуляс, А. Патч, Л. Сільверман, Г. Флейт, Р. Фрост, Д. Хамачек, М. Холендер, А. Холмогорова, П. Хьюїтт, Т. Юдеєва, В. Ясная. В сучасній психології перфекціонізм – це прагнення суб'єкта до досконалості, високі особисті стандарти, намагання людини доводити результати будь-якої своєї діяльності до відповідності самим високим еталонам (моральним, естетичним, інтелектуальним), потреба в вдосконаленні продуктів своєї діяльності. На основі клінічного досвіду Д. Хамачек описав відмінності між невротичним і нормальним перфекціонізмом.



**Нормальні перфекціоністи** – це ті, хто встановлює для себе високі стандарти, але мени педантичні й гнучкіші, можуть пристосовувати свої стандарти до існуючої ситуації, тобто вони більш адаптивні

Як чинник професійної готовності у вітчизняній психології перфекціонізм досліджували І. Гуляс, О. Лоза; як фактор академічної обдарованості – Л. Данилевич, як складову губристичної мотивації студентської молоді – К. Фоменко.

До середини ХХ ст. поняття «перфекціонізм» не мало наукового вжитку, проте описувалися категорії, подібні до нього за значенням, наприклад, «прагнення до переваги» (А. Адлер), «прагнення до досконалості» (К. Хорні), «самоактуалізація» (А. Маслоу).

Термін «перфекціонізм» на даний час використовується в багатьох значеннях. У самому грубому визначенні перфекціонізм – це прагнення до бездоганності, до досконалості, а перфекціоніст – людина, яка прагне бути

кращою у всіх аспектах свого життя. В зарубіжній та вітчизняній психології представлені різноманітні аспекти дослідження феномену перфекціонізму. Першим надав визначення перфекціонізму М. Холлендер (M. Hollender, 1965), який визначив перфекціонізм, як повсякденну практику пред'явлення до себе вимог більш високої якості виконання діяльності, ніж того потребують обставини. Це визначення описує перфекціонізм як одновимірний конструкт і включає лише один параметр перфекціонізму – прагнення до встановлення високих стандартів діяльності. Уявлення про структуру перфекціонізму були значно розширені в 1990 році завдяки трьом групам дослідників: британських клінічних психологів під керівництвом Р. Фроста; канадських вчених, яких очолювали П. Хьюїтт та Г. Фліт; американськими психологами під керівництвом Р. Слені та Дж. Ешбі. В британській та канадській моделях розроблені опитувальники перфекціонізму, які мають однакові назви *Multidimensional Perfectionism Scale* (британський опитувальник має скорочену назву **MPS-F**, а канадський – **MPS-H**). Параметри перфекціонізму, які відокремлені в кожній з моделей, повністю відображені в опитувальниках.

У концепції Р. Фроста перфекціонізм має шість складових: особисті стандарти виконання діяльності (пред'явлення до себе дуже високих вимог і надання цим вимогам надмірного значення для самооцінки), занепокоєння з приводу помилок в здійснюваних діях (негативні реакції на помилки в діяльності, тенденція інтерпретувати їх як аналог неуспіху і вважати, що за невдачею буде втрата поваги інших людей), батьківські очікування і критика (тенденція індивіда вважати, що його батьки ставлять перед ним занадто складні цілі і занадто критичні по відношенню до нього), сумнів у скоєних діях (схильність відчувати, що задумане зроблене досить задовільно) і організованість, що розуміється як зосередженість на важливості та необхідності порядку і організованості. Автор виділив батьківські очікування і батьківську критику як окремі, незалежні, хоча і часто пов'язані між собою складові перфекціонізму.

Дослідники виділяють кілька сфер, на які негативно впливає перфекціонізм: емоційний стан, де в якості наслідків спостерігаються часті, навіть хронічні, переживання, невдоволення собою, туги, тривоги, сором і провини; продуктивність діяльності, де найчастіше спостерігається поведінка уникнення, неможливість почати діяти, зниження продуктивності та хронічна перевтома в силу генералізації високих стандартів на всі види діяльності; в міжособистісних стосунках можливі конфлікти і розриви через надмірність вимог і очікувань від оточуючих, порівнянь себе з ними, заздрощі, ревності.

Поступово виокремився напрям дослідження перфекціонізму як одномірного конструкту, що має єдиний параметр – «високі особистісні стандарти» (Д. Барнс, М. Холлендер). Дещо пізніше його трактування було змінено шляхом емпіричних досліджень на розгляд як багатомірного конструкту, який має складну структуру й включає, поряд з високими особистісними стандартами, ряд когнітивних та інтерперсональних параметрів, наприклад, мислення в термінах «усе або нічого», схильність до генералізації стандартів в усіх сферах життєдіяльності, до вибіркової концентрації на помилках. Вчені П. Хьюїтт і Г. Флетт, які присвятили найбільше праць цьому феномену, наголошують на тому, що перфекціонізм визначає величину особистих стандартів, незалежно від здатності досягти їх, при цьому в структурі перфекціонізму вони виокремлюють орієнтований на себе, на інших та соціально приписаний компоненти.

**Перфекціонізм, орієнтований на себе** (я-адресований перфекціонізм), передбачає існування високих стандартів, постійного самооцінювання й цензурування власної поведінки, а також виражений мотив прагнення до досконалості, який варіюється за інтенсивністю в різних людей; **перфекціонізм, орієнтований на інших** (перфекціонізм, адресований іншим людям), передбачає високі стандарти для значущих людей із близького оточення, очікування досконалості й постійне оцінювання інших; **соціально приписаний перфекціонізм** характеризує суб'єктивне переконання в тому, що люди у своїх очікуваннях схильні занадто суворо оцінювати індивіда й тиснути на нього з метою примусити бути більш досконалим.

Нині можна говорити про існування різних моделей структури перфекціонізму, проте найбільш дискусійним залишається питання щодо характеру його впливу на особистість, оскільки результати досліджень свідчать як про позитивні, так і про негативні його наслідки. Р. Шафран пише про негативні прояви, які можуть бути емоційними (депресія, переживання невдоволеності собою, тривога, відчуття провини та сорому), соціальними (наприклад, соціальна ізоляція, конкурентні відносини з людьми через порівнювання себе з ними, заздрощі, ревнощі, недостатність довіри та близьких стосунків), фізичними (безсоння, хронічний біль у попереку), пізнавальними (послаблення концентрації), або поведінковими (наприклад, повторна перевірка виконаної роботи, повторне перероблення роботи, неможливість розпочати діяти (procrastination – відкладання на потім)). Водночас окремі дослідники (К. Отто, В. Паркер, Дж. Стоєбер, Л. Тері-Шорт,) зазначають, що перфекціонізм є невід’ємним елементом розвитку особистості й лише надмірно розвинене прагнення бути довершеним призводить до несприятливих для особистості наслідків. У працях М. Аддерхольд-Елліотт, В. Роеделл, Л. Сільверман перфекціонізм був визнаний загальною рисою обдарованих осіб. Дослідження Дж. Стоєбер та К. Отто свідчать, що перфекціонізм корелює з рядом позитивних характеристик, таких як сумління, витривалість, екстраверсія, задоволеність життям, академічні успіхи.



### Багатовимірна шкала перфекціонізму П. Хьюїтта і Г. Флетта

Багатовимірна шкала перфекціонізму (*Multidimensional Perfectionism Scale, MPS*) розроблена канадськими психологами П. Хьюїттом і Г. Флеттом (P. Hewitt, G. Flett) для вимірювання рівня перфекціонізму (тобто, прагнення бути досконалим, бездоганим у всьому) і визначення характеру співвідношення

його складових у випробуваного. Російськомовна адаптація методики зроблена І. Грачовою у 2006 році.

### **Інструкція**

Будь ласка, висловіть ступінь своєї згоди з твердженнями, наведеними нижче, використовуючи числа від 1 (абсолютно не згоден) до 7 (абсолютно згоден).

### **Тестовий матеріал**

- 1 – абсолютно не згоден
- 2 – не згоден, але бувають винятки
- 3 – частіше не згоден
- 4 – 50/50
- 5 – найчастіше згоден
- 6 – згоден, але бувають винятки
- 7 – абсолютно згоден

№	Твердження	1	2	3	4	5	6	7
1.	Коли я над чимось працюю, я не можу розслабитися, поки не доведу це до досконалості							
2.	Я не схильний критикувати когось, за те, що він або вона занадто легко здається							
3.	У спілкуванні з близькими людьми для мене не принципова їх успішність							
4.	Я не критикую своїх друзів, якщо для них прийнятно те, що не бездоганно							
5.	Мені важко відповідати вимогам оточуючих							
6.	Одна з моїх цілей – бути досконалим у всьому, що я роблю							
7.	Все, що роблять оточуючі, має бути зроблено якісно							
8.	Я ніколи не ставлю перед собою мету домогтися досконалості в тому, над чим працюю							
9.	Оточення з розумінням ставляться до того, що я, як і всі, можу помилятися							
10.	Мене не дратує, коли оточуючі не роблять все, на що здатні							



11.	Чим краще я щось роблю, тим більшого від мене чекають								
12.	Мені не особливо потрібно бути досконалим								
13.	Все, що я зроблю не зовсім бездоганно, буде розглядатися оточуючими як погана робота								
14.	Я прагну бути якомога досконаліше								
15.	Для мене дуже важливо, щоб кожна моя спроба була вдалою								
16.	Я багато чого чекаю від людей, які значимі для мене								
17.	Я прагну бути кращим у всьому, що я роблю								
18.	Оточуючі вважають, що я повинен бути успішним у всьому, чим я займаюся								
19.	Я не вимагаю багато чого від оточуючих								
20.	Я вимагаю від себе не меншого ніж досконалість								
21.	Я буду подобатися оточуючим, навіть якщо не досягну видатних успіхів у всьому								
22.	Мені нецікаві люди, які не прагнуть стати краще								
23.	Мені вкрай неприємно виявляти помилки в своїй роботі								
24.	Я не вимагаю багато чого від своїх друзів								
25.	Якщо у мене щось вийшло, це означає, що тепер я буду змушений намагатися ще більше, щоб догодити оточуючим								
26.	Якщо я прошу про щось, це повинно бути зроблено бездоганно								
27.	Я терпіти не можу, коли оточуючі припускаються помилок								
28.	Я ставлю перед собою великі, яких важко досягнути цілі								
29.	Люди, які багато значать для мене, ніколи не повинні мене підводити								

## Продовження

30.	Оточуючі дотримуються хорошої думки про мене, навіть якщо у мене щось не виходить								
31.	Я відчуваю, що люди занадто вимогливі до мене								
32.	Я завжди повинен працювати в повну силу								
33.	Хоча люди можуть цього не показувати, вони розчаровуються в мені, коли я роблю промах								
34.	Мені не обов'язково бути кращим у всьому, чим я займаюся								
35.	Моя сім'я вважає, що я повинен бути досконалим, очікує від мене цього								
36.	Я не ставлю перед собою великих, важкодосяжних цілей								
37.	Мої батьки не особливо розраховували на те, що я буду успішний у всіх сферах мого життя								
38.	Я поважаю звичайних, нічим не видатних людей								
39.	Люди очікують від мене не меншого, ніж досконалість								
40.	Я дуже вимогливий до себе								
41.	Люди чекають від мене більшого, ніж те, на що я здатний								
42.	Я завжди повинен бути успішним у навчанні або роботі								
43.	Мене не дратує, коли значущі для мене люди не намагаються з усіх сил								
44.	Оточуючі будуть продовжувати вважати мене компетентним, навіть якщо я припускаю помилки								
45.	Я не вважаю, що інші люди повинні досягати видатних успіхів у всьому, що вони роблять								

### Ключ до методики

Методика складається з трьох субшкал, кожна з яких вимірює ступінь вираженості однією зі складових перфекціонізму у випробуваного. Сума балів, набрана випробуваним за всіма трьома субшкалам багатовимірної шкали перфекціонізму, відображає загальний рівень перфекціонізму. Разом зі шкали можливо визначити 4 показника.

Загальна кількість пунктів – 45, розподілені порівну між трьома шкалами (по 15 пунктів в кожній). Максимальна кількість балів по кожній зі шкал 105 балів.

Варіанти відповіді	Пряме твердження	Зворонте твердження
Абсолютно не згоден	1 бал	7 балів
Не згоден, але бувають винятки	2 бали	6 балів
Частіше не згоден	3 бали	5 балів
50/50	4 бали	4 бали
Найчастіше згоден	5 балів	3 бали
Згоден, але бувають винятки	6 балів	2 бали
Абсолютно згоден	7 балів	1 бал

### Підрахунок сирих балів

Шкала	Пряме твердження	Зворонте твердження
Перфекціонізм, орієнтований на себе (ПОС)	1, 6, 14, 15, 17, 20, 23, 28, 32, 40, 42	8, 12, 34, 36
Перфекціонізм, орієнтований на інших (ПОІ)	7, 16, 22, 26, 27, 29	2, 3, 4, 10, 19, 24, 38, 43, 45
Соціально запропонований перфекціонізм (СЗП)	5, 11, 13, 18, 25, 31, 33, 35, 39, 41	9, 21, 30, 37, 44
Інтегральна шкала	1, 5, 6, 7, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 39, 40, 41, 42	2, 3, 4, 8, 9, 10, 12, 19, 21, 24, 30, 34, 36, 37, 38, 43, 44, 45

## **Інтерпретація**

Від 45 до 160 балів – низький рівень перфекціонізму.

Від 161 до 204 балів – середній рівень перфекціонізму.

Від 205 до 315 балів – високий рівень перфекціонізму.

Середній загальний рівень перфекціонізму – помірно виражене прагнення бути досконалим, бездоганим у всьому.

У випробовуваних з середнім рівнем перфекціонізму домінує перфекціонізм, орієнтований на себе. Характер співвідношення складових перфекціонізму визначається не тільки тим, яка зі складових домінує, і яка – найменш виражена.

Для трьох шкал (ПОС, ПОІ, СЗП) встановлені наступні діапазони інтерпретації:

15-53 – низький показник;

54-59 – середній показник;

60-105 – високий показник.

**Перфекціонізм, орієнтований на себе** – завищені і нереалістичні вимоги, що пред'являються до себе, і посилене дослідження себе, самокопання і самокритика, які унеможливають прийняття власних вад, недоліків і невдач.

**Перфекціонізм, орієнтований на інших** – пред'явлення перебільшених і нереалістичних вимог до інших.

**Соціально запропонований перфекціонізм** – генералізоване переконання або відчуття, що інші пред'являють до суб'єкта нереалістичні вимоги, яким важко, але необхідно відповідати, щоб заслужити схвалення і прийняття.

При високому рівні ПОС людині властиво пред'являти надзвичайно високі вимоги до себе.

При високому рівні ПОІ – надзвичайно високі вимоги до оточуючих.

При високому рівні СЗП людина розцінює вимоги, що пред'являються до неї оточуючими як завищені і нереалістичні.

Низький рівень ПОІ – схильність не пред'являти надзвичайно високих вимог до оточуючих.

Середній рівень СЗП – схильність розцінювати вимоги, що пред'являються до самого себе оточуючими як помірні.

### 3.2. Прокрастинація в структурі особистості державного службовця

*Нерішучість, зволікання в прийнятті рішень і даже відсутність рішень також є рішеннями.*

*І наслідки їх, позитивні або негативні, також незворотні та значні, як наслідки прийнятих рішень.*

*Дж. О'Лірі*

Наукові дослідження феномену прокрастинації почалися у 70-х рр. ХХ ст., хоча це явище відоме здавна в усіх сферах життєдіяльності: у побуті, у військових і державних справах. Гесіод (800 р. до н. е.) пише про тогочасних прокрастинаторів, про тих, хто відкладає справи на завтра. Фулідід (IV ст. до н.е.) зазначав, що прокрастинація – ризик, корисна тільки у випадку вичікування початку війни. Цицерон (56 р. до н. е.) неодноразово нарікав на прояви прокрастинації у вищих ешелонах влади. Слово «прокрастинація» походить від латинських слів *pro*– «попереду» і *crastinus* – «завтрашній».

Термін прокрастинація в науковому контексті вперше застосував П. Рингенбах (1977) в праці «Прокрастинація в житті людини». Проблематику прокрастинації розглядали А. Елліас, В. Кнаус, Дж. Бурк, Л. Юен. П. Стил в метаналітичному огляді намагався поєднати основні особливості прокрастинації та надати єдине визначення. Всі концепції прокрастинації поєднує наступне: прокрастинація це завжди зволікання та невиконання; відкладаються справи, які прив'язані до будь-якого терміну (даний фактор надає можливості розподіляти реальних прокрастинаторів та тих, хто постійно корегує свої плани). Я. Варваричева додає до особливостей перерахованих П. Стил усвідомленість процесу. Вона вважає, що прокрастинація – свідоме відкладання суб'єктом дій, які заплановані, незважаючи, що це потягне за собою певні проблеми. А. Чу і Дж. Чой (2005) зробили спробу знайти позитивні ресурси прокрастинації, тобто навмисного затягування процесу діяльності. К. Лей (C. Lay) визначає прокрастинацію як добровільне, ірраціональне відкладання запланованих дій, незважаючи на те, що це дорого

обійдеться або буде мати негативний ефект для особистості. За даними досліджень для перфекціоністів, на відміну від інших, характерні високі показники прокрастинації. Починаючи з XIX ст. термін прокрастинація почав здобувати негативне значення. Н. Мілграм вважає, що негативне відношення до прокрастинації виникло в індустріально розвинених країнах одночасно з виникненням нових цінностей в суспільстві, таких як орієнтація на результат, швидкість реакції на зміни, необхідність бути точним та пунктуальним, тобто коли поряд зі зростанням темпу життя синонімом життєвого успіху стало досягнення цілей, які поставлені навіть за рахунок особистого здоров'я (К. Купер, Д. Маршал, 1995).

Основними особливостями прокрастинації є: усвідомленість (суб'єкт свідомо переносить виконання того, що замислив на більш пізній термін); ірраціональність (подібне відкладання призводить до негативних наслідків, які людина заздалегідь передбачає); суб'єктивне відчуття внутрішнього дискомфорту та негативні емоційні переживання, пов'язані з ситуацією (це є основним критерієм розрізнення між прокрастинацією та лінією).



*Прокрастинація це систематичне відкладання людино, на більш пізній термін, виконання термінових та важливих справ, або прийняття рішень, які усвідомлюються ним як такі, яке супроводжується комплексом негативних емоцій та яке вочевидь призводить до погіршення ситуації або результату діяльності*

Дж. Баторі, Н. Мілграм і Д. Моурер відокремили п'ять основних типів прокрастинації в залежності від сфери прояву (див. таблицю).

Дослідники виокремлюють дві основні форми прокрастинації: відкладання прийняття рішень і відкладання виконання завдань. За умов, що склалися на початку розбудови незалежної України, одна форма прокрастинації породжувала іншу, оскільки для реалізації стратегічних завдань необхідним було прийняття стратегічних рішень.

**Основні типи прокрастинації в залежності від сфери прояву**

Види прокрастинації	Характеристика
Побутова	Життєва стратегія, яка проявляється в відсутності навичок виконання рутинних, регулярних обов'язків, яка спостерігається протягом всього життя та пов'язана з невмінням управляти часом
Прийняття рішень	Неможливість прийняття у встановлені терміни будь-яких рішень, в тому числі незначних
Невротична	Відкладання важливих рішень, що пов'язані з різноманітними життєвими етапами
Компульсивна	Поєднання поведінкової прокрастинації та прокрастинації в прийнятті рішень. Проявляється як хронічне зволікання в будь-якій діяльності
Академічна	Відкладання виконання навчальних завдань та проектів, складнощі при дотриманні термінів

Серед індивідуально-психологічних предикторів прокрастинації були відокремлені наступні фактори: взаємовідносини з людьми, управління завданнями та управління собою (R. Bartram et al., 2006). Серед професійних предикторів були відокремлені наступні фактори: суб'єктивне сприйняття людиною різноманітних аспектів проблемної ситуації, стресова симптоматика та наявність стійких професійних деформацій (А. Леонова, 2004).

Дж. Феррари зі співавторами сформуvalи типологію прокрастинації залежно від стратегії поведінки людини в проблемній ситуації (див. таблицю).

Найважливішими чинниками прокрастинації вважаються: тривожність, страх перед майбутнім; перфекціонізм, який проявляється у концентрації на деталях та ігноруванні часового обмеження; часова мотивація (найкращим чином робота

виконується тоді, коли по відношенню до неї є високі очікування і особиста зацікавленість, а час досягнення зведено до мінімуму).

Таблиця

**Типологія прокрастинації залежно від стратегії поведінки людини в проблемній ситуації**

Тип прокрастинатора	Характеристика
Шукачі гострих відчуттів	Віддають перевагу відкладанню будь-якої роботи, тому що отримують енергетичний підйом, коли виконують її в останню мить
Нерішучі	Постійно відкладають прийняття навіть незначних рішень із-за відповідальності за результат. Працюють за наступною логічною ланкою: якщо рішення не прийняте, немає вірогідності допустити помилку та отримати незадовільні результати. Такі особи часто схильні до перфекціонізму
Уникаючі	В основі поведінки закладено намагання уникнути з початку неприйнятних завдань, а потім позитивних або негативних відзивів від оточення

В сучасний період потрібно відокремити наступні напрямки досліджень прокрастинації: дослідження ситуативних причин (аналіз загальних ситуативних факторів, зокрема, вивчення характеристик завдань, що сприяють прокрастинації; індивідуально-особистісні особливості самих прокрастинаторів; наслідки відкладання; соціально-культурні та демографічні відмінності прокрастинації. Актуальність дослідження прокрастинації можна обґрунтувати тим, що кількість людей схильних до відкладання справ та рішень дуже велика (прокрастинаторами вважаються 15-20% населення Землі), при цьому 95% людей намагаються позбавитися прокрастинації тому, що вважають її негативним явищем. У 80-х роках ХХ ст.



був сформований ряд методичних інструментів для дослідження прокрастинації, найбільш популярними з них вважаються Тель-Авівський опросник прокрастинації Н. Мілграма (**TAP**), Шкала академічної прокрастинації Л. Соломона і Е. Ротблюма (**PASS**), Шкала загальної прокрастинації К. Лей (**GP**), Шкала прокрастинації М. Айткен (**API**), Шкала загальної прокрастинації Б. Такмана (**TGPS**).

Явище прокрастинації в системі державної служби найчастіше зумовлюється неготовністю суб'єкта, котрий має прийняти рішення, взяти на себе відповідальність за його наслідки, що може зумовлюватися сумнівами щодо успішності реалізації, або ж усвідомленням нездатності подолати конфлікт, що виникне внаслідок прийняття рішення. Відповідно, прокрастинація в системі державної служби може зумовлюватися як особливостями, пов'язаними з процесом прийняття державно-управлінських рішень, так і з мотивацією суб'єкта, який його приймає. Як процес цей феномен розкривається в когнітивних поняттях: рефлексія, завдання, досвід, цілепокладання. Прокрастинація в системі державної служби зумовлена мотивацією державних службовців, тобто впливає із самоідентифікації суб'єктів прийняття державно-управлінських рішень та його інтересів; описується аксіологічними й етичними поняттями: ідентичність, світогляд, цінності, відповідальність, інтерес. Найбільш оптимальною методикою для виміру рівня загальної прокрастинації особи яка приймає рішення вважається Шкала загальної прокрастинації К. Лей.



### **Шкала загальної прокрастинації С. Лей (General Procrastination Scale)**

Шкала загальної прокрастинації С. Лей, дозволяє визначити ступінь вираженості схильності відкладати справи «на потім» і складається з 20 тверджень (десяти прямих і десяти

«зворотних»), що описують унікаючу поведінку в різних ситуаціях.

### **Інструкція**

Наведені нижче висловлювання стосуються Вашої думки щодо різних ситуацій. Визначте, будь ласка, наскільки характерно або не характерно для Вас кожне з наступних тверджень. Для цього використовуйте п'ятибальну систему відповідей.

У колонці з правого боку вкажіть бал, що найкращим чином характеризує Вас.

- 1 бал – надзвичайно не характерно;
- 2 бали – в помірному ступені не характерно;
- 3 бали – нейтрально;
- 4 бали – в помірному ступені характерно;
- 5 балів – надзвичайно характерно.

### **Тестовий матеріал**

№	Ствердження	Бал
1.	Я часто ловлю себе на тому, що виконую завдання, які мав намір зробити кілька днів тому	
2.	Я часто пропускаю концерти, спортивні змагання і подібні заходи, бо не встигаю купити квитки вчасно	
3.	Плануючи вечірку, я роблю необхідні приготування заздалегідь	
4.	Коли настає час ранкового пробудження, я найчастіше відразу встаю з ліжка	
5.	Лист може пролежати кілька днів до відправки після того, як я написав його	
6.	Як правило, я швидко роблю відповідні дзвінки	
7.	Роботу, яка вимагає трохи більше, ніж просто сидіти і робити її, я відкладаю на кілька днів	
8.	Зазвичай я приймаю рішення так швидко, як це можливо	
9.	Найчастіше я затримуюся, перш ніж почати роботу, яку повинен зробити	
10.	Під час подорожі мені зазвичай доводиться поспішати в зборах, щоб прибути в аеропорт або на вокзал вчасно	
11.	При підготовці до виходу з дому я рідко щось роблю в останню хвилину	
12.	При підготовці чого-небудь до певного терміну я часто	

	витрачаю час на те, що роблю інші справи	
13.	Якщо мені приходить рахунок на невелику суму, я оплачую його відразу ж	
14.	Зазвичай я даю відповідь на запрошення дуже швидко	
15.	Я часто завершую завдання раніше, ніж це необхідно	
16.	Я завжди в кінцевому підсумку купую подарунки до дня народження або Нового року в останню хвилину	
17.	Зазвичай навіть необхідні речі я купую в останню хвилину	
18.	Зазвичай я виконую все, що планував на день	
19.	Я постійно говорю: «Я зроблю це завтра»	
20.	Зазвичай я перевіряю всі справи, які повинен був зробити, перш ніж сідаю відпочивати ввечері	

### Ключ до методики

Підраховується загальний показник (сума балів), що відображає рівень прокрастинації.

Прямі твердження: 1, 2, 5, 7, 9, 10, 12, 16, 17, 19.

«Зворотні» твердження: 3, 4, 6, 8, 11, 13, 14, 15, 18, 20.

Підраховується загальний показник прокрастинації, при цьому бали, проставлені респондентом у відповідь на «зворотні» твердження, інвертується, тобто 5 балів замінюються на 1 бал, 4 бали – на 2 бали, 3 бали – на 3 бали, 2 бали – на 4 бали, 1 бал – на 5 балів.

### Інтерпретація

- до 30 балів – дуже низький рівень;
- від 31 до 42 балів – низький рівень;
- від 43 до 67 балів – середній рівень;
- від 68 до 80 балів – високий рівень;
- від 81 балу – дуже високий рівень.

Шкала загальної прокрастинації є біполярною: високі значення за даною шкалою відповідають досліджуваній властивості – схильності відкладати справи «на потім», а низькі значення пов'язані з проявом протилежного змісту – робити все «не зволікаючи», можливо, навіть імпульсивно.

Найбільш оптимальними є середні значення показника за Шкалою загальної прокрастинації, коли людина в певних випадках відмічає у себе відкладання справ, але ця схильність

«затягувати» не є болючою і за великим рахунком не перешкоджає розвитку людини.

### **3.3. Імпунітивна поведінка державних службовців в процесі реалізації рішень**

*Потрібно знати, коли діяти і  
коли утриматись від вчинків.  
Дія і бездіяльність в цих обставинах  
це теж саме і вони аж ніяк  
не суперечать одне одному.  
М. Ганді*

В сучасних соціально-економічних умовах життя державного службовця рясніє складними ситуаціями, які спонукають його подолати різного роду складнощі та перепони, або пристосовуватись до них. Складність, динамічність та суперечливість життя ставлять особистість державного службовця перед необхідністю пошуку найбільш оптимальних варіантів вирішення суперечок та різноманітних криз. При подоланні складних життєвих ситуацій державний службовець використовує великий арсенал активних (копинг-стратегії) та пасивних (захисні механізми) стратегій. Всі вони являють собою важливіші форми процесів адаптації та реагування державного службовця на стресові ситуації. Від індивідуальних вподобань засобів вирішення несприятливих ситуацій залежить психологічне благополуччя як державного службовця так і суспільства в загалі. Тому вивчення засобів оптимального вирішення повсякденних професійних ситуацій є актуальною проблемою професійної підготовки державних службовців.

За С. Розенцвейгом стан фрустрації за спрямованістю може виражатись в трьох формах поведінки (реакції) людини: екстрапунітивної, інтрапунітивної та імпунітивної.

Екстрапунітивна форма пов'язана з виникненням внутрішнього «підбурювача» до агресії, з спрямованістю реакції зовні (зовнішньообвинувачувальні реакції). Людина обвинувачує в тому, що трапилось обставини та інших людей. У неї з'являється роздратованість, досада, озлобленість, впертість,

намагання добитися цілі, яка була поставлена у щоб то не стало. Поведінка в наслідок цього стає мало пластичною, примітивною, використовуються раніш вивчені форми поведінки, якщо вони навіть не приводять до потрібного результату.

Інтрапунітивна форма фрустрації характеризується аутоагресією: обвинуваченням в невдачі самого себе, виникненням почуття провини. У державного службовця виникає пригнічений стан, тривога, він стає замкнутим, мовчазним. При вирішенні завдання людина повертається до більш примітивних форм, обмежує види діяльності та задоволення своїх інтересів.

Імпунітивна форма реагування пов'язана з відношенням до невдачі або як до неминучого, фатального, або як до малозначущої події, яка виправиться з часом. Державний службовець не звинувачує ні себе, ні інших.



*Імпунітивна реакція визначає, що ситуація яка фруструє розглядається державним службовцем як малозначуща, як відсутність чиеї-небудь провини або як щось таке, що може бути виправлено само по собі, необхідно лише почекати або подумати*

Прояв стану фрустрації та тієї чи іншої форми реагування залежить від особистісних особливостей людини, в зв'язку з чим введено поняття фрустраційної толерантності, тобто стійкості до фрустрації. Державні службовці зі слабкою нервовою системою часто проявляють інтрапунітивну форму фрустрації, з сильною нервовою системою – екстрапунітивну форму (агресію). За даними В. Василенка (1998) екстрапунітивні реакції пов'язані з інтелектом як такі що заперечують, а інтрапунітивні та імпунітивні – позитивно.

Фрустрація це звичайна життєва ситуація. Державний службовець повинен навчитися сприймати зовнішні обставини як звичайне життя. Така імпунітивна система поведінки надасть можливості державному службовцю більш успішно функціонувати в життєвому просторі. Сьогодні є багато ефективних засобів корекції фрустраційної поведінки, які

допомагають державному службовцю змінити свою поведінку та мислення. Для цього використовуються різноманітні психологічні методи, які дозволяють зняти емоційні та фізичні затискачі, покращити навички комунікації або когнітивні умовисновки. Для цього використовується тест С. Розенцвейга або «Методика мальовничої фрустрації». Ця методика досліджує реакцію людини на проблему та засоби її виходу з ситуації, які заважають діяльності або задоволенню суттєвих потреб. Методика складається з більше ніж двої десятків схематичних малюнків, на яких зображені люди, які спілкуються. Малюнкові ситуації поділяються на дві групи: ситуації «обвинувачення» та «перепони». Малюнки по черзі показують особі, яка досліджується. Людина повинна виказати свої припущення, про що розмовляють люди, які зображені на тому чи іншому малюнку. Коли людина надає характеристику передбачуваним діалогам, вона проявляє типічні для неї реакції на фрустрацію, а також найбільш оптимальні для неї засоби виходу з ситуації конфлікту, що дозволяє зробити висновок про її стан.

Більш точним інструментом діагнозу поведінки державного службовця в складних та конфліктних службових ситуаціях є «Тест-опитувальник імпульсивної поведінки в конфліктних та складних ситуаціях».



### **Тест-опитувальник імпульсивної поведінки в конфліктних ситуаціях**

Тест-опитувальник імпульсивної поведінки в конфліктних і складних ситуаціях діагностує якими стратегіями поведінки користується тестований, опинившись в ситуації втрати, загрози, нової можливості.

Існують два основних типи вирішення конфлікту внутрішньо-адаптивний і паліативний. Адаптивна поведінка спрямована на активну зміну конфліктних відносин, реальне усунення конфліктної ситуації. Сюди відносяться, наприклад,

такі форми долаючої поведінки, як пошук інформації, поетапне вирішення, переосмислення, звернення по медичну допомогу.

Паліативна поведінка означає внутрішнє психологічне пристосування до конфлікту з метою зниження нервових, емоційних та інших витрат, за допомогою такої поведінки як відкрите вираження почуттів, розрядка, що заміщає діяльність (сублімація), фантазія, гумор, стримування, відсторонення. Використання такої поведінки найбільш бажано при конфліктах, що неможна вирішити (наприклад, смерть близьких). При вирішенні конфлікту і складної ситуації можливе поєднання обох названих вище типів долаючої поведінки.

### **Інструкція**

Діагностика долаючої поведінки проводиться на прикладі трьох варіантів ситуацій, пов'язаних з тривалими або сильними конфліктами:

втрата (смерть, розлука, сварка, втрата роботи, здоров'я, життєвих цінностей);

загроза (для цінностей, перерахованих вище, або інших);

нові можливості (нове знайомство, переїзд в інший будинок або місто, перехід на нову роботу, відповідальна справа, можливість досягнення особистого успіху).

Згадайте по одній ситуації втрати, загрози і нової можливості, що з'явилася за останній рік (якщо ви оберете більш давні ситуації, то повинні добре їх пам'ятати). Виберіть з наведеного списку фрази, відповідні вашим думкам, почуттям і діям в цих ситуаціях, і випишіть номери фраз для трьох ситуацій (самі ситуації не треба описувати). Використовуйте наступні варіанти відповідей для аналізу своїх трьох конфліктних або складних ситуацій.

### **Тестовий матеріал**

В ситуації втрати, загрози, нової можливості ви:

1. Шукали професійну допомогу	42. Думали про нереальне
2. Не висловлювали свої почуття	43. Знайшли нову віру
3. Мріяли про кращі часи	44. Навчилися чогось нового
4. Виросли як особистість	45. Зберігали той самий образ дій

5. Отримали поштовх для творчості	46. Використовували способи самозаспокоєння
6. Завзято стояли на своєму	47. Намагалися вигнати ситуацію з думок
7. Намагалися відпочити	48. Бачили кошторисний (зворотний) бік
8. Намагалися забутися	49. Відкладали і зволікали
9. Жартували з приводу ситуації	50. Відмовлялися вважати проблемою
10. Більше спали	51. Прийняли основний тягар на себе
11. Відмовлялися вірити	52. Намагалися пристосовуватися
12. Звинувачували себе	53. Бажали, щоб ситуація зникла
13. У всьому звинувачували інших	54. Щось розбили, зруйнували
14. Сподівалися на диво	55. Нічого не можна було зробити
15. «Зірвали почуття» на іншу людину	56. Прийняли як неминуче
16. Відчували, що повинні просто почекати	57. Аналізували ситуацію
17. Поклалися на долю	58. Шукали підтримки
18. Намагалися більше дізнатися про ситуацію	59. Контролювали почуття
19. Спробували знайти щось хороше в ситуації	60. Переглянули свої цінності
20. Зосередилися на хорошому	61. З'явилося нове розуміння себе
21. Розмовляли з кимось іншим, просячи допомоги	62. Діяли так, ніби нічого не сталося
22. Надали вихід почуттям	63. Звернулися до іншої діяльності
23. Фантазували, що буде, коли все це скінчиться	64. Концентрувалися на наступному етапі ситуації
24. Вийшли з цього краще, ніж були до цього	65. Не давали іншим дізнатися, в чому суть справи
25. Змінилися	66. Поставилися так, як ніби це сталося не з вами, а з



	кимось іншим
26. Продовжували ще більш старанні спроби	67. Відчували себе винуватим
27. Занадто багато їли, пили або використовували ліки	68. Переглянули поспіхом ухвалені рішення
28. Не дозволяли собі зіткнутися з проблемою впритул	69. Бажали, щоб все скоріше закінчилося
29. Ставилися до ситуації несерйозно	70. Зробили прямі дії, пов'язані з ситуацією
30. Були стурбовані збереженням сил і енергії	71. Увірували в вищу силу
31. Не змінили точку зору	72. Безпосередньо висловлювали почуття
32. Критикували себе	73. Проводили час у мріях
33. Намагалися не бути необачним	74. У вас не було емоційної реакції
34. Бажали б змінити минуле	75. Думали про інше
35. Стали дратівливою	76. Здійснювали дії поетапно
36. Вичікували, що буде	77. Віддалилися від інших
37. Заспокоювали себе тим, що у інших справи не кращі	78. Думали і не приймали рішення
38. Склали і виконували план	79. Порівнювали свої турботи з чужими
39. Сказали собі, що буде краще	80. Шукали задоволення десь ще
40. Просили поради	81. Уникали пошуку причин
41. Говорили про свої почуття	82. Шукали, кого звинуватити

### Ключ до методики

З'ясуйте за ключем, які стратегії поведінки ви використовуєте найчастіше.

Форми долаючої поведінки	№ висловлювань	Форми долаючої поведінки	№ висловлювань
Розрядка	15, 35, 54	Порівняння	37, 79
Раціональні дії	18, 38, 57, 70	Заспокоєння	7, 10, 27, 46
Пошук допомоги	1, 21, 40, 58	Контроль емоцій	2, 59
Наполегливість	6, 26, 45	Обережність	33, 52, 68
Відсторонення	62, 66, 74	Придбання сили	4, 5, 24

Фаталізм	16, 17, 36, 55, 56	Догляд	65, 77
Вираз почуттів	22, 41, 72	Самозміна	25, 44, 60, 61
Позитивне мислення	19, 20, 39	Подолання поза реальністю	14, 34, 53, 69
Відволікання	63, 75, 80	Стимування	8, 28, 47, 81
Фантазія	3, 23, 42, 73	Гумор	9, 29, 48
Заперечення	11, 31, 50	Нерішучість	30, 49, 78
Самозвинувачення	12, 32, 51, 67	Оцінка провини	13, 82
Поетапні дії	64, 76	Віра	43, 71

### Інтерпретація

Долаюча поведінка може виявитися як ефективною, так і неефективною з точки зору вирішення конфлікту, складної ситуації або досягнення психічного благополуччя. Не існує універсально ефективних форм подолання. Наприклад, спроба відкласти рішення проблеми «в довгий ящик» і постаратися на час забути про неї в одних випадках лише посилить проблему, а в інших – дозволить згодом подивитися на проблему більш спокійно, що допоможе успішно її вирішити. Або можливо, вирішувати її вже не буде потреби. Зняття напруги за допомогою заспокійливих засобів (ліків або алкоголю) може бути обов'язковою умовою в одних випадках і шкідливою в інших.

Ефективні механізми емоційно-орієнтованого (паліативного) подолання:

*Вираз почуттів*, хоч би якими інтенсивними вони не були, вони повинні бути доречними і не створювати труднощів при спілкуванні. Це можуть бути сльози, крик, «полегшення душі» у відвертій розмові, щоденникові записи, листи і багато іншого – в залежності від ситуації.

*Заміщена діяльність* близька психоаналітичному поняттю сублимації (наприклад, творчість), тільки трохи ширше. У ній можуть реалізуватися прагнення, бажання, безпосереднє здійснення яких неможливе.

*Розрядка у вузькому сенсі* (більш м'який варіант психологічного захисту заміщення) – це перенесення негативних емоцій на предмети, які можна зламати, розбити або

зіпсувати. Подібні дії зазвичай засуджуються оточуючими, однак, якщо засудження можна уникнути (залишитися наодинці), а матеріальні збитки невеликі, то подібний спосіб «впоратися з почуттями» іноді доцільний.

*Розрядкою в широкому сенсі* слова є будь-які інтенсивні фізичні вправи (заняття спортом, далекі прогулянки, пробіжки, важка домашня робота), в яких знаходить вихід енергія, пов'язана з негативними емоціями.

*Фантазія, мрії* (подолання поза реальністю) дозволяє досягти бажаного хоча б в уяві, а виникаючі при цьому позитивні емоції дають сили для існування в важких життєвих ситуаціях і навіть їх вирішення надалі.

*Ефективність творчості* як долаючої поведінки заснована на дії кількох або навіть всіх з перерахованих вище форм подолання. Вона дозволяє висловити почуття (наприклад, на папері або в акторській грі), служить соціально схвалюваним варіантом замісної діяльності, дає розрядку і дозволяє реалізувати фантазії в створеному творі.

*Стимування* (аналог психологічного захисту витіснення) – це свідоме або полусвідоме уникнення неприємних думок, справ або проблем. Часто поєднується з відволіканням на інші заняття і думки.

*Відсторонення* – це сприйняття ситуації без емоційної реакції (емоції як би «вимкнені») або з відчуттям нереальності того, що відбувається (все відбувається «як би не насправді» або «як би не зі мною»).

*Гумор* – це переосмислення проблеми з підкресленням її смішних сторін.

До адаптивних форм долаючої поведінки відноситься *переоцінка цінностей і самозмінна*. Ситуація подолання конфлікту і кризи сприймається як джерело особистісного зростання, придбання цінного життєвого досвіду і зміни на краще. Самовідношення змінюється в бік уявлення про себе як про більш сильну, впевнену і зрілу людину. Криза часом стає основою для зміни системи цінностей, залучення до нових філософських або релігійних поглядів. Тому будь-який, навіть важкий, невдалий або трагічний досвід буде мати позитивний аспект, якщо стане основою для позитивної самозміни.

### 3.4. Адаптаційний потенціал державного службовця в індетермінованих умовах прийняття рішень

*Вживають не найсильніші та не найрозумніші,  
а ті, що швидко адаптуються до змін.*

*Ч. Дарвін*

Традиційно адаптаційні якості трактуються в контексті рис особистості державного службовця або його поведінки та практичних навичок. В цьому аспекті розглядаються особистісні диспозиції, установки, риси характеру, навички взаємодії із середовищем та стратегії поведінки. Положення щодо відносності адаптивних якостей було введено Ч. Дарвіним: пристосування, корисні в одних умовах, стають марними або дуже шкідливими в інших.



*Під **адаптивністю** зазвичай розуміють наявність деяких індивідуальних характеристик, які дозволяють особистості державного службовця найбільш швидко та адекватно вирішувати проблемні ситуації та нормалізувати свою взаємодію з публічним середовищем*

В контексті соціально-психологічної адаптації відносність адаптивних якостей проявляється найбільш яскраво та може визначатись особливостями адаптивних процесів, які протікають в різних умовах, а також відображати специфіку взаємодії з соціальним середовищем на різноманітних рівнях (мікро-, мезо-, макро-). Пристосування до нових умов професійної діяльності, до нових відношень або завдань потребує різних адаптивних здібностей. В переліку комплексних психологічних характеристик адаптації (адаптивність, адаптаційний потенціал, стресостійкість, життєстійкість) перспективною для вирішення діагностичних та прогностичних завдань є категорія «особистісний адаптаційний потенціал».



*Особистісний адаптаційний потенціал розглядається як сукупність пов'язаних психологічних якостей, рівень розвитку яких обумовлює ефективність адаптаційного процесу й вірогідність збереження психічного здоров'я в умовах впливу інтенсивних факторів зовнішнього середовища*

До структури особистісного адаптаційного потенціалу відносяться нервово-психічна стійкість, самооцінка особистості, почуття соціальної підтримки (особиста референтність), рівень конфліктності, досвід соціального спілкування, моральні якості, рівень групової ідентифікації (орієнтація на дотримання вимог соціальної групи).

За думкою С. Посохової особистісний адаптаційний потенціал представляє собою інтегральне утворення, яке поєднує в складну систему соціально-психологічні, психологічні, біологічні якості та властивості, що актуалізуються особистістю державного службовця для формування та реалізації нових програм поведінки в умовах життєдіяльності, що змінюються. Коректне діагностування даного феномену в практиці публічного управління дозволить оцінити рухомість адаптаційного статусу особистості державного службовця. Фахівцями в системі державної служби розглядаються два основних напрямки дослідження адаптаційного потенціалу: адаптивні якості; різноманітні стилі адаптації. У вітчизняних та іноземних дослідженнях проблема особистісного адаптаційного потенціалу (adjustment potential, adaptive potential) розглядається стосовно аналізу якостей особистості, які визначають успішність адаптації до умов професійної діяльності, соціокультурного середовища, екстремальних факторів. Особистісний адаптаційний потенціал забезпечує готовність особистості державного службовця до ускладнення адаптаційних завдань, перетворенню структури та якостей адаптаційної відповіді для забезпечення гармонійних відношень з середовищем, оптимізації психофізіологічної вартості адаптаційних перебудов та успішної реалізації цілей, які визначені.

Відповідно основних положень загальної теорії адаптації, які сформульовані Ф. Березіним, В. Медведєвим, А. Налчаджяном, дослідження особистісного адаптаційного потенціалу державного службовця охоплює аналіз психологічних якостей, функцій і якостей, що забезпечують системну адаптаційну активність особистості в їх зв'язку та взаємозалежності. Особистісний адаптаційний потенціал розглядається як інтегральна якість особистості, що характеризується: стійкістю функціональної системи психічної адаптації, психічних властивостей і якостей особистості до стимулів, що впливають, ефективності наявних адаптаційних механізмів та здібності збереження психічного здоров'я в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх адаптогенних факторів; динамікою формування адаптаційних новоутворень, стійкістю нових адаптаційних навичок, здібністю розвитку, творчого перетворення та розповсюдження отриманих навичок в умовах інших життєвих ситуацій; динамічними характеристиками організації адаптаційної відповіді та наступної стабілізації психофізіологічних функцій (темп, швидкість, довго тривалість, інтенсивність); здібностями аналізувати фактори, що впливають та визначати адекватні та цілеспрямовані адаптаційні засоби, навички регулювання і оптимізації психофізіологічних витрат в процесі організації адаптаційної відповіді.

Оцінка адаптаційного потенціалу без урахування контексту адаптаційного процесу та вирішення особистістю державного службовця певних адаптаційних завдань є ускладненою у зв'язку з високою невизначеністю, що викликана широкими компенсаторними можливостями особистості, змінністю взаємодіючих факторів, складною динамікою психологічних функцій.

Аналіз та систематизація відокремлених дослідниками адаптивних якостей, таких як толерантність, соціабільність, відкритість новому досвіду, здібності до емпатії, гнучкість мислення та поведінки вказує на існування загальних особливостей, які забезпечують оптимальний процес адаптації. Вони представляють собою базові одиниці для будь-яких типів соціальної адаптації та цей список не є кінцевим. За допомогою

факторного аналізу можливо встановити ядерні адаптивні якості, навколо яких групуються інші.

Стили та засоби адаптації залежно від ситуації мають індивідуальний характер. Якісна різноманітність засобів адаптації в багатьох випадках робить не доцільним вияв конкретних елементів, які мають адаптивне значення. Ця проблема буда вирішена заміщенням субстратного підходу (якісний аналіз адаптивності) на структурний (аналіз елементів в системі). Різноманітні фактори адаптації формують певну структуру зі складним взаємозв'язком. Одні можуть посилювати або зменшувати вплив інших. Вважається, що цілісність, інтегрованість та скомпенсованість особистісних якостей, можуть слугувати основою адаптивності.

Структура особистісних якостей у високоадаптованих державних службовців більш інтегрована, ніж у службовців з незадовільною адаптацією. Дослідження свідчать, що в останніх спостерігається більш неврівноважена структура особистості: решта піків, які вказують на декомпенсацію особистісних якостей, при тому що їх особистісний профіль менш гармонійний та більш суперечливий.

Традиційний підхід до вивчення адаптивних якостей особистості державного службовця виражається в тому, що експериментальним методом порівнюються групи адаптованих та дезадаптованих індивідів. Різниця між показниками груп приймається за адаптивні якості. Це не зовсім достовірно тому, що: результат дослідження залежить від вибору первісних характеристик, які можуть носити випадковий характер; технологія, яка заснована на порівнянні особливостей, що характеризують крайні точки процесу (адаптованість та дезадаптованість), не враховує, що деякі адаптивні якості можуть активізуватись саме в процесі адаптації та знаходитись в латентному стані у добре адаптованих державних службовців. Тому багато рис адаптованих індивідів, які відокремлені в результаті експерименту, можуть бути наслідком їх пристосованості, а не причиною. Для відповідної корекції потрібно: теоретично обмежити поля вихідних параметрів, організувати облік процесуальної сторони явища адаптації.

Обмеження поля вихідних параметрів може бути досягнуто шляхом дотримання теоретичної класифікації форм адаптивної поведінки. Для цього в якості одиниць адаптаційного потенціалу особистості необхідно розглядати найбільш загальні стратегії поведінки, які використовує державний службовець в процесі адаптації. Акцент саме на стратегіях, обумовлених кінцевою метою поведінського акту, абстрагування від конкретних засобів (тактик) поведінки та приватних характеристик взаємодіючих суб'єктів дозволяє обмежити поле вибору змінних, що досліджуються. Побудова теоретичної класифікації стратегій адаптивної поведінки, сформованої на засадах, що є суттєвими для організації взаємодії особистості та соціального середовища, дозволить окреслити коло змінних для аналізу. Аналіз відносної ефективності різноманітних стратегій розвитку адаптаційного потенціалу надає можливості організувати вимір адаптаційного потенціалу конкретної особистості, який буде визначатись можливістю використати найбільш продуктивні стратегії поведінки.

Відповідно процесуальній моделі загальна адаптаційність визначається наявністю якостей, необхідних для успішного проходження різних етапів процесу соціально-психологічної адаптації. Склад якостей особистості державного службовця, які можуть розглядатися як адаптивні, при цьому чітко визначаються тими завданнями, які доводиться вирішувати особистості на різних етапах процесу. Детальний аналіз завдань дозволяє сформулювати структуру загальної адаптаційності. На цій основі можливо сформулювати індивідуальний профіль державного службовця, що надасть можливості спрогнозувати найбільш вірогідні типи порушень його адаптації. При цьому потрібно відмітити, що загальна адаптаційність завжди потенційна та складає своєрідний ресурс особистості. Окремі адаптивні якості актуалізуються в міру необхідності в конкретні моменти процесу.

Дослідження структурно-динамічних властивостей адаптаційного потенціалу, як інтегральної якості особистості державного службовця, передбачає розробку моделей, які дозволяють представити та оцінити, як в загалі структурну складність та системні якості потенціалу, так і якості та роль



окремих функцій, що включені в адаптаційний процес. Модель складається з: рівня наявної адаптованості особистості, стійкість та резистентність до факторів, що впливають; активності придбання адаптаційних навичок та формування адаптаційних новоутворень; складності організації, сили та геометрії внутрішніх та зовнішніх зв'язків; співвідношення специфічних та неспецифічних компонентів адаптаційних реакцій на комплекс впливаючих факторів; стану функціональних резервів, співвідношення психофізіологічної кошовності адаптаційних перебудов та адаптаційних ефектів. Результати досліджень свідчать, що значна більшість державних службовців має високий рівень адаптаційного потенціалу та не потребує спеціальної корекції їх поведінки; державні службовці з частковою соціальною адаптацією мають середній рівень адаптаційного потенціалу, підвищення якого на більш високий рівень сприяє їх успішній соціальній реадаптації; деяка частина державних службовців з деструктивним ступенем соціальної дезадаптації має низький та дуже низький адаптаційний потенціал.

Аналіз адаптаційного потенціалу особистості державного службовця дозволяє спрогнозувати найбільш вірогідні адаптаційні ефекти. Актуальним завданням стає формування інструменту діагностики особистісного адаптаційного потенціалу державного службовця. В перспективі можлива розробка багаторівневої технології оцінки адаптаційного потенціалу особистості державного службовця яка включає оцінку: адаптаційних завдань особистості; структури адаптаційного потенціалу (в тому числі його специфічні та неспецифічні складові); адаптаційних ефектів, що формуються; комплексного показника стану, що сприяє адаптації.

Для застосування в системі державної служби найбільш придатна методика М. Мельникової «Адаптивні стратегії поведінки».



## Опитувальник «Адаптивні стратегії поведінки» М. Мельникової

Методика «Адаптивні стратегії поведінки» М. Мельникової спрямована на вивчення індивідуальних переваг у виборі стратегій поведінки в проблемних ситуаціях соціальної взаємодії. Поєднання стратегій в індивідуальній поведінці характеризує стиль адаптації особистості.

### Інструкція

Перед Вами життєві ситуації, які можуть статися з будь-якою людиною. Уявіть, що це сталося саме з Вами. Вам пропонується 7 варіантів поведінки в кожній ситуації. Кожен із способів поведінки по-своєму гарний і може сприяти вирішенню ситуації. Уважно прочитайте всі запропоновані стратегії і оберіть ту, яка, на Ваш погляд, більше відповідає даній ситуації, частіше використовується і виглядає для Вас звичайною. Номер обраної стратегії обведіть на бланку в кружечок. Після цього виберіть стратегію, яка, на Вашу думку, не припустима в даній ситуації, практично ніколи Вами не використовується і виглядає неприродною. Номер цієї стратегії закресліть. Потім, необхідно подивитися, які ще стратегії можна використовувати в даній ситуації (додаткові), крім обраної, і підкреслити в бланку їх номери (не більше двох).

Обов'язково, перед тим як зробити вибір, прочитайте всі 7 варіантів. Пам'ятайте, що варіанти відповідей підібрані таким чином, що серед них немає «неправильних».

### Тестовий матеріал

*1. Склалося так, що Ви змушені виконувати значущу для Вас справу спільно з іншою людиною, але Ваші точки зору на саму проблему і на спосіб вирішення не збігаються.*

1) Така ситуація приносить мені багато неприємних переживань, але я не наважуся висловити своє незадоволення вголос.

2) Постараюся наполягти на своєму способі рішення, переконати партнера.

3) Думаю, якщо немає узгодженості, для користі справи краще змінити партнера.

4) Спробую прийняти на точку зору партнера, може це допоможе мені переглянути мої позиції.

5) Якщо немає узгодженості, я не буду умовляти, просто буду робити по-своєму для користі справи.

6) Думаю, краще відкласти справу на більш пізній термін, може, позиція мого партнера дещо зміниться або я буду готовий працювати разом з цією людиною.

7) Швидше за все, доведеться погодитися із запропонованим мені способом роботи.

*2. Вам важко підтримувати стиль спілкування, прийнятий у Вашому колективі.*

1) Постараюся обмежитися тільки необхідними формальними контактами, а для спілкування знайти інше місце, до душі.

2) Постараюся зробити так, щоб колеги змінили свій стиль спілкування на більш прийнятний для мене.

3) В такому випадку я просто відчуваю себе «самотнім серед людей». Це може тривати досить довго.

4) Буду спілкуватися так, як я звик (звикла) і вважаю правильним. Нехай підлаштовуються під мене.

5) Треба змінити своє ставлення до цього і докласти зусиль, щоб змінити свій стиль спілкування.

6) Постараюся тимчасово поменше вступати в контакти, почекаю, може щось зміниться.

7) Думаю, треба прийняти цей стиль спілкування, щоб просто бути з усіма.

*3. Ви завершили роботу, в яку вклали багато сил і часу. Робота вийшла, на Ваш погляд вдалою, але Вас оцінили набагато нижче того, що Ви заслуговуєте, не помітивши основних достоїнств роботи.*

1) Вважаю, що оцінка повинна бути переглянута.

2) Якщо ситуація буде повторюватися, постараюся знайти нове місце роботи, де мене більше цінуватимуть.

3) Зазвичай я сильно переживаю, але нічого не кажу.

4) Потрібно почекати. Можливо, пізніше мою працю помітять і оцінять по достоїнству.

5) Постараюся ще раз показати всі позитивні сторони моєї роботи, переконати в тому, що оцінка неадекватна, докладу всіх зусиль для досягнення мети.

6) Навряд чи можна щось виправити, доведеться погодитися з тим, що є.

7) Постараюся розібратися в чому полягають зауваження до мене, щоб ситуація не повторювалася.

*4. Ви повинні брати участь в заході, який Вам абсолютно не цікавий.*

1) Доведеться прийти на захід, щоб уникнути конфлікту.

2) Буду активно протестувати проти такого розпорядження, доб'юся того, щоб відвідування подібних заходів стало добровільним.

3) Сьогодні піду, а завтра подивлюся.

4) Просто не піду на цей захід.

5) Постараюся знайти в запропонованому заході щось цікаве для себе.

6) Постараюся уникнути участі в заході, пославшись на зайнятість в іншому місці.

7) Перебуваючи на подібних заходах, я просто «відсутня», займаюся своїми справами, думаю про своє.

*5. Ваш друг (подруга) вимагає до себе постійної уваги, ревнує Вас, коли Ви спілкуєтеся з іншими людьми. Вас це стомлює.*

1) Постараюся пояснити цій людині його неправоту і переконати припинити подібну поведінку.

2) Постараюся уникати з ним (з нею) розмов на цю тему, може проблема вирішиться сама по собі.

3) Буду робити так, як вважаю за потрібне. Ніхто не має права мені вказувати.

4) Я мимоволі починаю уникати контактів з цією людиною, намагаюся рідше зустрічатися, щоб не провокувати з'ясування відносин.

5) Я відчуваю себе дуже незатишно в такій ситуації, сильно переживаю.

6) Якщо ця людина мені дорога, швидше за все, буду менше зустрічатися з іншими людьми, як він (вона) хоче.

7) Подумаю, може, я дійсно міг (могла) б приділяти йому (їй) більше уваги.

*6. Ви перейшли на нове місце роботи і відчуваєте, що колектив не приймає Вас, Ви – чужий для них.*

1) Постараюся повернутися на колишнє місце роботи або перейти в якусь іншу організацію, де обстановка буде краще.

2) Постараюся зробити так, щоб мною зацікавилися. Постараюся зрозуміти «їх» закони і навчитися їх використовувати.

3) Нічого не буду робити; згодом, думаю, все налагодиться.

4) Швидше за все, замкнуся в собі і буду жити своїм життям, майже ні з ким не спілкуючись.

5) Вважаю, що новий колектив теж повинен рахуватися з моїм характером і з моїми інтересами. Буду вести себе так, як завжди.

6) Треба виконувати всі вимоги і правила нового колективу, щоб стати «своїм». Так і зроблю.

7) Не буду чекати, зроблю спеціальні кроки, щоб мене помітили і змінили до мене ставлення.

*7. Ваш керівник (адміністратор) досвідчена і компетентна людина, чудово володіє промовою. Однак він дуже владний і наполегливий і під час бесіди з Вами постійно ставить Вас в незручне становище, як би підкреслюючи Вашу некомпетентність в окремих питаннях.*

1) Швидше за все, попрошу його змінити свій стиль спілкування зі мною, поясню, що мені складно працювати в такій атмосфері.

2) Не треба витратити нерви і піддавати себе зайвим стресам. Постараюся рідше з ним зустрічатися або, при слушній нагоді, зміню місце роботи.

3) Буде спокійніше, якщо просто вислуховувати його, приймаючи запропоновану позицію.

4) Я важко переживаю такі ситуації, пропадає бажання спілкуватися, швидше за все, замкнуся в собі, внутрішньо відгородившись від нього.

5) Якщо я йому потрібен як фахівець, нехай приймає мене таким, яким я є.

6) Постараюся підвищити свій рівень компетентності та відпрацювати відповідний стиль спілкування, щоб розмовляти з ним на рівних.

7) Можливо, з часом, коли у нас буде більше спільного досвіду роботи, ситуація зміниться.

8. *Переможцю конкурсу була обіцяна грошова премія. Ви виграли конкурс, але чомусь винагороди до сих пір не отримали, про нії буцім-то забули.*

1) Це звичайна історія, доведеться залишитися без винагороди.

2) Потрібну винагороду, не мають права не виплатити.

3) Спробую по-іншому поставитися до цього, адже і сама перемога в конкурсі може бути не менш цінна.

4) Якщо обіцяне не виплачують, більше не буду брати участь в подібних конкурсах.

5) Це мене сильно засмучує, але, незважаючи на внутрішні переживання, нікуди не піду.

6) Думаю, зможу домовитися і отримати належне, використовуючи для цього всі можливі засоби.

7) Треба почекати, сподіваючись, що винагороду виплатять пізніше.

9. *У Вашого приятеля (приятельки) є деякі звички (риси характеру), які Вас дратують і доставляють масу неприємностей.*

1) Нічого не поробиш, буду терпіти його недоліки, хоча це і неприємно.

2) Коли це починається знову, краще просто піти.

3) Коли це набридає, треба сказати, щоб він перестав вести себе подібним чином, постаратися пояснити йому його помилки.

4) У неприємний момент можна «відключитися», занурившись в свої думки.

5) Треба почекати, рано чи пізно він сам зрозуміє свою помилку.

6) Мої друзі повинні знати, що мені не подобається їхня поведінка і доцільно це відкрито демонструвати.

7) Треба розібратися, чому він поводить саме таким чином і що можна зробити, щоб не провокувати неприємну мені поведінку.

*10. У Вас є недобррозичливі в колективі, з якими дуже напружені стосунки.*

1) Я важко переживаю таку ситуацію, відчуваю себе ніяково, непевно, замикаюся в собі.

2) Треба знайти засоби зробити так, щоб вони змінили свою думку про мене.

3) Пошукаю нове місце роботи, де б у мене не було конфліктів.

4) Буду весь час намагатися налагодити з ними стосунки, демонструючи доброзичливість.

5) Не завжди все в житті гладко, доведеться з цим змиритися.

6) Кожен має право думати те, що він хоче. Буду таким (такий) як я є, не дивлячись ні на що.

7) Вважаю, що нічого страшного не відбувається, треба не вступати в конфлікт, поступово все налагодиться.

*11. Ваше керівництво контролює буквально кожен Ваш крок.*

1) У такій ситуації краще якомога рідше зустрічатися з адміністрацією.

2) Треба незважаючи ні на що робити по-своєму, в кінці кінців, вони зрозуміють, що жорсткі рамки не для мене.

3) Залишається тільки створити свій світ, внутрішньо відгородитися, інакше це витримати дуже складно.

4) Треба почекати кілька років, все само собою стане на свої місця.

5) Цілком ймовірно, треба змінитися самому, і тоді зміниться ставлення до мене.

6) Постараюся переконати, довести, що такий контроль зайвий і в ньому немає потреби.

7) Швидше за все, доведеться з цим змиритися, щоб не створювати напруги.

*12. У Вашій організації ввели додаткові семінарські заняття. Вони досить нудні і Ви вважаєте, що Вам немає необхідності відвідувати їх. Але введені вимоги потребують обов'язкової присутності на семінарах.*

1) Швидше за все, буду ходити на заняття для того, щоб не псувати відносини.

2) Знайду причину, щоб уникнути відвідування семінарів.

3) Постараюся взяти з цих занять максимум.

4) Я можу відвідувати семінар формально, проводячи час у своїх роздумах і займаючись своїми справами.

5) Поговорю з адміністрацією, постараюся переконати їх, буду вимагати добровільного відвідування.

6) Такі заняття слід ігнорувати. Ніхто не має права ставити такі умови.

7) Може трохи походжу, якщо буде настрої, можливо, через деякий час вже не буде таких жорстких вимог.

*13. Ваш близький друг (подруга) запросив (а) Вас на день народження. Ви дізнаєтеся, що серед запрошених буде людина, до якої Ви відчуваєте явну антипатію.*

1) Мені буде неприємно там перебувати, буду відчувати себе скуто, у мене зіпсується настрої, але другу (подрузі) нічого не скажу.

2) Швидше за все, не піду на день народження.

3) З цим я не можу нічого вдіяти, доведеться терпіти.

4) Можливо, поспілкувавшись з цією людиною, зможу переглянути своє ставлення до неї.

5) Постараюся переконати друга заради гарного вечора переглянути список гостей і не запрошувати цю людину.

6) До дня народження ще є час, може щось зміниться.

7) Мій друг повинен враховувати мої інтереси. Поставлю умову: або я, або він.

*14. У Вашому колективі є певні неформальні правила, які Ви вважаєте важливими, але деякі члени Вашого колективу не виконують їх.*

1) Мені потрібні ці правила, я дотримуюся їх для себе, але навряд чи я буду втручатися в чуже життя.

2) Треба почекати, якщо норми потрібні, то, врешті-решт, всі їх будуть дотримуватися.

3) Постараюся переконати в необхідності відповідності загальним нормам, пояснити їх доцільність.

4) Тут я нічого не можу вдіяти. Нехай вчиняють так, як вважають за потрібне.

5) Можливо, мої власні уявлення про ці норми не зовсім вірні. Постараюся переглянути їх.

6) З такими людьми досить важко, я буду всіляко уникати спілкування з ними.



7) Правила є правила. Всі це повинні розуміти.

*15. Ви отримали розпорядження від Вашого керівництва використовувати нові методи роботи. Але Ви усвідомлюєте, що введення цих нових методів недоцільно і буде коштувати Вам багато витрачених сил і часу.*

1) Постараюся потягнути час, може нововведення розчиниться само по собі.

2) Постараюся відстояти своє право вибирати, постараюся переконати керівництво в недоцільності нововведення, докладу до цього всіх зусиль.

3) Якщо мене змусять займатися тим, чим я не хочу, це виведе мене з рівноваги на довгий час, я замкнуся в собі і все одно не зможу добре виконати роботу.

4) Просто відмовлюся і буду робити так, як вважаю за потрібне.

5) Спокійніше буде просто виконати те, що вимагають.

6) Швидше за все, зміню місце роботи: краще знайти нове місце роботи, ніж витратити час на марне переучування.

7) Розгляну цю пропозицію, постараюся знайти в ній позитивні моменти, можливо, перегляну свою думку.

*16. У черговий раз змінився режим роботи. Новий графік надзвичайно незручний для Вас. Через це порушується весь ритм повсякденного життя і не залишається часу для відпочинку.*

1) Доведеться багато від чого відмовитися і перейти на новий розклад.

2) Буду шукати можливості змінити незручний для мене графік, думаю, мої зусилля не пропадуть даремно.

3) Буду сильно переживати з цього приводу, але що я можу зробити?

4) Думаю, що можливо швидко перебудувати своє життя, пристосуватися до цієї ситуації.

5) Не погоджуся на зміни. Мої інтереси теж повинні враховувати.

6) Треба почекати. Можливо, з'являться якісь компромісні варіанти.

7) Коли така ситуація виникне не в перший раз, я серйозно подумаю про пошук нового місця роботи.

*17. Один з Ваших знайомих дуже любить критикувати інших.*

1) Краще перечекати такий момент. Рано чи пізно він все одно заспокоїться.

2) Постараюся пояснити йому непродуктивність його поведінки.

3) Спробую зрозуміти, що він від нас хоче; може варто поводитися з ним по-іншому.

4) Мені це дуже неприємно, я сильно переживаю, хоча висловити це вголос мені важко.

5) Якщо його критика несправедлива, я зможу протистояти йому в суперечці.

6) Йому все одно нічого не доведеш, краще просто піти і надалі менше з ним спілкуватися.

7) Правильніше буде вислухати критику, мабуть, для неї є підстави.

*18. Цінності групи людей, з якими Ви зазвичай проводите вільний час, чужі Вам.*

1) Я вмю не помічати таких протиріч, живу в своєму світі, який цінний і значущий для мене.

2) Буду спокійно чекати, може, наші цінності з часом і зблизяться.

3) Думаю, зможу вплинути на оточуючих і зробити так, щоб вони зрозуміли, що для мене важливо.

4) Постараюся зрозуміти, що подобається їм і, можливо, зміню свої уявлення.

5) Не піду на поступки, буду жити так, як я вважаю правильним.

6) Ймовірно, залишу цю групу і пошукаю для себе більш прийнятний варіант.

7) Не слід показувати свою незгоду. Правильніше буде слідувати правилам групи, коли Ви перебуваєте в ній.

*19. Зазвичай, важливі рішення у Вашій організації приймаються без Вашої участі.*

1) Навіть якщо мене це не зовсім влаштовує, доведеться змиритися з цим.

2) Треба просто не погоджуватися з рішеннями прийнятими таким чином, в кінці кінців, наша думка теж чогось варта.

3) Необхідно змінити ситуацію, переконати адміністрацію прислухатися до нашої думки, погоджувати прийняті рішення.

4) Зараз такий період, можливо, з часом ситуація сама собою зміниться.

5) Можливо, я не вмію донести свою думку, треба над цим попрацювати.

6) Якщо тут не хочуть зі мною рахуватися, то можна знайти інше місце роботи, де моя думка буде враховуватися.

7) Це дуже ображає мене, але щось говорити марно і я переживаю все всередині себе.

20. У Вашій організації існують деякі формальні вимоги, яким важко відповідати.

1) Думаю необхідно наполегливо домагатися зміни прийнятих правил, що я і буду робити.

2) Буде спокійніше, якщо просто виконувати ці вимоги.

3) Якщо так буде продовжуватися, то, в крайньому випадку, можна поміняти місце роботи.

4) Нічого робити не буду, думаю, поступово вимоги самі по собі стануть більш лояльними.

5) Перебуваючи в таких умовах, я відчуваю себе дуже погано, мені тривожно, я переживаю, але навряд чи буду щось говорити вголос.

6) Буду просто ігнорувати недоцільні вимоги, і ніхто мене не зможе змусити.

7) Необхідно зрозуміти, що саме від нас хочуть, може тоді легше буде змінити свою поведінку.

**Бланк до опитувальника**

П.І.Б. \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Стать: ч. ж. Вік \_\_\_\_\_

1.	1	2	3	4	5	6	7	11.	1	2	3	4	5	6	7
2.	1	2	3	4	5	6	7	12.	1	2	3	4	5	6	7
3.	1	2	3	4	5	6	7	13.	1	2	3	4	5	6	7
4.	1	2	3	4	5	6	7	14.	1	2	3	4	5	6	7
5.	1	2	3	4	5	6	7	15.	1	2	3	4	5	6	7
6.	1	2	3	4	5	6	7	16.	1	2	3	4	5	6	7
7.	1	2	3	4	5	6	7	17.	1	2	3	4	5	6	7
8.	1	2	3	4	5	6	7	18.	1	2	3	4	5	6	7
9.	1	2	3	4	5	6	7	19.	1	2	3	4	5	6	7
10.	1	2	3	4	5	6	7	20.	1	2	3	4	5	6	7

Таблиця 1

	1	2	3	4	5	6	7	
+								x2
дод.								x1
-								x(-2)
Σ								

### Ключ до методики

Ступінь переваги різних стратегій в індивідуальній поведінці визначається через підрахунок частоти вибору окремих стратегій в якості основних, додаткових або тих, що відхиляються за всіма 20 ситуаціями. У підсумку кожна стратегія набирає певну кількість балів, що залежить від того, скільки разів вона була обрана або відкинута.

Обробка результатів передбачає кілька кроків.

Крок 1. За допомогою ключа (табл. 3) визначається відповідність зазначених на бланку номерів відповідей певним стратегіям поведінки. Для цього під кожним зазначеним (обведений в кружечок, підкресленим або закресленим) вибором зчитується номер відповідної стратегії. При цьому для кожної стратегії окремо підраховується кількість трьох категорій виборів:

– основних позитивних – стратегії, обрані в першу чергу (обведені в кружок),

– додаткових позитивних – стратегії, які, на думку випробуваного, також можна використовувати в даній ситуації (підкреслені),

– негативних – стратегії, які відкидаються випробуванням (закреслено).

Отримані величини заносяться в клітини підсумкової таблиці, яка розташована безпосередньо під бланком (табл. 1). У цій таблиці колонки відповідають номерам стратегій (від 1 до 7), рядки – категоріям виборів («+», «дод.», «-»).

Зручно працювати з бланком, якщо бали для різних категорій виборів підраховувати послідовно (спочатку заповнити 1-й рядок підсумкової таблиці, потім 2-й, потім – 3-й). Для цього спочатку слід переглянути весь бланк, звертаючи увагу тільки на відповіді, обведені в кружок

(основний вибір), в результаті чого заповнюється перший рядок. Потім розшифровуються відповіді, які підкреслені, і в останню чергу – ті, які закреслено.

Крок 2. Для кожної з семи стратегій підраховується сумарний бал за всіма ситуаціями. Попередньо кожній групі виборів приписуються умовні бали:

- стратегіям, обраним в першу чергу (основний позитивний вибір), як найбільш переважаючим, приписується по 2 бали,
- додаткові отримують по 1 балу,
- стратегії, що відкидаємо (негативний вибір) оцінюються в -2 бали.

Щоб обчислити підсумковий бал для кожної стратегії:

а) кількість виборів, позначене в клітинах, множиться на відповідну величину: основні позитивні – на 2, негативні – на -2, (додаткові не змінюються);

б) числа в стовпцях підсумовуються.

Приклад (табл. 2):

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
+	6	2	1	0	10	1	2	<b>x2</b>
доп.	4	2	8	1	7	0	1	<b>x1</b>
–	0	1	3	4	0	9	4	<b>x(-2)</b>
<b>Σ</b>	16	4	3	-7	27	-16	-3	

Ключ

Таблиця 3

1	1 2 3 4 5 6 7 <b>4 1 3 2 5 7 6</b>	11	1 2 3 4 5 6 7 <b>3 5 4 7 2 1 6</b>
2	1 2 3 4 5 6 7 <b>3 1 4 5 2 7 6</b>	12	1 2 3 4 5 6 7 <b>6 3 2 4 1 5 7</b>
3	1 2 3 4 5 6 7 <b>5 3 4 7 1 6 2</b>	13	1 2 3 4 5 6 7 <b>4 3 6 2 1 7 5</b>
4	1 2 3 4 5 6 7 <b>6 1 7 5 2 3 4</b>	14	1 2 3 4 5 6 7 <b>4 7 1 6 2 3 5</b>
5	1 2 3 4 5 6 7 <b>1 7 5 3 4 6 2</b>	15	1 2 3 4 5 6 7 <b>7 1 4 5 6 3 2</b>
6	1 2 3 4 5 6 7 <b>3 2 7 4 5 6 1</b>	16	1 2 3 4 5 6 7 <b>6 1 4 2 5 7 3</b>
7	1 2 3 4 5 6 7 <b>1 3 6 4 5 2 7</b>	17	1 2 3 4 5 6 7 <b>7 1 2 4 5 3 6</b>

Продовження

8	1 2 3 4 5 6 7 <b>6 5 2 3 4 1 7</b>	18	1 2 3 4 5 6 7 <b>4 7 1 2 5 3 6</b>
9	1 2 3 4 5 6 7 <b>6 3 1 4 7 5 2</b>	19	1 2 3 4 5 6 7 <b>6 5 1 7 2 3 4</b>
10	1 2 3 4 5 6 7 <b>5 1 3 2 6 5 7</b>	20	1 2 3 4 5 6 7 <b>1 6 3 7 4 5 2</b>

У верхньому рядку кожного осередку позначені номери відповідей, безпосередньо під ними – номери відповідних стратегій.

Крок 3. Відзначаються переважаючі та стратегії, що відкидаються (стратегії, які набрали максимальну і мінімальну кількість балів з відривом). Наприклад, для випадку, наведеному в табл. 2, переважаючі стратегії – це стратегії № 5 і № 1; ігноруюча стратегія – № 6.

Крок 4. Для кожної стратегії отримані сирі бали переводяться в стандартні (станайни). Для цього слід скористатися спеціальною таблицею (табл. 4). У клітинах кожної таблиці є такі інтервали сирих балів, що відповідають тому чи іншому станайну.

### Стандарти до опитувальника АСП

Стандартні величини представлені в станайнах.

1-3 станайна трактуються як показники нижче середнього;

4-6 станайнів – середній рівень;

7-9 станайнів – вище середнього.

Таблиця 4

### Переклад сирих балів у стандартні

Стра- тегія	Станайн								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1</b>	-7 та нижче	-6- (-2)	-1-2	3-8	9-13	14- 18	19- 21	22- 26	27 і вище
<b>2</b>	1 та нижче	2-5	6-9	10-13	14-17	18- 21	22- 25	26- 30	31 і вище
<b>3</b>	-18 та нижче	-17- (12)	-11- (-8)	-7- (-3)	-2-1	2-5	6-9	10- 15	16 і вище

Продовження

4	-16 та нижче	-15- (-13)	-12- (-9)	-8- (-5)	-4- (-1)	0-3	4-7	8- 11	12 і вище
5	-15 та нижче	-14- (-11)	-10- (-8)	-7- (-3)	-2-1	2-5	6-9	10- 14	15 і вище
6	-13 та нижче	-12- (-10)	-9- (-6)	-5- (-2)	-1-2	3-5	6- 10	11- 14	15 і вище
7	-6 та нижче	-5- (-3)	-2-0	1-4	5-7	8-9	10- 12	13- 15	16 і вище

### Інтерпретація

Оцінка результатів проводиться за двома лініями вимірювання.

1) Аналіз індивідуального поєднання стратегій для конкретного випробуваного, що показує відносну вираженість різних стратегій в індивідуальній поведінці. Ця лінія відповідає якісному аналізу, коли виділяються переважаючі і відкидаючі стратегії.

2) Порівняння індивідуальних результатів по кожній стратегії з нормативами, отриманими на відповідній віковій групі (кількісний аналіз).

Дві лінії оцінки не завжди збігаються. Є випадки, коли деяка стратегія поведінки, займаючи в індивідуальній структурі проміжне положення, виходить за межі норми; з іншого боку, будучи провідною в індивідуальній структурі, стратегія може залишатися в нормативних межах за абсолютною величиною.

### Короткий опис стратегій адаптивної поведінки

1. *Активна зміна середовища* (активна, контактна, спрямована на зовні). Для першої стратегії характерно прагнення активно впливати на середовище або партнера з метою змінити їх, «приспосувати» до своїх особливостей і потреб. Дана стратегія передбачає широкий арсенал засобів і може реалізуватися через активний тиск на партнера, перетворення середовища, а також різні види маніпуляції.

2. *Активна зміна себе* (активна, контактна, спрямована всередину). Друга стратегія будується на активній зміні себе таким чином, щоб середовище перестало сприйматися як фруструюче. Такий ефект може досягатися через зміну

сприйняття ситуації, системи потреб і цінностей, відпрацювання адекватних форм поведінки і реагування. Ця стратегія передбачає (на відміну від стратегії пасивного підпорядкування) саме свідомо і довільно досягнуті зміни в собі. Як правило, такі зміни стійкі і пов'язані з внутрішньою перебудовою особистості.

3. *Відхід із середовища і пошук нового* (активна, уникаюча, спрямована на зовнє). Третя стратегія являє собою прямий відхід індивіда із ситуації з метою пошуку нового середовища, яке б більше гармоніювало з його властивостями. Людина йде від контакту з фруструючим середовищем і зосереджує сили на пошуку нового, більш прийняттого середовища (або партнера). У цьому випадку можливі зміни місця проживання, роботи, навчання, зміна кола друзів, створення нової сім'ї.

4. *Відхід від контакту з середовищем і занурення у внутрішній світ* (активна, уникаюча, спрямована всередину). Можна піти від контакту з фруструючим середовищем, фізично не віддаляючись від нього. Четверта стратегія – це уникнення контакту з середовищем за допомогою замикання у внутрішньому, «своєму» світі. Прояви стратегії досить різноманітні і включають, зокрема, пошук альтернативи реального світу у власних фантазіях, а також в релігійних і філософських системах. Стратегія характеризується концентрацією на внутрішніх станах і переживаннях, може супроводжуватися психологічним пригніченням, витісненням фруструючих факторів, використанням психоактивних засобів (алкоголю, наркотиків) для зміни внутрішнього стану.

5. *Пасивна репрезентація себе* (пасивна, контактна, спрямована на зовні). Прагнення самоствердитися, відстояти своє «Я» часто реалізується через стратегію пасивної репрезентації себе. Стратегія проявляється у впертій демонстрації своєї позиції. Як правило, тут відсутня активність, спрямована на зміну ситуації: людина не прагне впливати на партнера, так само як і відмовляється від перегляду своєї власної позиції. Випадки прихильності жорстким життєвим принципам, впертість та іноді фанатизм є проявами п'ятої стратегії адаптивної поведінки.



6. *Пасивне підпорядкування умовам середовища* (пасивна, контактна, спрямована всередину). Шоста стратегія визначається тенденцією до пасивного підпорядкування умовам середовища. Зміни відбуваються під впливом ззовні, без самостійного свідомого аналізу ситуації і, в більшості випадків, не передбачають глибокої особистісної перебудови. Найбільш яскравий прояв цієї стратегії – зовнішня конформна поведінка. Стратегія може проявлятися в формі пасивної згоди із зовнішніми вимогами, поступливості, підпорядкування авторитету, іноді – у формі наслідування.

7. *Пасивне вичікування зовнішніх змін* (пасивна, уникаюча, спрямована на зовне). У проблемній ситуації індивід може зайняти позицію вичікування. Реалізуючи сьому стратегію, людина прагне уникнути неприємних впливів середовища, просто вичікуючи, коли зовнішні умови самі зміняться в більш сприятливу для нього сторону. Відкладаючи рішення проблеми на більш пізній термін, людина тимчасово обмежує свої контакти з середовищем, залишаючись, по можливості, непомітним, «замороженим» до появи умов, що його задовольняють. Така стратегія передбачає надію на сприятливі зміни середовища або сподівання на те, що все вирішиться само по собі.

8. *Пасивне очікування внутрішніх змін* (пасивна, уникаюча, спрямована всередину). Зовні восьма стратегія схожа на попередню, але керуючись цією стратегією, людина очікує сприятливих змін не зовні, а всередині себе. Це може бути зміна настрою, дозрівання, поява відчуття внутрішньої готовності. Відкладаючи рішення проблеми на більш пізній термін, людина подумки апелює до того, що вона ще не готова, але через деякий час внутрішні умови складуться на її користь.



Таким чином, можна зробити висновки, що дослідження поведінки державних службовців відносно нова галузь знань. Вплив складових поведінкового компоненту на прийняття державно-управлінських рішень має певну структуру та базується на нормальному перфекціонізмі державних службовців, їх

	помірній прокрастинації та імунитивних реакціях на проблемні ситуації. Основу поведінкового компоненту складає особистісний адаптаційний потенціал державного службовця, який визначає гнучкій та оптимальний характер актуальних рішень
--	--



## Питання для самоконтролю

1. Розкрийте механізм формування феномену «перфекціонізму» державних службовців в Україні?
2. Схарактеризуйте різницю між нормальним та невротичним перфекціонізмом та їх вплив на прийняття рішень?
3. Які стандарти публічного управління надають вирішального впливу на перфекціонізм державного службовця?
4. Надайте характеристику концепції Р. Фроста, як структурному елементу в системі формування рішень державними службовцями?
5. Надайте та розкрийте поняття прокрастинації державного службовця на ґрунті концепції К. Лей.
6. Розкрийте негативний та позитивний вплив феномену «прокрастинації» на прийняття рішень державними службовцями?
7. Сформулюйте типологію прокрастинації залежно від стратегії поведінки державного службовця в процесі прийняття рішення.
8. Покажіть вплив мотивації до успіху державного службовця на особливості прокрастинації державного службовця під час прийняття рішення.
9. Визначте основні напрямки поведінки державного службовця при прийнятті рішень за С. Розенцвейгом.
10. Надайте поняття та розкрийте характеристику інтрапунитивної реакції державного службовця при

вирішенні проблемних ситуацій в сфері публічного управління?

11. Розкрийте структуру імунитивної поведінки державних службовців як основу формування оптимальних державних рішень.
12. Розкрийте поняття адаптивності як характеристики професійної діяльності державного службовця.
13. Надайте оцінку рухомості адаптаційного статусу державного службовця в процесі прийняття рішення.
14. Схарактеризуйте особистісний адаптаційний потенціал державного службовця як основу гнучких професійних рішень в сфері публічного управління.
15. Надайте характеристику поведінки високо адаптованих державних службовців в процесі прийняття державно-управлінських рішень.



### **Список використаних джерел**

1. Барабанщикова В. В. Влияние организационно-личностных факторов на уровень выраженности прокрастинации у сотрудников современной организации / В. В. Барабанщикова, С. А. Иванова // Экспериментальная психология. – 2016. –Т. 9. – № 1. – С. 95-111.
2. Богомолов А. М. Структурно-функциональный подход к оценке адаптационного потенциала личности /А. М. Богомолов // Сибирский психологический журнал. – 2008. – № 28. – С. 53-57.
3. Варваричева Я. И. Феномен прокрастинации: проблемы и перспективы исследования / Я. И. Варваричева // Вопросы психологии. – 2010. – № 3. – С. 121-131.
4. Виндекер О. С. Формальный и содержательный анализ шкалы общей прокрастинации С. Lay / О. С. Виндекер, М. В. Останина // Актуальные проблемы психологического знания. Теоретические и практические проблемы

- психологии. – 2014. – № 1(30). – С. 116-126.
5. Гараян Н. Г. Психологические модели перфекционизма / Н. Г. Гараян // Вопросы психологии. – 2009. – № 5. – С. 74-83.
  6. Диагностика стратегий импунитивного поведения в конфликтных ситуациях / Н. П. Фетискин Н.П., В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: изд-во Института психотерапии. – 2002. –С. 438-442.
  7. Завацька Н. Є. Визначення рівнів адаптаційного потенціалу осіб зрілого віку в процесі соціальної реадaptaції / Н. Є. Завацька // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2013. – № 3(32). – С. 7-11.
  8. Золотарева А. А. Диагностика индивидуальных различий перфекционизма личности: дисс. на соискание науч. степени канд. психол. наук: спец. 19.00.01 / А. А. Золотарева. – М., 2012 – 115 с.
  9. Карловская Н. Н. Взаимосвязь общей и академической прокрастинации и тревожности у студентов с разной академической успеваемостью / Н. Н. Карловская, Р. А. Баранова // Психология в ВУЗе. – 2008. – № 3. – С. 38-49.
  10. Кононенко О. И. Проблема перфекционизма личности в современной психологической науке / О. И. Кононенко // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2013. – № 3(32). – С. 151-155.
  11. Ковылин В. С. Теоретические основы изучения феномена прокрастинации / В. С. Ковылин // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. – 2013. – № 2. – С. 22-40.
  12. Ларских М. В. Формирование конструктивного перфекционизма педагога: дисс. на соискание науч. степени канд. психолог. наук: спец 19.00.07 / М. В. Ларских. – Воронеж, 2011. – 162 с.
  13. Лоза О. О. Перфекціонізм як наукова проблема професіоналізації державного службовця [Електронний ресурс] / О. О. Лоза // Публічне адміністрування: теорія та

- практика. – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11lovps.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11lovps.pdf)
14. Маклаков А. Г. Личностный адаптационный потенциал: его мобилизация и прогнозирование в экстремальных условиях / А. Г. Маклаков // Психологический журнал. – 2001. – Т. 22. – № 1. – С. 16- 24.
  15. Мельникова Н. Н. Классификация стратегий адаптивного поведения // Теоретическая, экспериментальная и практическая психология: сб. науч. трудов / Под ред. Н. А. Батурина. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2001. – Т. 3. – С. 13-23.
  16. Николаев Е. Л. Адаптация и адаптационный потенциал личности: соотношение современных исследовательских подходов / Е. Л. Николаев, Е. Ю. Лазарева // Вестник психиатрии и психологии Чувашии. – 2013. – № 9. – С. 18-31.
  17. Пасовец Ю. М. К вопросу о понятии адаптационного потенциала [Электронный ресурс] / Ю. М. Пасовец // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 12. – Режим доступа: <file:///C:/Users/Master/Downloads/k-voprosu-oponyatii-adaptatsionnogo-potentsiala.pdf>
  18. Попова Г. О. Перфекціонізм як елемент професійного розвитку державного службовця: матер. міжнар. науково-практ. конф. [«Розвиток державного управління в умовах реформування: проблеми та перспективи»]. – Маріуполь: Український культурологічний центр, 2017. – С. 205-207.
  19. Реан А. А. Психология адаптации личности / А. А. Реан. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2008. – 479 с.
  20. Талаш Е. Ф. Отражение феномена перфекционизма в российских научных публикациях // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2012. – Вып. 11. – С. 79-87.
  21. Шургаев Д. П. Перфекционизм и профессиональная деятельность преподавателя вуза: постановка проблемы: матер. V Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 75-летию почетного профессора РГПУ им. А. И. Герцена В. Н. Панферова [«Интегративный подход к

- психологии человека и социальному взаимодействию людей»]. – М. : СВИВТ, 2015. – С. 76-80.
22. Щипицына А. С. Методики измерения перфекционизма / А. С. Щипицына // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. – Сер. № 1. – Вып. 1. – 2014. – С. 235-245.
  23. Чернышева Н. А. Прокрастинация: актуальное состояние проблемы и перспективы изучения / Н. А. Чернышева // Вестник ПГГПУ. Серия № 1. Психологические и педагогические науки. – 2016. – № 1. – С. 17-26.
  24. Frost R., Marten P., Lahart C., Rosenblate R. The dimensions of perfectionism // *Cogn. Ther. Res.* – 1990. – Vol. 14. – P. 449-468.
  25. Hewitt P., Flett G. Perfectionism in the self and social contexts: conceptualization, assessment and association with psychopathology // *J. Person. Soc. Psychol.* – 1991. – Vol. 60. – P. 456-470.
  26. Ferrari J. R., Johnson J. L., McCown W. G. Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment. – New York: Plenum, 1995. – 268 p.
  27. Stoeber J. Positive conceptions of perfectionism: approaches, evidence, challenges / J. Stoeber, K. Otto // *Personality and Social Psychology Review.* – 2006. – V. 10. – P. 295-319.
  28. Steel P. The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure // *Psychological Bulletin.* – 2007. – № 133(1). – P. 65-94.
  29. Lay C. H. Explaining lower-order traits through higher order factors: the case of trait procrastination, conscientiousness, and the specificity dilemma / C. H. Lay // *European Journal of Personality.* – 1997. – V. 11, 267-278.
  30. Lay C. H. At last, my research article on procrastination / C. H. Lay // *J. of Research in Personality.* – 1986. – V. 20, 474-495.

# РОЗДІЛ IV

## Соціальний компонент процесу державно- управлінських рішень

*Якщо технологія змінюється майже щодня,  
немає сенсу наймати людину тільки тому,  
що вона володіє специфічним набором  
професійних навичок – все одно ці навички  
скоро застаріють. Необхідно наймати людей,  
які володіють широкими універсальними  
здібностями до вирішення проблем,  
яким би важким завданням це не виявилось.*

*У. Паундстоун*

### 4.1. Соціальні установки та ціннісні орієнтації державного службовця

*Якщо ви вважаєте, що можете, ви – можете.  
Але якщо ви думаєте, що не можете, значить ви і не можете.*  
*М. Кей*

Відповідно до ціннісних установок державного службовця в основі побудови його кар'єри лежить індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, що пов'язані з баченням особистості свого трудового майбутнього, творчого розвитку, шляхів професійного зростання та просування по службі. Поняття «установки» було введено вперше в експериментальній психології Л. Ланге (1888) при вивченні особливостей сприйняття та розумілось як цілісна модифікація стану суб'єкта, яка спрямовує його реакцію на взаємодію. В такому аспекті її розглядали С. Аш, Г. Олпорт, Л. Фестингер, Ф. Хайдер. Ефекти установки безпосередньо проявляються в узгодженні

виникаючих конфліктних ситуацій. В теорії Д. Узнадзе (1925) установкою вважається центральний пояснювальний принцип, який опосередковує процеси ідентифікації та логічного мислення. В соціології поняття соціальної установки (attitude) вперше було введено У. Томасом і Ф. Знанецьким (1918). Вони визначали її як психологічний процес, що розглядався в відношенні до соціального світу та, перш за усе, в зв'язку з соціальними цінностями. Цінність розглядалась як об'єктивна сторона установки, тобто установка вважалась індивідуальною (суб'єктивною) стороною соціальної цінності. До кінця 60-рр. XX ст. соціальна установка закріпилася як основне поняття при дослідженні соціально-психологічних процесів на індивідуальному та груповому рівні.



***Соціальна установка** – це орієнтація людини на певний соціальний об'єкт, яка передуює дії та яка виражає схильність діяти певним чином відносно даного об'єкту*

Д. Кемпбелл визначав соціальну установку індивіда, як міцний синдром реакцій, внутрішньо послідовних по відношенню до решти соціальних об'єктів. Вимір соціальної установки розглядався ним, як оцінювання реакцій, що спостерігаються на соціальні об'єкти. Соціальним установкам присвячені роботи В. Алексєєвої, Б. Ананьєва, Г. Андрєєвої, Л. Анциферової, М. Бахтіна, А. Здравомислова, Д. Леонтєва, В. Петровського, С. Рубінштейна, О. Ядова. На вивчення проблеми соціально-психологічної установки великого впливу надали роботи Є. Катца, П. Лазарсфельда, Р. Мертона, Г. Оллпорта, К. Ховланда. Вивченням особистості з позиції теорії установки займалися П. Горностай, Ш. Надирашвілі, В. Норахідзе, О. Прагнішвілі, Ш. Чхартишвілі.

Ознаками соціальної установки є соціальний характер об'єктів з яким пов'язана поведінка державного службовця, поміркованість та емоційність цих відношень, регулятивний характер дій. Основними функціями установки можна визначити наступні: автоматична (спрощення контролю свідомості за діяльністю в стандартних ситуаціях); адаптивна



(спрямованість державного службовця до тих об'єктів, що допомагають досягненню його цілей); захисна (сприяє вирішенню внутрішніх конфліктів особистості); когнітивна (вибір стилю поведінки по відношенню до конкретного об'єкту); регулятивна (як засіб зняття внутрішньої напруги); ригідна (ускладнює адаптацію до нових умов); стабілізуюча (визначає цілеспрямований характер діяльності в невизначених умовах).

Соціальні установки за Ж. Годфруа формуються за наступними віковими етапами: до 12 років установки відповідають батьківським моделям; з 12 до 20 років установки набувають конкретної форми, що пов'язано із засвоєнням соціальних ролей; від 20 до 30 років відбувається кристалізація соціальних установок, на їх ґрунті формується система переконань, яка стає дуже стабільним психічним утворенням; від 30 років установки відрізняються значною сталістю, фіксованістю та практично не змінюються. Зміна установок переслідує ціль додати знань, змінити відношення та погляди. Установки залежать від новизни інформації, індивідуальних особливостей суб'єкта, порядку надходження інформації та системи раніше засвоєних установок. Установки більш успішно змінюються через зміну відношення, що може бути досягнуто навіюванням, переконанням, референтною групою, засобами масової інформації.

До структури соціальної установки входять наступні рівні: когнітивний (знання про соціальний об'єкт); афективний (емоційно-оцінювальне відношення до об'єкту); поведінковий (потенційна готовність особистості державного службовця реалізувати певну поведінку до об'єкту). За допомогою установки діяльність регулюється на трьох ієрархічних рівнях: смислового (установки мають загальний характер та визначаються відношенням особистості до об'єктів, які мають особисте значення для індивіда); цільовому (установки визначають відносно стійкий характер протікання діяльності та пов'язані з конкретними діями); операційному (установка допомагає сприйняттю та інтерпретації обставин на ґрунті минулого досвіду суб'єкта в подібній ситуації, прогнозуванню можливостей адекватної поведінки та прийняття рішень в

конкретній ситуації).

Основним методом виміру соціальної установки вважається метод шкалювання розроблений Р. Ликертом, Л. Терстоуном, Л. Гутманом, Э. Богардусом та розповсюджений в дослідженнях масових інформаційних процесів. Сукупності установки відображаються у вигляді ієрархії диспозицій (лат. *dispositio* – розташування): елементарна фіксована установка (ситуаційна, *set*), соціальна фіксована установка (узагальнена, *attitude*), загальна домінуюча спрямованість особистості. Диспозиційна концепція встановлює зв'язки між соціологічними, соціально-психологічними та загальними психологічними підходами. В основу методів виміру феномену соціальної установки покладені математичні моделі, які пов'язують зовнішні реакції індивіда з латентною змінною-соціальною установкою. Тому проблему виміру соціальної установки зведено до проблеми вибору моделі шкалювання, за допомогою якої факти реакції можуть бути співвіднесені зі змінною-установкою.

Будучи пов'язаною з потребою особистості державного службовця або професійної групи, установка лише тоді отримує конкретну форму або спрямованість, коли встановлено об'єкт професійного інтересу. Потреба, яка отримала предметну форму стає установкою, що визначає характер задоволення потреб. Оскільки форми задоволення різноманітні, одна й та ж потреба може складати основу різних установок, що мотивують різні форми поведінки особистості державного службовця. За соціальним змістом установка вважається позитивною, якщо об'єкт оцінки та установка особистості державного службовця мають однакову спрямованість, та негативною в протилежному випадку. Якщо за своїм соціальним змістом установка має позитивну спрямованість, вона мотивує творчу дію, якщо негативну – руйнівну.

Створення ефективної системи державної служби вимагає вдосконалення підходів до формування нового типу державного службовця, який керується такими цінностями, як самореалізація, підвищення кваліфікації, професійний розвиток, моральність, творчість, відстоювання власної думки, самоповага. Саме завдяки цьому підвищується рівень професійної діяльності, досягається бажаний статус, що

передбачає успішно побудовану кар'єру. Для державних службовців важливо не лише усвідомлювати, а й ґрунтовно вибудовувати структурні елементи власної життєвої перспективи, оскільки осмислений підхід до формування системи ціннісних орієнтацій є надійною основою для реалізації спланованого у професійній діяльності. Ціннісно-смысловий компонент є особливим у структурі уявлень про життєві перспективи державних службовців. На думку В. Малиновського, сучасні державні службовці повинні бути здатними запроваджувати цінності демократичної, правової, соціальної держави та громадянського суспільства, неухильно відстоювати права і свободи людини і громадянина; вирізнятися професійними вміннями й навичками необхідними для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень.

Традиційно вживаються два терміни – «цінності» та «ціннісні орієнтації». Цінності існують в культурі суспільства та є фундаментом його соціального життя. Деякі цінності приймаються людиною та стають її особистісними цінностями. Цінність є єдиною мірою співставлення мотивів та слугує основою для вибору. Цінності мають когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти. Ціннісні орієнтації виражають суб'єктивне відношення до тих або інших цінностей, тобто виражають спрямованість особистості на ті, чи інші цілі. Деякі дослідники притримуються точки зору, відповідно якої «цінності» та «ціннісні орієнтації» є взаємозамінними.



*Ціннісні орієнтації є інтегральним утворенням та визначають відношення людини до світу та себе.*

***Ціннісна орієнтація** – це ступінь, в якій індивід при прийнятті рішення зосереджується або на завданні і його технічному боці, або на людях і соціальному аспекті проблеми*

А. Капцов та Л. Карпушіна визначають ціннісні орієнтації, як відносно стійку, соціально обумовлену спрямованість особистості на ті або інші цілі, які мають для неї смисложиттєве значення, що виражаються в вигляді яких-небудь особистісних якостей, зразків поведінки та які є відносно незалежними від

наявних ситуацій. Основою теоретичного концепту методики оцінки соціальних цінностей стали роботи В. Білски, А. Капцова, Л. Карпушіної, Д. Леонтьєва, М. Рокича, Ш. Шварца і М. Яницкого. Можна відокремити чотири види ціннісних орієнтацій (диспозиційна концепція В. Ядова): цінності-ідеали (я бажаю); цінності-норми (я повинний); цінності-цілі (те до чого прагну); цінності-засоби (те, яким чином досягаю). В основі цінностей знаходяться біологічні та соціальні потреби. При входженні в соціальний простір, культуру державний службовець повинен адаптуватись до вимог середовища та залежно від нього змінювати свою систему цінностей. В різні моменти життя державного службовця та суспільства на перший план виходять різноманітні цінності. Життєвий шлях державного службовця має на увазі переоцінку цінностей, що звичайно супроводжується кризою, яка призводить до перебудови його стосунків зі світом. Цінності складають певну структуру. В основному всі існуючі класифікації вказують на складні взаємозв'язки між цінностями в структурі особистості.

Теоретичний та емпіричний матеріали дозволяють відокремити наступні ключові моменти в дослідженні цінностей та ціннісних орієнтацій. Ціннісні орієнтації слугують еталоном для оцінки більшості життєвих ситуацій. Вивчення ціннісних орієнтацій поєднується з рештою складнощів, які обумовлені недоліками та обмеженнями існуючих методів діагностики. Основні складнощі пов'язані з фактором соціальної бажаності, який обмежений переліком цінностей, що підлягають діагностуванню, впливом на цей процес актуального стану державного службовця, трудомісткістю обробки та складністю застосування статистичних методів, а також, обмеженістю конкретної концепції, в рамках якої формувалась та або інша методика. Розробка надійної, валідної та зручної у використанні методики діагностики ціннісних орієнтацій є актуальним запитом практики публічного управління.

Результати тестування державних службовців за методикою М. Рокича виявили такі пріоритети ціннісних орієнтацій. Серед термінальних цінностей, за результатами ранжування (перша п'ятірка), домінували: здоров'я (фізичне і психічне); цікава робота; матеріальна забезпеченість життя (відсутність

матеріальних труднощів); впевненість у собі (внутрішня гармонія, уникнення довготривалих суперечностей, сумнівів у власних можливостях); продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил та здібностей). Щодо цінностей, які за ранжуванням займали у більшості випадків 15-18 місця – це краса природи і мистецтва (переживання прекрасного у природі та мистецтві); щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому); розвиток (робота над собою, постійне фізичне та духовне вдосконалення). Що ж стосується інструментальних цінностей, які домінують у державних службовців, то це: самоконтроль (стриманість, самодисципліна); сміливість у відстоюванні своєї думки, своїх поглядів; тверда воля (вміння домагатися свого, здатність переборювати труднощі); незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче); раціоналізм (уміння глибоко та логічно правильно мислити, приймати продумані раціональні рішення). Другорядні для більшості державних службовців такі інструментальні цінності, як: чуттєвість (сенситивність, турботливість); терпимість (до поглядів та думок інших, уміння прощати їх помилки); непримиренність до недоліків у собі та інших.



### **Методика діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребовій сфері О. Потьомкіної**

Методика діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребовій сфері О. Потьомкіної складається з 80 питань про те, що важливо в житті. Перша частина (40 питань) показує, що важливіше для людини: альтруїзм чи егоїзм, процес або результат. Друга частина (наступні 40 питань) спрямована на оцінку значущості свободи або влади, змісту роботи або грошей.

## Інструкція

Дайте відповідь на кожне питання «так», якщо воно чітко визначає вашу поведінку, і «ні», якщо ваша поведінка не відповідає тому, про що йдеться в питанні.

### Тестовий матеріал

**Частина I.** Виявлення ступеня вираженості соціально-психологічних установок, спрямованих на «альтруїзм – егоїзм», «процес – результат».

№	Питання	Відповідь	
		Так	Ні
1.	Сам процес роботи, що виконуєте захоплює Вас більше, ніж етап її завершення?		
2.	Для досягнення мети Ви зазвичай не шкодуєте сил?		
3.	Вам часто говорять, що Ви більше думаете про інших, ніж про себе?		
4.	Ви зазвичай багато часу приділяєте своїй особі?		
5.	Ви зазвичай довго не наважуєтесь почати робити те, що Вам нецікаво, навіть якщо це необхідно?		
6.	Ви впевнені, що наполегливості в Вас більше, ніж здібностей?		
7.	Вам легше просити за інших, ніж за себе?		
8.	Ви вважаєте, що людина спочатку повинна думати про себе, а потім вже про інших?		
9.	Закінчуючи цікаву справу, Ви часто шкодуєте про те, що цікава робота вже завершена, а з нею шкода розлучатися?		
10.	Вам більше подобаються діяльні люди, здатні досягати результату, ніж просто добрі і чуйні?		
11.	Вам важко відмовити людям, коли вони Вас про що-небудь просять?		
12.	Для себе Ви робите що-небудь з великим задоволенням, ніж для інших?		
13.	Ви відчуваєте задоволення від гри, в якій не потрібно думати про виграш?		
14.	Ви вважаєте, що успіхів у Вашому житті більше, ніж невдач?		
15.	Ви часто намагаєтесь надати людям послугу, якщо у них трапилася біда чи неприємності?		
16.	Ви переконані, що не потрібно для кого-небудь сильно напружуватися?		

Продовження

17.	Ви найбільше поважаєте людей, здатних захопитися справою по-справжньому?		
18.	Ви часто завершуєте роботу всупереч несприятливій обстановці, браку часу, перешкод з боку?		
19.	Для себе у Вас зазвичай не вистачає ні часу, ні сил?		
20.	Вам важко змусити себе зробити щось для інших?		
21.	Ви часто починаєте одночасно багато справ і не встигаєте закінчити їх до кінця?		
22.	Ви вважаєте, що маєте достатньо сил, щоб розраховувати на успіх у житті?		
23.	Ви прагнете якомога більше зробити для інших людей?		
24.	Ви переконані, що турбота про інших часто йде на шкоду собі?		
25.	Чи можете Ви захопитися справою настільки, що забуваєте про час і про себе?		
26.	Вам часто вдається довести розпочату справу до кінця?		
27.	Ви переконані, що найбільша цінність у житті – жити інтересами інших людей?		
28.	Ви можете назвати себе егоїстом?		
29.	Буває, що Ви, захоплюючись деталями, заглиблюючись в них, не можете закінчити розпочату справу?		
30.	Ви уникаєте зустрічей з людьми, що не володіють діловими якостями?		
31.	Ваша відмінна риса – безкорисливість?		
32.	Вільний час Ви використовуєте для своїх захоплень?		
33.	Ви часто завантажуєте свою відпустку або вихідні дні роботою через те, що комусь обіцяли щось зробити?		
34.	Ви засуджуєте людей, які не вміють подбати про себе?		
35.	Вам важко зважитися використовувати зусилля людини в своїх інтересах?		
36.	Ви часто просите людей зробити що-небудь з корисливих мотивів?		
37.	Погоджуючись на будь-яку справу, Ви більше думаєте про те, наскільки вона Вам цікава?		

Продовження

38.	Прагнення до результату в будь-якій справі – Ваша відмінна риса?		
39.	Ваша відмінна риса – вміння допомогти іншим людям?		
40.	Ви здатні докладати максимальних зусиль лише за гарну винагороду?		

**Частина II.** Виявлення ступеня вираженості соціально-психологічних установок, спрямованих на «свобода – влада», «праця – гроші»

№	Питання	Відповідь	
		Так	Ні
1.	Ви згодні, що найголовніше в житті – бути майстром своєї справи?		
2.	Ви найбільше цінуєте можливість самостійного вибору рішення?		
3.	Ваші знайомі вважають Вас владною людиною?		
4.	Ви згодні, що люди, які не вміють заробити гроші, не варті поваги?		
5.	Творча праця для Вас є головною насолодою в житті?		
6.	Основне прагнення у Вашому житті – свобода, а не влада і гроші?		
7.	Ви згодні, що мати владу над людьми – найбільш важлива цінність?		
8.	Ваші друзі заможні в матеріальному відношенні люди?		
9.	Ви прагнете, щоб всі навколо Вас були зайняті захоплюючою справою?		
10.	Вам завжди вдається дотримуватися своїх переконань всупереч вимогам з боку?		
11.	Чи вважаєте Ви, що найважливіша якість для влади – це її сила?		
12.	Ви впевнені, що все можна купити за гроші?		
13.	Ви вибираєте друзів за діловими якостями?		
14.	Ви намагаєтеся не пов'язувати себе різними зобов'язаннями перед іншими людьми?		
15.	Ви відчуваєте почуття обурення, якщо хто-небудь не підкоряється Вашим вимогам?		



16.	Гроші куди надійніше, ніж влада і свобода?		
17.	Вам буває нестерпно нудно без улюбленої роботи?		
18.	Ви переконані, що кожен повинен мати свободу в рамках закону?		
19.	Вам легко змусити людей робити те, що Ви хочете?		
20.	Ви згодні, що краще мати високу зарплату, ніж високий інтелект?		
21.	У житті Вас тішить тільки відмінний результат роботи?		
22.	Найголовніше прагнення у Вашому житті – бути вільним?		
23.	Ви вважаєте себе здатним керувати великим колективом?		
24.	Чи є для Вас заробіток головним прагненням в житті?		
25.	Улюблена справа для Вас цінніше, ніж влада і гроші?		
26.	Вам зазвичай вдається відвоювати своє право на свободу?		
27.	Чи відчуваєте Ви бажання влади, прагнення керувати?		
28.	Ви згодні, що гроші не пахнуть, і не важливо, як вони зароблені?		
29.	Навіть будуючи на відпочинку, Ви не можете не працювати?		
30.	Ви готові багато чим жертвувати, щоб бути вільним?		
31.	Ви відчуваєте себе господарем у своїй родині?		
32.	Вам важко обмежити себе в коштах?		
33.	Ваші друзі і знайомі цінують Вас як фахівця?		
34.	Люди, які обмежують Вашу свободу, викликають у Вас найбільше обурення?		
35.	Влада може замінити Вам багато інших цінностей?		
36.	Вам зазвичай вдається накопичити потрібну суму грошей?		
37.	Праця – найбільша цінність для Вас?		
38.	Ви впевнено і невимушено відчуваєте себе серед незнайомих людей?		
39.	Ви згодні обмежити свободу, щоб мати владу?		
40.	Найбільш сильне потрясіння для Вас – відсутність грошей?		

## Ключ до методики

**Частина I.** Виявлення установок «альтруїзм – егоїзм», «процес – результат»:

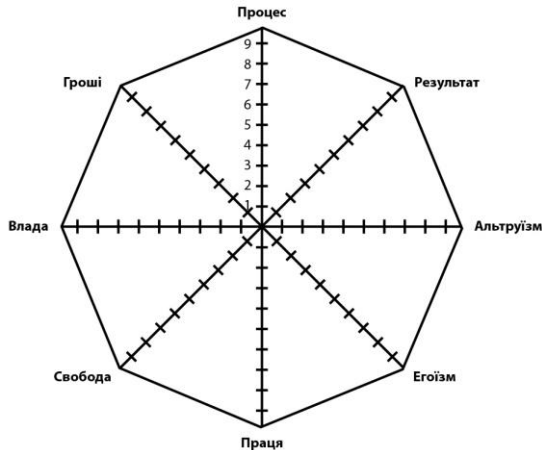
- орієнтація на процес: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;
- орієнтація на результат: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;
- орієнтація на альтруїзм: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39;
- орієнтація на егоїзм: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

**Частина II.** Виявлення установок «свобода – влада», «праця – гроші»:

- орієнтація на працю: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;
- орієнтація на свободу: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;
- орієнтація на владу: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39;
- орієнтація на гроші: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

За кожну відповідь «Так» нараховується 1 бал. Обчислюється сума значень по кожній з восьми установок особистості. Результати, отримані за допомогою даних методик, доцільно представити графічно.

Для цього необхідно накреслити чотири вертикальні перетинаючі прямі і відкласти на кожній з них від центру (точка 0) кількість балів згідно ключам опитувальника. Далі слід ці точки з'єднати. В результаті вийде профіль (у вигляді пелюсткової діаграми або радіограми), що відображає особливості соціально-психологічних установок.



## **Інтерпретація**

Значення за шкалами позначають важливість для людини кожного з описуваних нижче типів мотивів. Важливо не тільки те, яке (або які) з цих значень найбільш велике, але і те, як вони співвідносяться між собою і яке з них найменше.

*Орієнтація на процес.* При великих значеннях за шкалою людина має установку на процес. В роботі або іншій діяльності їй важливо, щоб саме заняття було цікавим. Над досягненням мети вона відносно мало замислюється, тому, наприклад, може запізнитися зі здачею роботи. А якщо процес став їй нецікавий, вона може і зовсім закинути дане заняття, не замислюючись про наслідки. Людині з такою установкою легше впоратися із завданням, де важливий сам процес, наприклад, гра в театрі.

Зазвичай люди більш орієнтовані на процес, менше замислюються над досягненням результату, часто запізнюються зі здачею роботи, їх процесуальна спрямованість перешкоджає результативності. Ними більше рухає інтерес до справи, а для досягнення результату потрібно багато рутинної роботи, негативне ставлення до якої вони не можуть подолати.

*Орієнтація на результат.* Великі значення за шкалою означають установку на результат. Людина прагне досягати результату у своїй діяльності всупереч усьому – метушні, перешкодам, невдачам. Вона може входити до числа найнадійних співробітників. Але вона може за прагненням до досягнення результату забути про все інше, наприклад, комусь ненавмисно нашкодити або просто зробити справу швидко, але неякісно.

*Орієнтація на альтруїзм.* При великих значеннях за шкалою людина має установку на альтруїзм, на те, щоб діяти перш за все на користь іншим, часто на шкоду собі (і справі). Це люди, про яких варто подбати. Альтруїзм – найцінніша громадська мотивація, наявність якої відрізняє зрілу людину. Традиційно ця установка вважається цінною, а людина, що володіє нею, – заслуговує на повагу. Альтруїст може бути вельми небезпечний для себе і оточуючих, коли починає самовіддано заганяти людство (або просто сім'ю або групу) в щастя. Але якщо він не дозволяє собі такого, то може бути надзвичайно корисний оточуючим і при цьому відчувати себе від цього щасливим

незалежно від особистого становища. Хоча підпускати його, скажімо, до фінансового управління комерційною організацією небезпечно.

*Орієнтація на егоїзм.* Коли є велике значення за шкалою, людина зосереджена в основному на своїх особистих інтересах. Це не обов'язково означає, що його інтереси зводяться до матеріальної вигоди – просто при прийнятті рішень він вельми серйозно враховує те, як їх наслідки позначаться на ньому особисто. Володіти такою установкою можуть як злодій і скнара, так і просто цілком моральна і добра людина, котра дотримується розумного егоїзму. Люди з надмірно вираженим егоїзмом зустрічаються досить рідко. Відома частка розумного егоїзму не може нашкодити людині. Швидше, більш шкодить його відсутність, причому це серед людей інтелігентних професій зустрічається досить часто.

*Орієнтація на працю.* Велике значення за шкалою говорить про орієнтацію на працю. Людина весь час використовує для того, щоб щось зробити, не шкодуючи вихідних днів, відпустки. Праця сама по собі приносить їй більше радості і задоволення, ніж інші заняття. На відміну від установки на процес тут людині важливо відчувати, що вона не просто зайнята, а саме працює. При цьому те, наскільки ця праця насправді результативна, має мало значення, але важливо, наскільки вона схвалюється керівництвом або суспільством. Така установка – одна з причин продовження роботи, коли зарплату не платять і заплатити не можуть в принципі, оскільки продукція нікому не потрібна.

*Орієнтація на гроші.* При великих значеннях за шкалою людина має установку на гроші. Провідною цінністю для людей з цієї орієнтацією є прагнення до збільшення свого добробуту. Коли у такої людини грошей немає, вона думає в основному про те, як їх дістати, а коли вони є – як їх не втратити і примножити. Гроші для неї мають цінність самі по собі, а не тільки як засіб придбання чого-небудь. Людина не обов'язково стане їх, скажімо, красти, але при виборі роботи для себе, швидше за все, зверне увагу на зарплату, ніж на цікавість.

*Орієнтація на свободу.* При великих значеннях за шкалою людина має установку на свободу. Вона для неї – головна цінність. Людина не терпить ніяких обмежень і готова йти на

жертви заради відстоювання своєї незалежності (іноді від уявної небезпеки). Дуже часто орієнтація на свободу поєднується з орієнтацією на працю, рідше це поєднання свободи і грошей.

*Орієнтація на владу.* Велике значення за шкалою означає, що людина має установку на владу. Вона хоче відчувати контроль над іншими людьми і на багато готова заради цього. Вона може виявитися в результаті тираном, але може стати і непоганим керівником. Для людей з подібною орієнтацією провідною цінністю є вплив на інших, на суспільство.

Людина з будь-якою установкою (точніше з набором установок, досить рідко лише одна установка виявляється повністю домінуючою, тобто значення за іншими шкалами різко менше) може знайти як своє цілком корисне місце в суспільстві, так і свій спосіб зруйнувати все навколо себе. Але те, навіщо (і частково – яким чином) людина зробить те або інше, і показується результатами даного тесту.

На підставі результатів використання методики можна виявити кілька груп випробовуваних:

1) група високомотивованих випробовуваних з гармонійними орієнтаціями. Всі орієнтації виражені сильно і в рівній мірі;

2) група нізькомотивованих випробовуваних, у яких всі орієнтації виражені надзвичайно слабо;

3) група випробовуваних з дисгармонійними орієнтаціями, у яких деякі орієнтації виражені сильно, а інші можуть навіть бути відсутніми.

## **4.2. Правосвідомість в системі прийняття рішень державними службовцями**

*Велика справа законодавства полягає в тому, щоб будувати суспільне благо з найбільшої кількості приватних інтересів.*

*П. Буаст*

Взаємовідносини людей всередині будь-якої соціальної групи регулюються шляхом моральних норм, що історично склалися, та визнаних її членами, виконання яких забезпечує їм

входження в дану групу. Тільки при умовах готовності всіх громадян підпорядкуватись цим єдиним нормам можливо реальне забезпечення прав та свобод, що декларуються Конституцією України. В протилежному випадку права людей будуть постійно порушуватись, а дотримання законів і збереження громадянського миру можливо буде підтримувати лише за рахунок посилення репресивних заходів.

Дотримання громадянами визначених норм забезпечується правосвідомістю.



**Правосвідомість** – це притаманна людині система уявлень, заснованих на розумінні влади закону, правових норм врегулювання взаємовідносин між громадянами в державі, між особистістю та державою, під впливом яких складаються установки на підпорядкування цим нормам

Т. Андрусак під правосвідомістю розумів сукупність поглядів, ідей, які виражають ставлення людей, соціальних груп, націй до права, законності, правосуддя, їхнє уявлення про те, що є правомірним і неправомірним. Д. Ярмоленко вважає, що правосвідомість – форма суспільної свідомості, що містить в собі сукупність поглядів, почуттів, емоцій, ідей, теорій та концепцій, а також уявлень і настанов, які характеризують відношення особи, суспільної групи і суспільства в цілому до чинного чи бажаного права, а також до всього, що охоплюється правовим регулюванням. Поняття «правосвідомості» є однією з пріоритетних складових теоретичної конструкції більш складних форм правових свідомостей (правосвідомість в системі державної служби). В. Котюк пише, що правосвідомість особистості – це така форма відображення правових явищ, яка охоплює психічні, інтелектуальні, емоційні і вольові процеси та стани: знання чинного права і законодавства, правові вміння і навички, правове мислення, правові емоції і почуття, правові орієнтації, позиції, мотиви, правові переконання та установки, які синтезуються в прийнятих рішеннях і які спрямовані на пізнання, спілкування і взаємодію в процесі правової діяльності й поведінки у сфері правовідносин. Крім правосвідомості

більшості громадян, що характеризує умовного «середнього українця», особливу роль грає сприйняття та інтерпретація правових норм державними службовцями, що безпосередньо впливає на прийняття ними управлінських рішень.

В процесі дослідження правосвідомості використовується поєднання кількісних методів дослідження (анкетування) з якісними (фокус-група та експертне інтерв'ю). Дослідження правосвідомості державних службовців проводиться в три етапи: анкетування за квотованою вибіркою; фокус-групи для дослідження моментів не доступних за допомогою анкети; експертне опитування письмово або електронною поштою із залученням до 5-8 експертів в кожному регіоні.

При дослідженні правосвідомості державних службовців з'ясовуються побутові уявлення громадян певного регіону щодо правосвідомості.



*Під побутовими уявленнями розуміються колективні та індивідуальні ментальні конструкції стосовно прав людини, характерні для громадян України, сукупність яких корелює з правосвідомістю*

Побутові уявлення про права людини можуть відповідати або суперечити законодавству та реаліям його практичного застосування, суттєво розрізнятися для різних соціальних та демографічних груп населення. Метою аналізу є з'ясування характеру та причин розбіжностей зазначених побутових уявлень з міжнародним та національним законодавством, вплив правосвідомості державних службовців на прийняття рішень щодо усунення цих розбіжностей.

Правосвідомості державного службовця притаманні певні функції – основні напрямки її впливу на правові явища, правову систему в цілому. До них відносяться: когнітивна – знання права, поінформованість про нормативні акти; правотворююча – припускає ціннісне ставлення до законодавства, співвіднесення правових норм з особистими поглядами на необхідне; регулююча – припускає співвідношення поведінки людей з чинною в суспільстві системою правових розпоряджень.

Структура правосвідомості державного службовця включає: правову психологію – сукупність почуттів і емоцій, що виражають ставлення індивіда, групи, суспільства до права, правових явищ; правову ідеологію – систему правових принципів, ідей, теорій, концепцій, що відображають теоретичне осмислення правової дійсності, усвідомлене проникнення в сутність правових явищ (правові погляди, ідеї, теорії ґрунтуються на емоціях та почуттях); правову поведінку – вольовий бік правосвідомості, який визначає процес переведення правових норм у реальні дії.

Правосвідомість в процесі прийняття державно-управлінських рішень розподіляється за видами (див. таблицю).

Таблиця

**Види правосвідомості в процесі прийняття  
державно-управлінських рішень**

Види	Характеристика
За глибиною відображення правової дійсності	
Буденна	Сукупність знань, ідей, теорій, концепцій, почуттів і емоцій та інших ідеологічних і психологічних якостей основної маси громадянського суспільства відносно діючого і бажаного права та правової системи
Професійна	Сукупність юридичних професійних правових знань, почуттів, емоцій, оцінок, настанов, мотивів, які характерні для державних службовців та формуються в результаті професійної діяльності і навчання
Наукова	Сукупність наукових знань, теорій, доктрин, оцінок, емоцій і почуттів юристів-науковців відносно існуючої і бажаної правової системи громадянського суспільства
За ступенем узагальнення	
Індивідуальна	Сукупність правових поглядів, почуттів, настроїв і переконань конкретного індивіда
Групова	Ставлення до права, правових явищ, їх оцінку з боку соціальних груп, відображає їх загальні інтереси і потреби та співвідношення з інтересами суспільства
Суспільна	Ставлення до права всього суспільства

Як відмічає Л. Ясюкова процес оптимізації формування правосвідомості особистості залежить від ряду психологічних факторів (розвинутий інтелект, загальна практична



спрямованість, розвинуті ділові якості, самостійність, незалежність, широта соціальних контактів). Заважають розвитку самосвідомості протилежні якості: інфантилізм, безпорадність, засвоєння інформації без критичного осмислення).

До зовнішніх структурних елементів індивідуальної правосвідомості державного службовця належать: правові знання; повага до права, до закону на основі правових переконань; соціально-правова активність особи, а точніше готовність (установка) до такої діяльності і поведінки. З іншого боку під внутрішніми компонентами розуміються: інтелектуальні (раціональні) процеси і стани; емоційні процеси і стани; вольові процеси і стани.

З метою недопущення необґрунтованих з точки зору права управлінських рішень в системі державної служби та вдосконалення цієї складової в процесі професійної підготовки дуже потрібним є вивчення одного з головних компонентів свідомості особистості державного службовця – правосвідомості особистості. Враховуючи специфіку професійного відбору державних службовців найбільш придатною для визначення їх правосвідомості є методика «Вивчення рівня розвитку правосвідомості» Л. Ясюкової.



### **Методика «Вивчення рівня розвитку правосвідомості» Л. Ясюкової**

Л. Ясюкова вважає, що з точки зору психології правосвідомість має в своїй основі морально-етичні установки, однак не зводиться до них і визначається як певне специфічне утворення, але вивчення його психологічного змісту не повинно обмежуватися межами ціннісно-етичного підходу.

Методика представляє собою опитувальник, на кожне запитання якого пропонується три варіанти відповіді. Одна відповідь відображає орієнтацію на правові норми; інша – на емоційні групові (вікові, національні, статусні) або абстрактно-

гуманістичні норми; третій пропонується для тих, хто не може чітко визначитись в виборі та відображає деяку проміжну позицію. В результаті відбору та групування суджень для опитувальника були сформовані три блока: побутова сфера, професійно-ділова сфера, соціально-громадянська сфера. На основі кількісної оцінки автор методики відокремила чотири рівня розвитку правосвідомості: правовий нігілізм, суперечлива та неповноцінна правова свідомість, правосвідомість в основному сформовано, правосвідомість сформовано повністю. За допомогою методики вимірюється також рівень правових знань. Однак, з огляду на відомий факт, що знання ще не забезпечують відповідних поведінкових установок, рівень правових знань виводиться в окремий показник, значення якого лише частково враховується в сумарному показнику розвитку правосвідомості.

### **Інструкція**

Отримайте бланк та з кожного питання оберіть одну відповідь, яка Вам найбільш підходить.

### **Тестовий матеріал**

Дайте відповіді на наступні питання:

№	Питання	
1.	Несправедливому закону не слід підкорятися ... а) згоден з цим б) не згоден в) важко відповісти	
2.	Важливо, щоб керівник поступав ... а) по совісті б) суворо відповідно до трудових прав і посадових вимог в) важко відповісти	
3.	Скільки людей, стільки і уявлень про те, що справедливо, а що – несправедливо ... а) згоден б) не згоден в) важко відповісти	
4.	Закони створюються, щоб ... а) поліпшувалося життя більшості населення б) захищати права кожної людини в) важко відповісти	

5.	Я вважаю, що ... а) держава повинна забезпечити всім нормальний рівень життя б) кожен повинен сам про себе думати в) важко відповісти	
6.	На чолі держави повинні стояти ... а) морально бездоганні, справедливі люди б) професіонали своєї справи в) важко відповісти	
7.	Пересічний громадянин не зобов'язаний знати існуючі закони, для цього є юристи ... а) згоден б) не згоден в) важко відповісти	
8.	Мій ідеал суспільства ... а) сильна державна влада б) громадянське самоврядування в) важко відповісти	
9.	В основі законів повинні лежати етичні норми домінуючої в державі нації ... а) згоден б) не згоден в) важко відповісти	
10.	У нашій державі кожному необхідно в першу чергу ... а) вміти відстоювати свої права б) виконувати свої обов'язки в) важко відповісти	
11.	Якщо людина, не знаючи, випадково порушила закон, її не можна притягати до відповідальності ... а) згоден б) не згоден в) важко відповісти	
12.	У країні буде порядок, якщо громадяни будуть керуватися в першу чергу ... а) поняттями честі та справедливості б) правовими нормами в) важко відповісти	
13.	Основна функція законів: а) регулююча б) каральна в) важко відповісти	

## Ключ до методики

№ питання	Відповіді		
	а	б	в
1.	0	2	1
2.	0	2	1
3.	2	0	1
4.	0	2	1
5.	0	2	1
6.	0	2	1
7.	0	2	1

№ питання	Відповіді		
	а	б	в
8.	0	2	1
9.	0	2	1
10.	0	2	1
11.	0	2	1
12.	0	2	1
13.	2	0	1

Максимальна кількість балів – 26.

*Сфери правосвідомості:*

Побутова – 1, 3, 7, 11 питання.

Ділова – 2, 6, 9, 12 питання.

Громадянська – 4, 5, 8, 10 питання.

Правові знання – 4, 11, 12, 13 питання.

*Норми за сферами:*

0-3 бали – слабкий рівень.

4-5 балів – середній рівень.

6-7 балів – хороший рівень.

8 балів – високий рівень.

*Рівні розвитку правосвідомості:*

	Рівень	Бали
Правовий нігілізм	слабкий рівень	0-13
Основи правосвідомості закладені	середній рівень	14-18
Правосвідомість в основному сформовано	хороший рівень	19-23
Правосвідомість сформовано повністю	високий рівень	24-26

## Інтерпретація

Виділяються чотири рівня розвитку правосвідомості:

**1 рівень** – правовий нігілізм. Людина не визнає правового регулювання, негативно ставиться до існування формального права, орієнтується лише на морально-етичні нормативи і тільки

в тому варіанті, які сам визнає. Негативно ставиться до будь-яких інших морально-етичних норм і життєвих цінностей, які не збігаються з його власними. Потенційно конфліктна при взаємодії з людьми, які дотримуються інших поглядів. Може бути непослідовною у поведінці, не стримувати обіцянок, не виконувати договірних зобов'язань. Схильна діяти, виходячи з власних міркувань, думки, розуміння ситуації, вчиняти так, як вона сама вважає правильним, нерідко всупереч і незважаючи на всі попередні і навіть офіційно оформлені домовленості. Зазвичай сама безініціативна, але вимоглива до оточуючих.

**2 рівень** – основи правосвідомості закладені (суперечлива і неповноцінна правова свідомість). Вона сформована в повному обсязі і регулює поведінку людини тільки в якійсь одній-двох сферах. Слід дивитися окремо відповіді за сферами.

При несформованості правосвідомості в побутовій сфері людина проявляє непослідовність, характеризується потенційною конфліктністю в міжособистісних взаєминах через нерозуміння соціального релятивізму, групової відносності морально-етичних норм, через неможливість визнати, прийняти іншу, не властиву їй самій систему життєвих цінностей.

При несформованості правосвідомості в діловій сфері у людини і в професійній діяльності домінує орієнтація на особисті контакти, прагнення встановлювати дружні стосунки, схильність діяти в обхід трудового законодавства і не дотримуватися (або не повністю дотримуватися) договірних зобов'язань, якщо їй буде так вигідніше, або, на її думку, так буде краще для справи.

При несформованості правосвідомості в соціально-громадянській сфері людину характеризує інфантилізм, принципова пасивність, небажання проявляти ініціативу, прикладати особисті зусилля, самостійно шукати вихід зі складних ситуацій. Людина очікує, а нерідко і вимагає, щоб хтось (держава, керівництво, близькі) дбав про неї і забезпечував її всім необхідним для нормального життя. У людини може бути відсутнє почуття провини за невиконані зобов'язання, неякісну роботу.

**3 рівень** – правосвідомість в основному сформовано, хоча у людини може зберігатися негативне ставлення до правового

регулювання в цілому і до існуючих законів зокрема. Людина в своїй діяльності намагається не порушувати існуючі закони і різні положення, досить надійна в діловій сфері, коректна в діловій взаємодії.

**4 рівень** – правосвідомість сформовано повністю. Усвідомлюється необхідність формально-правового регулювання. Характерні абсолютна надійність в ділових відносинах, буквальне виконання договірних та інших зобов'язань навіть всупереч власним відносинам і розуміння ситуації, якщо вже така домовленість існує і таким чином складена. Відсутність нетерпимості до інакомислення, вміння коректно взаємодіяти з широким колом людей незалежно від соціальної, національної, релігійної та іншої приналежності.

### **4.3. Вплив соціальної фрустрованості на ефективність рішень**

*Без фрустрації не має потреби мобілізувати ресурси та уявити, що ви вільні зробити щось з собою.*  
**Ф. Перлз**

Одним із наслідків соціальної напруженості є соціальна фрустрованість. Зміни в житті українського суспільства спричинюють необхідність вивчення соціальної фрустрації та її впливу на державних службовців в умовах соціального напруження. Зниження впливу соціальної фрустрації залежить від багатьох чинників, суттєву роль серед яких можуть відігравати організаційно-професійні та соціально-демографічні чинники сфери публічного управління. У зарубіжній літературі поняття «фрустрація» зустрічається в численних теоріях, концепціях, гіпотезах, що стосуються проблем мотивації, емоцій, поведінки, діяльності індивіда, однак цілісної теорії, що досліджує цей феномен, поки немає. При цьому соціально-психологічні аспекти фрустрації залишаються найменш вивченими. Психічний стан фрустрації дезорганізує поведінку державного службовця й викликає негативні емоційні реакції під час його переживання. В умовах повторюваних чи

довготривалих станів фрустрації можуть формуватися стійкі негативні риси особистості державного службовця, розвиватися неврози, психосоматичні захворювання. Оскільки фрустрація є негативним психічним станом, вона викликає значне погіршення результатів діяльності державних службовців.

Г. Сельє назвав фрустрацію «стресом нездійсненої надії». Умовами виникнення стану фрустрації є, по-перше, наявність потреби прийняти та реалізувати рішення, по-друге, наявність опору (перешкоди фрустратора). Т. Шибутані розглядав фрустрацію в зв'язку з компенсаторними реакціями особистості. В стані фрустрації людина використовує «типові прийоми», які Т. Шибутані охарактеризував як «різні заступники задоволення; коли початковий імпульс не може бути вгамований безпосередньо».



**Фрустрація** – стан пригніченості, тривоги з елементами відчаю, який розвивається в результаті реальних або уявних життєвих невдач, неможливості досягнення поставленої мети, чи труднощів пристосування до нового середовища з блокуванням цілеспрямованої поведінки

«Фрустрація» є багаторівневим терміном, який має різні ракурси використання: стан, в якому знаходиться людина (персоніфікований аспект); психологічне явище (феноменологічний аспект); чинник (детермінанта особистісних змін); подія (діяльнісний підхід). Оцінка конкретних параметрів надає можливості наповнити конкретним внутрішнім змістом і поняття якості життя з позиції соціального функціонування особистості державного службовця та її адаптивних можливостей. Фрустрацію та фрустраційні реакції досліджували Дж. Доллард, Л. Донська, М. Дьяченко, М. Епплі, Л. Кандибович, Н. Левітов, Е. Лінчевський, Н. Наснко, А. Плотічер, С. Розенцвейг, Г. Сельє, Р. Сієрс, Р. Стагнер, С. Уайльд, С. Уотерхауз, К. Фрамбалл, Т. Шибутані, які пропонують розмежовувати поняття «фрустрація», «емоційний стрес» та «психічна напруженість». На сьогодні сформовано декілька підходів до дослідження фрустрації (див. таблицю).

**Психологічні підходи до дослідження фрустрації**

Підходи	Визначення	Дослідники
Персоніфікований	Фрустрація – стан, в якому знаходиться підхід людина; негативний психологічний стан, обумовлений неможливістю задоволення тих чи інших потреб. Цей стан проявляється у переживаннях розчарувань, тривоги, роздратованості, відчаю. При цьому знижується ефективність діяльності.	Г. Абрамова, Ф. Василюк, Л. Гримак, О. Леонтьєв, Н. Логінова, І. Маноха, В. Роменець
Феноменологічний	Фрустрація – психологічне явище. Внутрішній стан фрустрованості суб'єкт сприймає, як непереборні відчуття.	Л. Берковиц, Дж. Браун, Дж. Доллард, Л. Дуб, С. Розенцвейг
Детермінантно-особистісний	Фрустрація – чинник; крах сподівань, які поклалися особистістю на певні обставини, втрачається мотив для досягнення цілі	М. Дойч, Г. Зіммель, Д. Майерс, К. Райт, Н. Тимашев
Діяльнісний	Фрустрація – подія, що виражається в характерних переживаннях і поведінці і те, що викликається об'єктивно непереборними труднощами на шляху до досягнення мети.	Л. Донська, М. Дьяченко, М. Епплі, Л. Кандибович, Е. Лінчевський, Н. Наєнко, Р. Стагнер, К. Фрамбалл



Фрустрованість визначається як ступінь підвищеної чутливості до дії травмуючих факторів, на відміну від толерантності до фрустрації яка, у свою чергу, обумовлює стійкість до несприятливих факторів або послаблення реагування в результаті зниження чутливості до їх впливу. Фрустраційна толерантність, таким чином, є ступенем реагування на несприятливі обставини життєвих ситуацій, а фрустрованість передбачає наявність травми, внаслідок життєвих невдач, що потенціюється дією несприятливих зовнішніх факторів. Г. Пирьов вважає, що доцільно розрізнити три поняття: фрустраційна ситуація, стан фрустрації та реакція на фрустрацію. Г. Заремба розглядає фрустрацію як складне цілісне структурне утворення і виділяє такі її компоненти: фруструюча або фрустраційні ситуація, стан тимчасової дезорганізації свідомості, психічний стан певної модальності, поведінкові реакції.

Соціальна фрустрованість розглядається як наслідок неможливості реалізації особистістю своїх актуальних соціальних потреб.



***Соціальна фрустрованість** – специфічний комплекс переживань та відношень особистості, який виникає у відповідь на дії факторів, що фруструють*

Соціальна фрустрація виникає, коли задоволення потреб людей постійно нашкоджується на якісь перепони. Виникає стан розчарування, в якому людина відчуває, що не отримала того, до чого прагнула. В результаті виникає агресія, спрямована проти джерела фрустрації, або перенесена на когось іншого або самого себе. Соціальна фрустрованість – це вид (форма) психічного напруження, обумовленого незадовільними досягненнями та станом особистості державного службовця в соціальних ієрархіях, що задані. Соціальна фрустрованість передає емоційне відношення державного службовця до позиції, яку він зумів зайняти в суспільстві на даний момент свого життя. Інтелект державного службовця відображає те, що можливо було досягнути та те, що досягнуто. Соціум відпрацьовує шкали або ступені зростання та досягнень, а державний службовець

відповідно своїх амбіцій та намагань досягає того чи іншого рівня.

Значимість цих потреб для кожного державного службовця індивідуальна та залежить від самосвідомості (самооцінки), системи життєвих цілей та цінностей, індивідуальних здібностей та досвіду вирішення проблемних та кризових ситуацій. Соціальна фрустрованість, як наслідок реальної соціальної ситуації, має особистісний характер та визначає стресогенність соціальних факторів таких, як незадоволення відношеннями в родині, на роботі, освітою, соціально-економічним статусом, положенням в суспільстві, фізичним та психічним здоров'ям, працездатністю. Вірогідно, що довготривалий дестабілізуючий вплив соціально-фруструючих факторів формує напруженість адаптивних механізмів і парціальну дезадаптацію, а при малоефективному психологічному захисті і відсутності соціальної підтримки – тотальну психічну дезадаптацію (хворь) та зниження якості життя. Звідси виникає актуальне завдання діагностики саме соціального компоненту в багатомірній системі порушень психічної адаптації.

Характер реагування на фрустраційні чинники залежить не тільки від особливостей ситуації, але й від низки психологічних особливостей державних службовців, що визначають їх психологічну усталеність. Зовнішні причини, пройшовши через внутрішні «умови» державного службовця (цілі, мотиви, настановлення, переконання та інші психологічні особливості), завжди відображаються в його діяльності.

Фрустраційні ситуації і властиві їм чинники здійснюють негативний вплив більшою мірою на недостатньо підготовлених у професійному, моральному і психологічному аспектах державних службовців. В їхній психічній діяльності переважають: перехід інтенсивності психічної напруги за межі корисності; занепокоєння, розгубленість, нерішучість, уповільненість реакцій; страх невдачі, підпорядкування своєї поведінки мотиву її уникнення (замість прагнення до максимально можливого успіху); погіршення кмітливості, спостережливості, оцінки обстановки, прояви погіршення пам'яті та ілюзій сприйняття; зниження активності,

наполегливості, спритності та винахідливості в досягненні мети, підвищення схильності до пошуку виправдань; постійне почуття слабкості, втоми, безсилля, невміння мобілізуватися; загострення почуття самозбереження, що охоплює часом всю свідомість і стає єдиною спонукою поведінки; зростання дратівливості, втрата контролю над собою.

Основою ефективних та гнучких рішень є творче мислення. Основним етапом в творчому мисленні є інсайт – спалах осяяння, раптового осмислення рішення. Оскільки творче мислення це комплексний процес, то інсайт досліджують спільно з іншими психічними процесами. В дослідженнях Е. Айзен було показано, що при індукуванні позитивного настрою успішно вирішуються інсайтні завдання. Виявлено, що позитивні емоції часто стають супутниками вірних дій в процесі вирішення завдання. В той же час, є дані про фасилітативний вплив негативних емоцій на творчі рішення. Негативні емоції можуть грати важливу роль в процесі інсайтного рішення, що розглядалось в дослідженнях Т. Дембо. За підсумками досліджень було встановлено, що негативні емоції допомагають у вирішенні завдань «знищити» структуру невірної рішення та знайти позитивні відповіді на проблемні питання.

Для аналізу рівня вираженості соціальної фрустрованості державних службовців найбільш оптимальною здається методика «Рівень соціальної фрустрованості» Л. Вассермана. Ця методика дає можливість визначити ступінь незадоволеності особистості державного службовця соціальними досягненнями в основних аспектах його життєдіяльності.



### **Опитувальник «Рівень соціальної фрустрованості»**

Опитувальник представляє собою оригінальний дослідницький інструмент, що був розроблений для оцінки соціального благополуччя, в тому числі соціальної складової якості життя. Методика розроблена Л. Вассерманом, Б. Ювлевим

і М. Берєбіним у 2004 році в НДПНІ ім. М. В. Бехтерева. Соціальна фрустрованість, як складна за структурою психологічна змінна, в даній методиці визначається рівнем «задоволеності-незадоволеності» в 20 сферах відносин особистості, виділених експертами як найбільш гіпотетично значущі для будь-якої дорослої, переважно працездатної людини, життєдіяльність якої проходить в соціумі і даної культури. Зрозуміло, для окремих індивідів деякі сфери відносин можуть бути не актуальними, наприклад відносини з батьками (немає батьків), дітьми (немає дітей). Тому оцінка рівня «задоволеності-незадоволеності» в цих сферах не фіксується.

### Інструкція

1. Нижче наведено 20 пунктів опитувальника, в кожному з яких необхідно відзначити рівень задоволеності різними сферами соціального функціонування на даний час (*бланк методики РСФ-1*).

2. Поставте, будь ласка, проти кожного з наведених нижче тверджень порядковий номер від 1 до 20, виділяючи, таким чином, (в порядку зменшення) ті пункти, які в найменшій мірі Вас задовольняють в цілому. На першому місці повинен бути номер пункту, що не задовольняє Вас найбільше, а на двадцятому місці – номер пункту, що не задовольняє Вас найменше. У разі, якщо будь-який з пунктів по відношенню до Вас не має сенсу – ставте прочерк (*бланк методики РСФ-2*).

### Тестовий матеріал

#### *Бланк методики РСФ-1*

Сфери соціального функціонування	Задоволений повністю	Швидше задоволений	Важко сказати	Швидше незадоволений	Абсолютно незадоволений
1. Задоволеність взаєминами з дружиною (чоловіком)					

Продовження

2. Задоволеність взаєминами з батьками						
3. Задоволеність взаєминами з дітьми						
4. Задоволеність взаєминами з родичами						
5. Задоволеність взаєминами з друзями						
6. Задоволеність взаєминами з протилежною статтю						
7. Задоволеність взаєминами з колегами по роботі						
8. Задоволеність взаєминами з адміністрацією по роботі						
9. Задоволеність своєю освітою						
10. Задоволеність рівнем професійної підготовки						
11. Задоволеність сферою професійної діяльності						
12. Задоволеність роботою в цілому						
13. Задоволеність матеріальним становищем						
14. Задоволеність житлово-побутовими умовами						
15. Задоволеність проведенням вільного часу						
16. Задоволеність своїм становищем у суспільстві						
17. Задоволеність своїм фізичним станом						
18. Задоволеність своїм психоемоційним станом						
19. Задоволеність своєю працездатністю						
20. Задоволеність своїм способом життя в цілому						

Бланк методики РСФ-2

1. Незадоволеність взаємовідносинами з дружиною (чоловіком) \_\_\_.
2. Незадоволеність взаємовідносинами з батьками \_\_\_.
3. Незадоволеність взаємовідносинами з дітьми \_\_\_.
4. Незадоволеність взаємовідносинами з родичами \_\_\_.
5. Незадоволеність взаємовідносинами з друзями \_\_\_.
6. Незадоволеність взаємовідносинами з протилежною статтю \_\_\_.
7. Незадоволеність взаємовідносинами з колегами по роботі \_\_\_.

8. Незадоволеність взаємовідносинами з адміністрацією по роботі \_\_\_.
9. Незадоволеність своєю освітою \_\_\_.
10. Незадоволеність рівнем професійної підготовки \_\_\_.
11. Незадоволеність сферою професійної діяльності \_\_\_.
12. Незадоволеність роботою в цілому \_\_\_.
13. Незадоволеність матеріальним становищем \_\_\_.
14. Незадоволеність житлово-побутовими умовами \_\_\_.
15. Незадоволеність проведенням вільного часу \_\_\_.
16. Незадоволеність своїм положенням в суспільстві \_\_\_.
17. Незадоволеність своїм фізичним станом \_\_\_.
18. Незадоволеність своїм психоемоційним станом \_\_\_.
19. Незадоволеність своєю працездатністю \_\_\_.
20. Незадоволеність своїм способом життя в цілому \_\_\_.

#### **Ключ до методики**

##### *Бланк методики РСФ-1.*

Оцінюється умовно «абсолютна» ступінь вираженості «задоволеності-незадоволеності» в сфері окремо розглянутого відношення поза загальним контекстом опитувальника. При цьому міра задоволеності суб'єктивно шкалюється за 5-бальною системою:

- 1 – задоволений повністю,
- 2 – швидше задоволений,
- 3 – важко сказати,
- 4 – швидше незадоволений,
- 5 – абсолютно незадоволений.

Виділяються 5 основних напрямків або блоків шкали за 4 позиціями в кожному:

- задоволеність взаєминами з рідними і близькими (з дружиною, чоловіком, батьками, дітьми);
- задоволеність найближчим соціальним оточенням (друзями, колегами, начальством, протилежною статтю);
- задоволеність своїм соціальним статусом (освітою, рівнем професійної підготовки, сферою професійної діяльності, роботою в цілому);
- задоволеність соціально-економічним становищем (матеріальним становищем, житлово-побутовими умовами,

проведенням вільного часу і відпочинку, своїм становищем у суспільстві);

– задоволеність своїм здоров'ям і працездатністю (фізичним здоров'ям, психо-емоційним станом, працездатністю, своїм способом життя в цілому).

*Розрахунок значень.*

1. На першому етапі підраховується кількість пунктів, на які надано відповіді (позиції, до яких респондент висловив своє ставлення) за методикою в цілому: **n** і по кожному з п'яти напрямків: **n1, n2, n3, n4 і n5**

2. Підраховується сума балів за всіма позиціями методики шляхом підсумовування балів аналогічним чином: **S, S1, S2, S3, S4 і S5**

3. Розраховується підсумковий коефіцієнт соціальної фрустрованості за формулою:

$$Q = S:n, \text{ включаючи } Q1, Q2, Q3, Q4 \text{ і } Q5$$

На підставі величини показників визначають рівень соціальної фрустрованості:

$Q < 1,5$  – повна відсутність соціальної фрустрованості;

$1,5 \leq Q < 2,5$  – соціальна фрустрованість чітко не декларується;

$2,5 \leq Q < 3,5$  – зона невизначеної оцінки;

$3,5 \leq Q < 4,5$  – помірний рівень соціальної фрустрованості (незадоволеності), яку опитані вважають за необхідне відзначити;

$4,5 \leq Q$  – певна і цілком виразна висока соціальна фрустрованість.

### **Інтерпретація**

Більший бал відповідає більшій незадоволеності, як за окремими градаціями ознак, так і за шкалою в цілому.

Таким чином, кожен випробовуваний, що заповнив шкалу РСФ-1, може бути охарактеризований умовним профілем оцінок двадцяти позначених сфер відносин, що дозволяє визначити зони найбільшої і найменшої соціальної фрустрованості і, тим самим, конфліктних відносин.

Аналіз методики РСФ-2 спрямований на отримання цілісної структури соціальної фрустрованості за двадцятьма сферам

опитувальника шляхом ранжування випробуваним кожної з них в порядку убавання «незадоволеності» від першого до двадцятого місця (останнього за значущістю). При цьому випробуваному не потрібно оцінювати «абсолютний» ступінь незадоволеності тією чи іншою сферою відносин. Ранжування дозволяє вказати тільки місце (ранг) кожної позначеної в методиці позиції серед інших і, тим самим, відзначити її суб'єктивну значущість. Можливі варіанти, коли ступінь незадоволеності певною сферою відносин (наприклад, взаємовідносинами з колегами по роботі) може бути значним, але займати не найвище місце в ранговому ряду, так як інші показники виявляться ще вище.

#### **4.4. Домінантність копінг-стратегії в процесі прийняття рішення**

*Господь, дай мені сили, щоб впоратись з тим,  
що я можу зробити, дай мені мужність,  
щоб змиритися з тим, чого я не можу зробити,  
та дай мені мудрість розрізнити одне від одного.*

*К. Етінгер*

Перед галуззю науки «Публічне управління та адміністрування» постає важливе питання про ефективність використання психологічного подолання проблемних ситуацій при прийнятті управлінських та державно-управлінських рішень. Потрібно відокремити низку організаційно-психологічних проблем у діяльності державних службовців, які обумовлюють застосування копінг-стратегій та стосуються:

а) державного управління і державної служби (наявність у державному управлінні величезного ризику, оскільки помилка окремої людини або наперед продумана протиправна дія, або бездіяльність можуть викликати великі ускладнення в безлічі підлеглих організацій; управління в органах державної влади має нормативно-посадовий характер, тобто достатньо «жорсткий» характер; державні органи є більш «закритими» стосовно сприйняття інноваційних змін; процеси кадрової ротації на державній службі є недостатньо активними);



б) діяльності державних службовців (обираючи своєю професією державну службу, людина робить свідомий вибір, погоджуючись на суворі обмеження; на державних управлінців покладається велика суспільна довіра, що апріорі наділяє їх посадовим авторитетом; службовці здебільшого зазнають негативних впливів сучасного напруженого та трудомісткого ритму життя, подвійних моральних стандартів, необхідності діяти в умовах, наближених до екстремальних; нераціонально використовується праця державних службовців);

в) взаємодії державних службовців з населенням, пресою та громадськістю (спостерігається досить низький рівень довіри громадськості до різних гілок влади; сьогодні суспільство звинувачує державного службовця в безвідповідальності, бездіяльності, небажанні та інколи нездатності розв'язувати його проблеми, в корупції та хабарництві).

Відокремлюють декілька підходів до поняття копінг-поведінки (від англ. coping – совладання, подолання). N. Наап (1965) трактує копінг, як один із засобів психологічного захисту, який використовується для послаблення психологічної напруги. Другий підхід визначає копінг в термінах рис особистості, як відносно постійну схильність індивіда реагувати на проблемні та стресові ситуації. Дослідники вважають, що вибір певних копінг-стратегій протягом всього життя є достатньо стабільною характеристикою, яка практично не залежить від зовнішнього подразника.

Термін coping введений L. Murphy (1962) розуміється, як намагання індивіда вирішити певну проблему, яка з одного боку є вродженою манерою поведінки (рефлекс, інстинкт), а з іншого придбаною, дифференційованою формою поведінки (володіння собою, стриманість, схильність до чого-небудь). L. Murphy звернув увагу на зв'язок копіngu з індивідуально-типологічними особливостями особистості та попереднім досвідом вирішення проблемних ситуацій. Основні положення концепції копінг-процесів були розроблені R. Lazarus в книзі «Psychological Stress and the Coping Process» (1966), де він визначає копінг, як прагнення індивіда до вирішення проблем, що мають для нього велике значення (в ситуаціях пов'язаних з небезпекою або

спрямованих на великий успіх) та які активують його адаптивні можливості.



***Копінг** розглядається як діяльність особистості державного службовця з підтримки або збереження балансу між вимогами середовища та ресурсами, які задовольняють цим вимогам*

На сьогодні найбільш відомими та апробованими методиками для виміру копінг-поведінки є: опитувальник Є. Хейма (Heim E., 1988), «Індикатор копінг-стратегій» Д. Амірхана (Amirkhan J.H., 1990), опитувальник «Засоби копінгу» Р. Лазаруса (Lazarus R., Folkman S., 1988), адаптований в лабораторії клінічної психології НДПНІ ім. В. М. Бехтерева під керівництвом професора Л. Вассермана в співавторстві з Е. Ісаєвою (2009).



***Копінг-поведінка** це стратегії дій, що реалізуються державним службовцем в ситуаціях психологічної загрози фізичному, особистісному або соціальному його благополуччю, які протікають в когнітивній, емоційній та поведінковій сферах функціонування особистості та які ведуть до успішної або менш успішної адаптації*

**Копінг-поведінка** це, з одного боку, індивідуальна, стійка особистісна структура, тобто набір певних варіантів поведінки та реагування в проблемних ситуаціях, що відповідають індивідуально-особистісним характеристикам та емоційно-динамічним якостям особистості державного службовця. З іншого боку, це широкий спектр різноманітних стратегій подолання стресових ситуацій, якими особистість може маніпулювати залежно від зовнішніх обставин, умов діяльності та індивідуальних цілей. Копінг-поведінку можна розглядати як інтегральну характеристику індивідуальних когнітивних ресурсів, яка забезпечує ефективність психологічної регуляції поведінки, а також стійкість адаптаційних можливостей державного службовця в проблемних ситуаціях при прийнятті

рішень. Чим більш активним та різноманітним буде вибір копінг-стратегій державним службовцем, тем вище буде його адаптаційний потенціал, та краще буде проходити його психологічна адаптація.

Сьогодні не існує єдиної класифікації копінг-поведінки. Копінг-стратегії можна розділити за такими критеріями: а) емоційно чи проблемно-фокусовані копінг-стратегії (за принципом «роботи з проблемою» чи «роботи зі ставленням до проблеми»); б) когнітивно-, емоційно- чи поведінково-орієнтований копінг залежно від психічних процесів, які їх обумовлюють; в) копінг-стратегії за ступенем контролю над ситуацією (прямі/непрямі дії, просоціальна/антисоціальна поведінка, активні та пасивні стратегії); г) ефективний (успішний) чи неефективний (неуспішний) копінг, де критерієм ефективності є зниження вразливості до стресів. Однією з ефективних копінг-стратегій вважають стратегію прийняття відповідальності. Ця стратегія є достатньо специфічною, оскільки містить певні вимоги до людини, яка її обирає. Її можна назвати стратегією сильної, зрілої особистості, яка передбачає визнання власних помилок чи недоліків, їх аналіз з метою виправлення. У проблемі копінг-поведінки виділяють також ресурсний підхід, у межах якого розглядають широкий спектр різноманітних ресурсів як середовища (доступність інструментальної, моральної, емоційної, соціальної допомоги з боку соціального оточення), так і особистісні (відповідальність, оптимізм, конструкти «життєстійкості», самоефективності).

Факторами, що впливають на реалізацію того чи іншого стилю копінг-поведінки державного службовця є: смисложиттєва позиція (приватні цінності та загальне світосприйняття); когнітивна складова, яка включає несвідомі (мимовільний інтелектуальний контроль за М. Холодною) та довільний (спеціальне застосування вивчених стратегій пізнання) складові; особливості темпераменту і характеру; особливості ситуації (специфіка стресового впливу).

Можна відокремити наступні базові стратегії копингу, які найбільш часто використовуються в системі державної служби:

по-перше, перетворюючі. Прийняття рішення про неможливість позитивної зміни ситуації, суб'єкт розпочинає

формувати її як проблему: визначає кінцеву та проміжні цілі, план дій, альтернативи рішення, засоби досягнення цілі. Серед перетворюючих стратегій відокремлюються: «порівняння, яке йде до низу» (коли державний службовець порівнює себе з людьми, які знаходяться в більш поганому стані); «порівняння, яке йде до верху» (коли людина згадує про свої успіхи в інших галузях); «передбачення загрози» (дозволяє державним службовцям підготуватись до можливих важких випробувань);

по-друге, пристосування до проблемних ситуацій. До даного виду копінг-стратегій відноситься позитивне тлумачення ситуації, коли в неприємних та морально важких переживаннях державні службовці намагаються знайти позитивні сторони.

Якщо державний службовець при виникненні складної ситуації, вимоги якої перевищують його можливості, користується стратегією копінга «активне подолання», то всі процеси вибору прийняття рішень (галузь пошуку рішення) будуть спрямовані на пошук засобів подолання ситуації та можливостей їх застосування. Всі рішення, що обмірковуються будуть оцінюватися з точки зору застосування цих засобів в конкретній ситуації. При цьому інші рішення, які також сприяли б подоланню ситуації, розглядатися не будуть (тобто будуть розташовуватись за кордонами галузі пошуку рішення). Якщо державний службовець використовує стратегію уникнення, то галузь пошуку рішення з подолання неприємної ситуації буде обмежуватись діями, які зменшують його контакти з цією ситуацією, а дії з її подолання будуть знаходитись ззовні галузі пошуку рішення або будуть активно відсіюватись державним службовцям, як несприятливі, тому що повертають думки до проблеми та заважають її уникненню. Таким чином, стратегії копінгу окреслюють галузь дій, в якій державний службовець шукає рішення для подолання негативного впливу складних ситуацій, таких що за своїми параметрами перевищують його можливості та ресурси.

Застосування визначених копінг-стратегій обумовлюють наступні особливості прийняття рішень державними службовцями: пасивність або активність в проблемній ситуації (рішення в тому, щоб залишити вирішення ситуації іншим її учасникам або вирішити її самому); оцінка своїх дій щодо

вирішення ситуації як успішних або ні; намагання при повторі подібної ситуації вести себе як раніше або по-іншому. Зазвичай державними службовцями надається перевага когнітивним копінг-стратегіям. Вибір державними службовцями стратегій подолання проблемних ситуація залежить від їх особистісних особливостей, таких як емпатія, локус контролю, тривога та самооцінка.

Всі копінг-стратегії, зазвичай, розглядаються як адаптивні, відносно адаптивні та неадаптивні. До адаптивних когнітивних копінг-стратегій належать проблемний аналіз, встановлення власної цінності й стратегія збереження самоконтролю. До відносно адаптивних когнітивних копінг-стратегій належать відносність, релігійність і надання сенсу. Неадаптивними стратегіями подолання проблемних ситуацій вважають ігнорування, примирення й дисимуляцію. В процесі дослідження зв'язки між особливостями прийнятого рішення, стратегіями копіngu та емоційним інтелектом виявилися лише у чоловіків.

При дослідженні копінг-стратегій має сенс формувати coping-профіль державних службовців. Сьогодні стає більш актуальним удосконалення та розробка точних методів вимірювання копінг-поведінки та використання різноманітних методик вимірювання, зокрема якісних.



## **Копінг-тест Р. Лазаруса**

Методика була розроблена Р. Лазарусом і С. Фолкманом у 1988 році, адаптована Т. Крюковою, Є. Куфтяк, М. Замишляєвою у 2004 році, додатково стандартизована в НДПНІ ім. Бехтерева Л. Вассерманом, Б. Іовлевим, О. Ісаєвою, О. Трифоною, О. Щелковою, М. Новожиловою. Методика призначена для визначення копінг-механізмів, способів подолання труднощів у різних сферах психічної діяльності, копінг-стратегій. Даний опитувальник вважається першою стандартною методикою в області вимірювання копінга.

### Інструкція.

Тест складається з 50 тверджень, що стосуються поведінки у важкій життєвій ситуації. Щоб оцінити як часто даний варіант поведінки проявляється слід використати таку шкалу:

ніколи – 0 балів;

інколи – 2 бали;

рідко – 1 бал;

часто – 3 бали

### Тестовий матеріал:

№	Опинившись у важкій ситуації, я ...	ніколи	рідко	інколи	часто
1.	... зосереджувався на тому, що мені потрібно було робити далі – на наступному кроці				
2.	... починав щось робити, знаючи, що це все одно не буде працювати, головне – робити хоч що-небудь				
3.	... намагався схилити вищестоящих до того, щоб вони змінили свою думку				
4.	... говорив з іншими, щоб більше дізнатися про ситуацію				
5.	... критикував і картав себе				
6.	... намагався не спалювати за собою мости, залишаючи все, як воно є				
7.	... сподівався на диво				
8.	... змирився з долею: буває, що мені не щастить				
9.	... вів себе, як ніби нічого не сталося				
10.	... намагався не показувати своїх почуттів				
11.	... намагався побачити в ситуації щось позитивне				
12.	... спав більше звичайного				
13.	... зривав свою досаду на тих, хто накликав на мене проблеми				
14.	... шукав співчуття і розуміння у кого-небудь				
15.	... в мені виникла потреба виразити себе творчо				
16.	... намагався забути все це				
17.	... звертався по допомогу до фахівців				
18.	... змінювався або ріс як особистість в позитивну сторону				
19.	... вибачався або намагався все заглидити				
20.	... складав план дії				

21.	... намагався дати якийсь вихід своїм почуттям				
22.	.. розумів, що сам викликав цю проблему				
23.	... набирався досвіду в цій ситуації				
24.	... говорив з ким-небудь, хто міг конкретно допомогти в цій ситуації				
25.	... намагався поліпшити своє самопочуття їжею, випивкою, палінням або ліками				
26.	... ризикував відчайдушно				
27.	... намагався діяти не надто поспішно, довіряючи першому пориву				
28.	... знаходив нову віру в щось				
29.	... знову відкривав для себе щось важливе				
30.	... щось міняв так, що б все налагоджувалося				
31.	... в цілому уникав спілкування з людьми				
32.	... не допускав це до себе, намагаючись про це особливо не замислюватися				
33.	... питав поради у родича чи друга, яких поважав				
34.	... намагався, щоб інші не дізналися, як погано йдуть справи				
35.	... відмовлявся сприймати це занадто серйозно				
36.	... говорив про те, що я відчуваю				
37.	... стояв на своєму і боровся за те, чого хотів				
38.	... зганяв це на інших людях				
39.	... користувався минулим досвідом – мені доводилося вже потрапляти в такі ситуації				
40.	... знав, що треба робити і подвоював свої зусилля, щоб все налагодити				
41.	... відмовлявся вірити, що це дійсно відбулося				
42.	... я давав обіцянку, що в наступний раз все буде по-іншому				
43.	... знаходив пару інших способів вирішення проблеми				
44.	.. намагався, щоб мої емоції не надто заважали мені в інших справах				
45.	... щось міняв в собі				
46.	... хотів, щоб все це швидше якось владналося або скінчилося				
47.	... уявляв собі, фантазував, як все це могло б обернутися				

48.	... молився				
49.	... прокручував в голові, що мені сказати або зробити				
50.	... думав про те, як би в даній ситуації діяла людина, якою я захоплююся і намагався наслідувати її				

### Ключ до методики

Перший варіант підрахунку: результат обчислюється за формулою:  $X = \text{сума балів} / \text{max бал} * 100$ .

Номери опитувальника (по порядку, але різні) працюють на різні шкали, наприклад, в шкалі «конфронтативний копінг» питання – 2, 3, 13, 21, 26, 37 і т.д. Максимальне значення з питання, яке може набрати випробуваний – 3, а з усіх питань субшкали максимально – 18 балів.

Наприклад, якщо випробовуваний набрав 8 балів:  
 $8/18*100=44,4\%$  – це і є рівень напруги конфронтаційного копінга.

Другий варіант підрахунку: результат можна визначити за сумарним балом:

0-6 – низький рівень напруженості, говорить про адаптивний варіант копінга;

7-12 – середній, адаптаційний потенціал особистості в прикордонному стані;

13-18 – висока напруженість копінга, свідчить про виражену дезадаптацію.

### Ключ

- ✓ Конфронтаційний копінг – пункти: 2, 3, 13, 21, 26, 37.
- ✓ Дистанціювання – пункти: 8, 9, 11, 16, 32, 35.
- ✓ Самоконтроль – пункти: 6, 10, 27, 34, 44, 49, 50.
- ✓ Пошук соціальної підтримки – пункти: 4, 14, 17, 24, 33, 36.
- ✓ Ухвалення відповідальності – пункти: 5, 19, 22, 42.
- ✓ Втеча-уникнення – пункти: 7, 12, 25, 31, 38, 41, 46, 47.
- ✓ Планування рішення проблеми – пункти: 1, 20, 30, 39, 40, 43.
- ✓ Позитивна переоцінка – пункти: 15, 18, 23, 28, 29, 45, 48.

### Інтерпретація

Опис копінг-стратегій

*Конфронтація.* Вирішення проблеми за рахунок не завжди цілеспрямованої поведінкової активності, здійснення



конкретних дій. Часто стратегія конфронтації розглядається як неадаптивна, однак при помірному використанні вона забезпечує здатність особистості до опору труднощам, енергійність і підприємливість при вирішенні проблемних ситуацій, вміння відстоювати власні інтереси.

<i>Позитивні сторони</i>	<i>Негативні сторони</i>
Можливість активного протистояння труднощам і стресогенному впливу	Недостатня цілеспрямованість і раціональна обґрунтованість поведінки в проблемній ситуації

*Дистанціювання.* Подолання негативних переживань у зв'язку з проблемою за рахунок суб'єктивного зниження її значущості та ступеня емоційної залученості в неї. Використовуються інтелектуальні прийоми раціоналізації, перемикання уваги, відсторонення, гумору, знецінення.

<i>Позитивні сторони</i>	<i>Негативні сторони</i>
Можливість зниження суб'єктивної значущості складних ситуацій і запобігання інтенсивних емоційних реакцій на фрустрацію	Ймовірність знецінення власних переживань, недооцінка значущості та можливостей дієвого подолання проблемних ситуацій

*Самоконтроль.* Подолання негативних переживань у зв'язку з проблемою за рахунок цілеспрямованого придушення і стримування емоцій, мінімізації їх впливу на сприйняття ситуації і вибір стратегії поведінки, високий контроль поведінки, прагнення до самовладання. При виразній перевазі стратегії самоконтролю у особистості може спостерігатися прагнення приховувати від оточуючих свої переживання і спонукання у зв'язку з проблемною ситуацією. Часто така поведінка свідчить про боязнь саморозкриття, надмірної вимогливості до себе, що призводить до свержконтролю поведінки.

<i>Позитивні сторони</i>	<i>Негативні сторони</i>
Можливість уникнення емоціогенних імпульсивних вчинків, переважання раціонального підходу до проблемних ситуацій	Труднощі вираження переживань, потреб і спонукань у зв'язку з проблемною ситуацією, свержконтроль поведінки

*Пошук соціальної підтримки.* Вирішення проблеми за рахунок залучення зовнішніх (соціальних) ресурсів, пошуку інформаційної, емоційної та дієвої підтримки. Характерні орієнтованість на взаємодію з іншими людьми, очікування підтримки, уваги, поради, співчуття, конкретної дієвої допомоги. Пошук переважно інформаційної підтримки передбачає звернення за рекомендаціями до експертів і знайомих, що володіють з точки зору респондента необхідними знаннями. Потреба переважно в емоційній підтримці проявляється прагненням бути вислуханим, отримати емпатичну відповідь, розділити з ким-небудь свої переживання. Під час пошуку переважно дієвої підтримки провідною є потреба в допомозі конкретними діями.

<i>Позитивні сторони</i>	<i>Негативні сторони</i>
Можливість використання зовнішніх ресурсів для вирішення проблемної ситуації	Можливість формування залежної позиції і / або надмірних очікувань по відношенню до оточуючих

*Прийняття відповідальності.* Визнання суб'єктом своєї ролі у виникненні проблеми і відповідальності за її рішення, в ряді випадків з виразним компонентом самокритики і самозвинувачення. При помірному використанні дана стратегія відображає прагнення особистості до розуміння залежності між власними діями і їх наслідками, готовність аналізувати свою поведінку, шукати причини актуальних труднощів в особистих недоліках і помилках. Виразність даної стратегії в поведінці може призводити до невиправданої самокритики, переживання почуття провини і хронічної незадоволеності собою.

<i>Позитивні сторони</i>	<i>Негативні сторони</i>
Можливість розуміння особистої ролі у виникненні актуальних труднощів	Можливість необґрунтованої самокритики і прийняття надмірної відповідальності

*Втеча-уникнення.* Подолання особистістю негативних переживань у зв'язку з труднощами за рахунок реагування за типом ухиляння: заперечення проблеми, фантазування, невиправданих очікувань, відволікання. При виразній перевазі стратегії уникнення можуть спостерігатися інфантильні форми поведінки в стресових ситуаціях.


<i>Позитивні сторони</i>	<i>Негативні сторони</i>
Можливість швидкого зниження емоційної напруги в ситуації стресу	Неможливість розв'язання проблеми, ймовірність накопичення труднощів, короткостроковий ефект зроблених дій зі зниження емоційного дискомфорту

*Планування рішення проблеми.* Подолання проблеми за рахунок цілеспрямованого аналізу ситуації і можливих варіантів поведінки, вироблення стратегії вирішення проблеми, планування власних дій з урахуванням об'єктивних умов, минулого досвіду і наявних ресурсів.

<i>Позитивні сторони</i>	<i>Негативні сторони</i>
Можливість цілеспрямованого і планомирного вирішення проблемної ситуації	Ймовірність надмірної раціональності, недостатньої емоційності, інтуїтивності і спонтанності в поведінці

*Позитивна переоцінка.* Подолання негативних переживань у зв'язку з проблемою за рахунок її позитивного переосмислення, розгляду її як стимулу для особистісного зростання. Характерна орієнтованість на надособистісне, філософське осмислення проблемної ситуації, включення її в більш широкий контекст роботи особистості над саморозвитком.

<i>Позитивні сторони</i>	<i>Негативні сторони</i>
Можливість позитивного переосмислення проблемної ситуації	Ймовірність недооцінки особистістю можливостей дієвого вирішення проблемної ситуації

	<p>Таким чином, можна зробити висновки, що соціальний компонент соціально-психологічного впливу на прийняття державно-управлінських рішень обумовлює реакцію державного службовця на динамічні якості зовнішнього середовища. Ключовим елементом визначеної структури є соціальні установки та ціннісні орієнтації державного службовця, які визначають рівень його правосвідомості та соціальної фрустрації. З метою прийняття ефективних рішень державні службовці формують особисті копінг-стратегії.</p>
---	--



## Питання для самоконтролю

1. Розкрийте, що покладено в основу соціальних установок державного службовця?
2. Розкрийте поняття соціальної установки як міждисциплінарне та його вплив на процес прийняття державно-управлінських рішень?
3. Схарактеризуйте функції соціальної установки в системі прийняття державно-управлінських рішень.
4. Покажіть взаємодію соціальних установок та соціальних цінностей державних службовців в системі прийняття професійних рішень?
5. Надайте визначення поняття правосвідомості державного службовця, розкрийте її ознаки та вплив на прийняття державно-управлінських рішень?
6. Схарактеризуйте методологію та методи дослідження правосвідомості державних службовців, як інтегрованої складової управлінських рішень.
7. Розкрийте поняття побутових уявлень як складової змісту управлінського рішення в системі державної служби?
8. Надайте характеристику структури правової свідомості, її видів та психологічних факторів в процесі експертної оцінки рішень.
9. Розкрийте систему чинників, що обумовлює вплив соціальної фрустрації на прийняття рішень в сфері публічного управління.
10. З'ясуйте зв'язок соціальної фрустрації з компенсаторними реакціями особистості державного службовця в процесі прийняття рішень.
11. Надайте характеристику структури соціальної фрустрації та розкрийте значення її системних елементів.
12. Розкрийте механізм впливу чинників соціальної фрустрації на формування державним службовцем творчих рішень.

- 13.Надайте характеристику організаційно-психологічних проблем у діяльності державної служби, які обумовлюють активне застосування копінг-стратегій.
- 14.Розкрийте основні підходи до поняття копінг-поведінки в професійній діяльності державних службовців та її використання в теорії прийняття рішень.
- 15.Покажіть, як копінг-поведінка державного службовця пов'язана з системою його індивідуально-психологічних якостей та розкрийте базові стратегії копінгу в сфері публічного управління.



### **Список використаних джерел**

1. Вассерман Л. И. Методика для психологической диагностики уровня социальной фрустрированности и её практическое применение / Л. И. Вассерман, Б. В. Иовлев, М. А. Бербин // Методические рекомендации. НИПНИ им. В. М. Бехтерева, 2004. – 42 с.
2. Ведешкин Н. А. Изучение правосознания кандидатов на службу в органы внутренних дел России / Н. А. Ведешкин // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2012. – № 1 (48). – С. 45-49.
3. Венцик О. В. Фрустрованість і креативність у контексті діяльності працівників ОВС / О. В. Венцик// Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2012. – № 2 (1). – С. 221-229.
4. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005. – 156 с.
5. Вовк М. В. Особливості переживання фрустраційних ситуацій юнацького віку / М. В. Вовк// Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. – 2013. – Вип. 19. – С. 118-124.
6. Грин Б. Ф. Измерение установки / Б. Ф. Грин // Математические методы в современной буржуазной

- социологии / Под ред. Г. В. Осипова. – М. : Прогресс, 1966. – С. 227-287.
7. Дубинко Н. А. Базисные стратегии копинг-поведения руководителей / Н. А. Дубинко // Проблемы управления. – № 2(23). – 2007. – С. 147-151.
  8. Емельянова С. С. Эмоциональное состояние фрустрации в решении инсайтных задач / С. С. Емельянова, С. Ю. Коровкин // Вестник ЯрГУ. Серия Гуманитарные науки. – 2017. – № 1 (39). – С. 89-94.
  9. Ермолаева Л. И. Фрустрация как социально-психологический феномен : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. психол. наук: спец. 19.00.05 «Социальная психология» / Л. И. Ермолова. – 1993. – 22 с.
  10. Єрмоленко Д. О. Загальна теоретична характеристика професійної правосвідомості / Д. О. Єрмоленко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція. – 2015. – № 1. – С. 19-26.
  11. Заїка І. В. Зв'язок соціальної фрустрованості освітнього персоналу з організаційно-професійними та соціально-демографічними чинниками / І. В. Заїка // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2016. – № 4 (7). – С. 47-54.
  12. Исаева Е. Р. Копинг-поведение и психологическая защита личности в условиях здоровья и болезни / Е. Р. Исаева. – СПб. : Издательство СПбГМУ, 2009. – 136 с.
  13. Ічанська О. М. Сміслові компоненти копінг-стратегій у професійній діяльності фахівців державної служби з надзвичайних ситуацій / О. М. Ічанська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки». – 2015. – Вип. 1. – Т. 1. – С. 27-31.
  14. Карамушка Л. М. Соціальна фрустрованість освітнього персоналу: зв'язок із типами організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів / Л. М. Карамушка, І. В. Заїка // Організаційна психологія. Економічна психологія [за наук. редак. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2016. – № 2–3 (5–6). – С. 82-91.

15. Карамушка Л. М. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців / Л. М. Карамушка, Д. І. Куриця // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2013. – № 1. – С. 112-125.
16. Коваль І. М. Правосвідомість особи як критерій визначення правового менталітету / І. М. Коваль // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки. – 2015. – № 825. – С. 155-161
17. Ковальчук Ю. Професійно важливі якості державних службовців: теоретичний аналіз та засади формування / Ю. Ковальчук // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – Вип. 3 (26). – С. 237-248.
18. Куренда Л. Характеристика окремих функцій професійної правосвідомості / Л. Куренда // Історико-правовий часопис. – 2013. – № 1. – С. 19-26.
19. Левитов Н. Д. Фрустрация как один из видов психического состояния / Н. Д. Левитов // Вопросы психологии. – 2007. – № 6. – С. 39-48.
20. Легкоступ С. Психологічні детермінанти особистої відповідальності у формуванні службової поведінки посадових осіб місцевого самоврядування / С. Легкоступ // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2014. – № 2 (21). – С. 236-246.
21. Лукашева Н. А. Мотиваційно-ціннісний компонент готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах сучасних глобальних змін / Н. А. Лукашева // Аспекти публічного управління. – 2013. – № 1 (1). – С. 66-71.
22. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Луцьк : Вежа, 2000. – 558 с.
23. Овчинников А. И. Правовое мышление: аксиологический и герменевтический аспекты : автореф дисс. канд. юрид. наук: спец. 09.00.10. «Философия политики и права» / А. И. Овчинников. – Ростов-на-Дону, 2000. – 31 с.
24. Остополець І. Ю. Діагностика і психокорекція професійних фрустрацій вчителя: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія» / І. Ю. Остополець. – К., 2003. – 20 с.

25. Пахомова Е. В. Методика диагностики ценностных ориентаций (МДЦО) / Е. В. Пахомова // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия «Психология». – 2011. – № 2(10). – С. 120-134.
26. Пушкар В. Соціально-психологічні дослідження побутових уявлень про права людини / В. Пушкар. – Х. : Права людини, 2009. – 88 с.
27. Сансызбаева К. З. Влияние тревожности на уровень социальной фрустрации : матер. II междунар. науч. конф. [Психология: проблемы практического применения], (июнь 2013 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. – С. 63-71.
28. Шаравара І. Правова свідомість та правова культура в Україні: проблеми їх формування / І. Шаравара // Національний юридичний журнал: теорія і практика. – 2015. – № 1 (13). – С. 9-12.
29. Ясюкова Л. А. Правосознание: диагностика и закономерности развития // Прикладная психология. – 2000. – № 4. – С. 1-13.
30. Ясюкова Л. А. Прогноз и профилактика проблем обучения, социализация и профессиональное самоопределение старшеклассников / Л. А. Ясюкова // Методическое руководство. – Ч. 2. – СПб. : ИМАТОН, 2005.



## ЗАКЛЮЧЕННЯ

Діяльність державних службовців в процесі розробки, прийняття та реалізації рішень, рівень їх професіоналізму досліджувались в багатьох аспектах. Складність завдань публічного управління обумовлює складність процесів прийняття рішень. Структура теорії прийняття рішень в публічній сфері виглядає сьогодні досить суперечливо. Наявність стійкого зв'язку між теорією і практикою прийняття державно-управлінських рішень робить цей процес актуальним та динамічним. Процедура прийняття рішень в публічній сфері має тенденцію до врахування значної кількості факторів, які пов'язані між собою. На прийняття державно-управлінських рішень впливають часові обмеження та можливість негативних наслідків їх прийняття. З виникненням нових типів завдань в публічному управлінні стає актуальним формування інноваційних методів прийняття державно-управлінських рішень. Обізнаність в перспективних тенденціях розвитку технологій прийняття державно-управлінських рішень надає можливості організувати ефективну професійну підготовку з цього питання в системі державної служби.

В сфері публічного управління виділяють три галузі дослідження технологій прийняття державно-управлінських рішень за функціональною ознакою: підготовка; аналіз процесів реалізації; вивчення наслідків і оцінка результативності. Відокремлюють дослідження «механізмів прийняття рішень», які включають вивчення управлінських мереж в публічній сфері, вплив на них зовнішнього середовища, аналіз цінностей, мотивації, психологічних аспектів діяльності державних службовців.

Професійна підготовка державних службовців спирається на засади класичної теорії прийняття рішень. Теорія прийняття рішень, як міждисциплінарна, співвідноситься з теоретичними підходами публічної політики, державного управління, політичного аналізу, політичного менеджменту, соціальної та загальної психології, психології управління І. Дрор виділяє 23 дисципліни, що складають фундамент теорії прийняття

рішень, відокремивши 4 основні групи: гуманітарні дисципліни (філософія, історія, право); соціальні дисципліни (психологія, соціологія, політологія, економіка); міждисциплінарні галузі (менеджмент, системний аналіз, дослідження операцій і комунікацій); абстрактні науки (логіка, семантика, етика, математика і статистика). Дослідників процесів прийняття рішень можна поділити на три групи: психологи, які досліджують вплив індивідуально-психологічних якостей державних службовців на прийняття рішень; математики, які займаються формуванням моделей прийняття рішень та вибору; фахівці з формування нормативних моделей, які формують для професіоналів правила раціонального вибору. Представники цих груп працюють паралельно та не мають загальних інтересів.

Сучасна система прийняття державно-управлінських рішень цілком зорієнтована на зовнішні впливи за активної участі громадянського суспільства. Така тенденція ініціює напрямки досліджень, які враховують особливості певних регіонів, категорій населення, ментальні особливості суспільства. Зростає кількість досліджень з розробки технологій прийняття рішень для планування суспільних процесів, вирішення потреб громадянського суспільства, регулювання соціальних аспектів публічного управління, тобто для типових неструктурованих проблем. Прийняття державно-управлінських рішень, як сфера наукових досліджень, спрямовано на слабоструктуровані і неструктуровані проблеми, в яких відсутні кількісні характеристики. Сучасною тенденцією розвитку досліджень в теорії рішень стає розробка методів порівняння альтернатив в процесі прийняття рішень.

Поточні рішення, які приймають керівники в сфері публічного управління, зазвичай є індетермінованими або доцільними в середньому. Під впливом випадкових факторів в аналогічних ситуаціях приймаються різні рішення. У мотивації суб'єктів і характеристиках прийнятих ними рішень проявляються особисті соціально-економічні вподобання. Процес реалізації прийнятих рішень в органах публічної влади можна розглядати як інтеграцію поточних рішень, які асинхронно приймаються на різних рівнях публічного управління щодо розподілу ресурсів, коректури планів,

формування керуючих впливів, локалізації соціальних конфліктів, вдосконалення нормативно-законодавчої бази. Метод прийняття поточних рішень, як правило, полягає у відокремленні, виходячи з відомчих міркувань, пріоритетного об'єкту, потреби якого задовольняються першочергово. Визначений метод називають «принципом пріоритету». Поведінка особи, що приймає рішення, вважається раціональною, хоча це досить умовний підхід. Мотивація державних службовців, як учасників процесу прийняття рішень та обставини з часом змінюються.

Залежно від стану зовнішнього середовища ситуації прийняття державно-управлінських рішень можливо поділити на три групи: визначеності, які характеризуються повнотою інформації; неповної визначеності або ризику, при яких відомі ймовірності виникнення різноманітних станів зовнішнього середовища; невизначеності, за яких імовірності настання певних станів середовища визначити неможливо. Практично всі рішення державному службовцю доводиться приймати в індетермінованих умовах.

Проблематика прийняття державно-управлінських рішень активно досліджувалась на кафедрі державного менеджменту Національної академії державного управління при Президентіві України протягом 2014-2016 років в рамках комплексного наукового проекту «Державне управління та місцеве самоврядування». У зв'язку із запровадженням у 2016-2017 навчальному році до системи магістерської підготовки державних службовців нової спеціальності 074 «Публічне управління та адміністрування» була сформована та розроблена дисципліна «Прийняття рішень в публічному управлінні». Навчальна дисципліна базується на великій кількості міждисциплінарних зв'язків, містить сучасні та інноваційні підходи до прийняття державно-управлінських рішень та надає можливості державним службовцям отримати корисні навички та вміння з формування й прийняття рішень в органах публічного управління. Матеріали розробки навчальної дисципліни та науково-дослідної роботи були покладені в формування моделі психодіагностичного дослідження

соціально-психологічного впливу на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах.

Аналіз навчально-наукових матеріалів, накопичених в процесі формування та розробки навчальної дисципліни «Прийняття рішень в публічному управлінні» дозволяє сформулювати певні тенденції досліджень у визначеній сфері. У близькій перспективі потрібен, в певному ступені, універсальний механізм прийняття рішень в сфері публічного управління з формуванням відповідної системи кадрового резерву, що буде характеризуватись високими здібностями до прийняття рішень в умовах невизначеності та подальша розробка сучасних теоретичних, методологічних і практичних засад технології прийняття управлінських рішень. Іншим з перспективних напрямків формування сучасних технологій прийняття рішень в сфері публічного управління є формування гнучкого та неординарного мислення у державних службовців. Співробітники органів публічного управління зазвичай працюють за затвердженим шаблоном та мають схильність до нормативних рішень в умовах повної визначеності. Саме ірраціональні та інноваційні методи та системи мислення надають можливість гнучко вирішувати складні питання суспільного життя. Для різноманітних груп методів мислення потрібно визначити залежність трудомісткості прийняття рішення від ступеня складності проблемної ситуації. Для прийняття звичайних формальних рішень доцільно використати методи, що відносяться до перших двох груп.

У зв'язку зі зростанням потреби в професіоналізації підготовки державних службовців в сфері прийняття державно-управлінських рішень виникла необхідність у формуванні відповідних навчально-методичних матеріалів. Цей навчально-методичний посібник визначає засади організації соціально-психологічного обстеження кандидатів на державну службу або державних службовців з метою визначення рівня їх готовності до прийняття оптимальних державно-управлінських рішень. Такого роду розробки повинні сприяти забезпеченню обізнаності керівників органів публічного управління щодо спроможності кандидатів на державну службу або кандидатів на просування по службі до прийняття результативних державно-

управлінських рішень. Завданням таких досліджень є формування психологічної характеристики кандидата на державну службу або для просування по службі, вивчення та оцінка його індивідуально-психологічних особливостей, що впливають на прийняття рішення, прогнозування успішності зростання його професійної обізнаності в системі прийняття державно-управлінських рішень.

Психологічні методики, що застосовані в психодіагностичній моделі, яка відображена в навчально-методичному посібнику, сприяють пошуку зав'язків характеристик зовнішнього середовища з показниками інтелекту, статтю, віком, адаптивністю, рівнем прокрастинації та перфекціонізму, готовність до ризику, мотивації досягнень державного службовця та поєднуються в логічну структуру з чотирьох основних компонент. Така структура свідчить про визначну роль соціально-психологічних факторів в системі формування та прийняття державно-управлінських рішень. Для дослідження індивідуально-психологічних якостей державного службовця, що активно впливають на прийняття державно-управлінських рішень вивчались: вплив індивідуального фактору часу, рефлексія, активність державного службовця. Звертаючи увагу на тотальну часову організацію будь-якого процесу, треба розглянути можливість зменшення впливу стресорів, яких сьогодні забагато, на державних службовців, використовуючи знання про закономірності зв'язку між психологічним часом особистості і процесом прийняття рішень. Порівняно нещодавно в психологічній теорії прийняття рішень розпочались дослідження інтеграції емоцій з психологічними механізмами прийняття рішень – «когнітивною» системою цілеспрямованої поведінки. Обидві системи однаково важливі, але встановлення балансу між ними відіграє істотну роль в гармонізації поведінки державного службовця. Порушення в одній з систем може призвести до вибору неоптимальних стратегій.

Будь-яка соціально-психологічна діагностика розкриває важливіші сторони та аспекти соціально-психологічних впливів на прийняття рішень державним службовцем. Широке застосування систем психодіагностичного обстеження

державних службовців надасть можливість навчити їх професійно приймати оптимальні та результативні рішення. Психодіагностичний інструментарій теорії прийняття рішень дозволяє вирішувати завдання з: узагальнення досвіду прийняття рішень в умовах різного ступеня визначеності та ризику; формування принципів організації діяльності осіб, які приймають рішення; розробки рекомендацій для органів публічного управління щодо технологій прийняття рішень; використання автоматизованих систем підтримки процесів прийняття рішень.

Зростання інтересу до методів прийняття рішень в сфері публічного управління буде продовжуватись, що пов'язано з швидкою зміною соціально-економічної ситуації в Україні, модернізацією системи державної служби, зростанням процесів децентралізації управління, розвитком громадянського суспільства та потребує адекватної професійної підготовки державних службовців, які приймають відповідальні державно-управлінські рішення.

# ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

<b>Поняття</b>	<b>Стор.</b>
<b>А</b>	
Адаптивність	148
Адаптивні якості	148
Адаптаційні ефекти	153
Адаптованість індивіда	151
Адаптивні копінг-стратегії	213
Академічна прокрастинація	135
Активна зміна середовища	167
Активна зміна себе	167
Аналітика досліджень	6
Афективна ригідність	62
<b>Б</b>	
Базові стратегії копіngu	211
Біологічний інтелект	19
Біологічні потреби	180
Буденна правосвідомість	192
<b>В</b>	
Валідність	14
Види правосвідомості	192
Вігільність	103
Відхід з середовища	168
Відхід від контакту з середовищем	168
Відсторонення	147
Вивчена безпорадність	83
Види ціннісних орієнтацій	180
Високі особистісні стандарти	126
Високоадаптовані державні службовці	151
Вимоги соціальної групи	189
Вираз почуттів	146
Взаємодія державних службовців з населенням	209
Втеча-уникнення	219

<b>Г</b>	
Готовність до ризику	111
Групова готовність до ризику	114
Групова правосвідомість	192
Гнучкість особистості	85
<b>Д</b>	
Державне управління	11
Державно-управлінське рішення	12
Дезорганізаційні ознаки	8
Детермінантно-особистісний підхід	200
Діяльнісний підхід	200
Діяльність державних службовців	209
Дізфункціональні ознаки	8
Дистанціювання	217
Диспозиційний рівень толерантності	97
<b>Е</b>	
Екстрапунітивна поведінка	140
Елементарна фіксована установка	178
Емоційний інтелект	43
Емоційна компетентність	43
Емоційна обізнаність	46
Емпатія	46
Ефективність творчості	147
<b>Ж</b>	
Життєвий шлях державного службовця	180
<b>З</b>	
Загальна ригідність	76
Загальна теорія мотивації досягнення	84
Загальна теорія адаптації	150
Заміщена реальність	146
Збиток	110
Зверхпильність	103
<b>І</b>	
Ієрархія диспозицій	178



Інструментальні цінності	181
Інсайт	203
Інтелект	18
Індетермінантні умови	9
Індетермінованість процесу	9
Індетермінована ситуація	9
Індивідуальна правосвідомість	192
Інтегральна характеристика індивідуальних когнітивних ресурсів	211
Індивідуально-психологічні предиктори прокрастинації	135
Інтолерантність	98
Інертність мислення	61
Інтелектуальна інтуїція	96
Інтелектуальне забезпечення державного управління	22
Інтрапунітивна поведінка	141
Імпунітивна поведінка	141
Імпунітивна реакція	141
<b>К</b>	
Казуальна атрибуція	83
Кількісні методи дослідження	191
Когнітивна ригідність	62
Когнітивна функція	191
Когнітивні копінг-стратегії	213
Конфронтація	217
Копінг	210
Копінг-профіль	213
Копінг-стратегії	211
Копінг-тест	213
Копінг-поведінка	210
Компульсивна прокрастинація	135
Компенсаторні реакції особистості	199
Комплекс особистісних характеристик	110
Коефіцієнт інтелекту	19

Концепція соціального інтелекту	21
Критичне мислення	50
Критична техніка	48
<b>Л</b>	
Локус контролю	83
Логіка	48
<b>М</b>	
Масові інформаційні процеси	178
Математична модель	178
Мета критичного мислення	48
Метод шкалювання	178
Методика оцінки соціальних цінностей	180
Мисленеві тести	21
Мислення вищого рівня	49
Міжособистісна інтолерантність до невизначеності	102
Мотивація	82
Мотивація досягнень	83
Мотиваційна ригідність	62
Мотив уникнення невдачі	83
Модель національної оцінки мислення вищого рівня	49
Модель розподілу ресурсів уваги	104
Модель раціонального прийняття рішень	11
Модель здібностей	43
Моделі структури перфекціонізму	127
Мозкові центри	8
<b>Н</b>	
Надпильність	108
Надситуативна мотивація	113
Наукова правосвідомість	292
Невизначеність	110
Негативна соціальна установка	178
Невротична прокрастинація	135
Нормальний перфекціонізм	124
<b>О</b>	

Орієнтація на процес	187
Орієнтація на результат	187
Орієнтація на альтруїзм	187
Орієнтація на егоїзм	188
Орієнтація на працю	188
Орієнтація на гроші	188
Орієнтація на свободу	188
Орієнтація на владу	189
Особистісний адаптаційний потенціал	149
Особистісний профіль рішення	94
Особливості прокрастинації	134
Оточення	9
Оцінка ризику	111
Оцінка адаптаційного потенціалу	150
Оцінка критичного мислення в державній службі	49
<b>П</b>	
Паліативна поведінка	143
Пасивна репрезентація себе	168
Пасивне підпорядкування умовам середовища	169
Пасивне очікування зовнішніх змін	169
Пасивне очікування внутрішніх змін	169
Пасивні стратегії	140
Побутові уявлення	191
Перетворюючі стратегії копіngu	212
Персоніфікований підхід	200
Перфекціонізм	124
Перфекціонізм орієнтований на себе	126
Перфекціонізм орієнтований на інших	126
Перетворююча стратегія	212
Пильність	108
Планування рішення проблеми	219
Позитивна соціальна установка	178
Позитивна переоцінка	219
Пошук соціальної підтримки	218

Правосвідомість	190
Правова ідеологія	192
Правова психологія	192
Правова поведінка	192
Правостворююча функція	191
Прийняття відповідальності	218
Прийняття ризику	111
Пристосування до проблемної ситуації	212
Проективний підхід	15
Прокрастинація	134
Прокрастинація в системі державної служби	137
Професіоналізація державної служби	16
Процесуальна модель адаптованості	152
Професійна правосвідомість	192
Психічний стан фрустрації	198
Психічна діяльність	203
Психодіагностичний інструментарій	6
Психодіагностичний метод	14
Психологічний відбір	16
Психологічні особливості державних службовців	203
Психологічні фактори правосвідомості	193
Психометричний інтелект	22
Побутова прокрастинація	135
Побутове уявлення	191
Поведінковий рівень толерантності	97
Позитивна переоцінка	219
Правові явища	190
Преморбідна ригідність	76
Прийняття рішень	10
Прийняття відповідальності	219
Прийняття рішень в умовах невизначеності	108
Професійна толерантність керівника	95
Процес прийняття рішень	10
Процес соціально-біографічного вивчення	17

Процесуальна модель	152
<b>Р</b>	
Регулююча функція	191
Рефлексійний рівень толерантності	97
Рівень ригідності	62
Рівні толерантності	97
Ригідність	61
Ригідність як стан	76
Ризик	109
Розпізнавання емоцій інших людей	43
<b>С</b>	
Самосвідомість	43
Самоконтроль	218
Самотивація	47
Самодетермінація	84
Середовище	10
Сенситивна ригідність	76
Сили та засоби адаптації	151
Ситуація	10
Системи інтелектуальної підтримки	23
Система мотивації державних службовців	82
Складові перфекціонізму	125
Складні життєві ситуації	140
Соціальна фрустрація	198
Соціальний інтелект	21
Соціальні потреби	180
Соціально-психологічна адаптація	148
Соціально-психологічні дослідження	12
Соціально-психологічний портрет	7
Соціально-психологічні механізми громадської активності	193
Соціально приписаний перфекціонізм	126
Соціальна установка	176
Соціальна фіксована установка	176

Соціальна фрустрованість	201
Соціальний простір	180
Соціальна відповідальність	113
Сприйняття ризику	111
Стандарт критичного мислення в державній службі	49
Стан фрустрації	141
Статус готовності до ризику	111
Стиль копінг-поведінки державного службовця	213
Стили прийняття рішення	94
Стимул	10
Стратегії поведінки	152
Стратегія прийняття відповідальності	211
Стратегія пристосування до проблемної ситуації	212
Структура адаптаційного потенціалу	149
Структурні елементи індивідуальної правосвідомості	193
Структура соціальної установки	177
Структура правосвідомості	193
Структурно-динамічні властивості адаптаційного потенціалу	152
Стримування	147
Суб'єкти вироблення державної політики	8
Суб'єктивне розуміння ризику	113
Судження	50
Суспільна правосвідомість	192
Схильність до ризику	113
<b>Т</b>	
Термінальні цінності	180
Теорія мотивації досягнень	84
Теорія множинності інтелекту	42
Тести інтелекту	21
Тести загальних здібностей	22
Тести загального інтелекту	22
Тести спеціальних здібностей	21
Типи прокрастинації	134

Толерантність	94
Толерантність до невизначеності	96
Толерантність до невизначеності в управлінській діяльності	97
<b>Ц</b>	
Цінності	179
Ціннісні орієнтації	179
Ціннісно-смысловий компонент	179
<b>У</b>	
Управлінська толерантність	96
Управління емоціями	43
Установча ригідність	76
Установка	175
Усвідомлення ризику	111
<b>Ф</b>	
Фактор соціальної бажаності	178
Фактори толерантності	95
Фантазія	147
Фізіологічні механізми ригідності	60
Феномен невизначеності	108
Феноменологічний підхід	200
Фокус-групи	191
Форми прокрастинації	134
Фрустрація	199
Фрустраційна толерантність	201
Фрустраційні ситуації	202
Функції установки	176
<b>Х</b>	
Характеристика феномену невизначеності	96
<b>Ч</b>	
Чинники прокрастинації	135
<b>Я</b>	
Явище прокрастинації	137
Якісні методи дослідження	191

# БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

## Основна література

1. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / Е. И. Русакова, М. Г. Синякова. Науч.ред. М. Г. Синякова. – Екатеринбург : Уральский гос. пед. ун-т, 2012. – 118 с.
2. Алюшина Н. О. Морально-психологічні засади управлінської діяльності : навч.-метод. матеріали / Н. О. Алюшина, Т. В. Новаченко. – К. : НАДУ, 2013. – 60 с.
3. Алюшина Н. О. Психологічні механізми ефективного управлінського впливу: навч.-метод. матеріали / Н. О. Алюшина, Т. В. Новаченко. – К. : НАДУ, 2013. – 48 с.
4. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. – М. : Юрид. лит., 1997. – 400 с.
5. Барабанщикова В. В. Феномен прокрастинации в деятельности спортсменов индивидуальных и командных видов спорта / В. В. Барабанщикова, М. В. Останина, О. А. Климова // Национальный психологический журнал. – 2015. – № 3(19). – С. 91-104.
6. Бекахметов Г. Основы критического мышления / Г. Бекахметов, А. Коржумбаева. – Астана: Общественное движение «Казакстан-2050», 2015. – 208 с.
7. Бурлачук Л. Ф. Психодиагностика : учебник для вузов / Л. Ф. Бурлачук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2011. – 384 с.
8. Ведешкин Н. А. Психодиагностика правосознания личности кандидатов на службу в органы внутренних дел : автореф. дисс. на соискание науч. степени канд. психол. наук : спец. 19.00.06. «Юридическая психология» – М., 2012. – 24 с.
9. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.
10. Вишняков Я. Д. Общая теория рисков : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Я. Д. Вишняков, Н. Н. Радаев.



- 2-е изд., испр. – М. : Издательский центр «Академия», 2008. – 368 с.
11. Волков Е. Н. Тесты критического мышления: вводный обзор / Е. Н. Волков // Психологическая диагностика. – 2015. – № 3. – С. 5-23.
  12. Гигеренцер Г. Понимать риски. Как выбирать правильный курс / Г. Гигеренцер. – М. : КоЛибри, 2015. – 352 с.
  13. Глушук Ю. О. Технологія вимірювання рівня готовності державних службовців до аналітичної діяльності / Ю. О. Глушук // Наука і освіта. – 2008. – № 8-9. – С. 226-231.
  14. Григорьян Э. Р. Социальные нормы в эволюционном аспекте : монография и курс лекций / Э. Р. Григорьян. – М.: ИСН, 2013. – 180 с.
  15. Грузенберг С. О. Гений и творчество: Основы теории и психологии творчества / С. О. Грузенберг. – Изд. 3-е. – М. : ЛЕНАНД, 2016. – 262 с.
  16. Гулевич О. А. Социальная психология справедливости / О. А. Гулевич. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2011. – 284 с.
  17. Гулько Г. О. Психологічна діагностика форми мотивації досягнення: авторський інструментарій / Г. О. Гулько // Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології». – 2015. – № 2(8). – С. 74-80.
  18. Девяткин А. А. Явление социальной установки в психологии XX века : монография / А. А. Девяткин. – Калининград: Калинингр. ун-т, 1999. – 309 с.
  19. Державна служба в цифрах - 2015. Інформаційне видання / Ред. М. Канивець. – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. – 32 с.
  20. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: монографія / А. О. Дегтяр. – Х. : Магістр, 2004. – 224 с.
  21. Дуднік О. А. До проблеми толерантності до невизначеності / О. А. Дуднік // Наука і освіта. – 2005. – №5-6. – С. 54-58.
  22. Єрмаш Н. М. Формування соціально-психологічних умов професіоналізації державних службовців / Н. М. Єрмаш // Теоретичні і прикладні проблеми психології . – 2013. – № 2

- (31). – С. 111-116.
23. Єрмоленко Д. О. Спеціальні методи дослідження правосвідомості молоді / Д. О. Єрмоленко // Порівняльно-аналітичне право. – 2015. – № 3. – С. 19-22.
  24. Журавлев А. Л. Психология управления совместной деятельностью: новые направления исследований / А. Л. Журавлев, Т. А. Нестик. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. – 248 с.
  25. Зайцева М. И. Методы шкалирования при измерении установки / М. И. Зайцева // Социальные исследования. – Вып.5 : «Теория и методы». – М. : Наука, 1970. – С. 220-243.
  26. Залевский Г. В. Психическая ригидность в норме и патологии / Г. В. Залевский. – Томск : изд-во Том. ун-та, 1993. – 272 с.
  27. Застосування соціально-психологічних методів державного управління під час розробки, впровадження та оцінювання регіональних цільових програм: практ. посіб. / авт. кол.: В. М. Дрешпак, Н. К. Рашитова, С. І. Соколовський та ін.; За заг. ред. В. М. Дрешпака. – К. : НАДУ, 2009. – 36 с.
  28. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія / С. Е. Зелінський. – К. : НАДУ, 2016. – 296 с.
  29. Зимбардо Ф. Социальное влияние / Ф. Зимбардо, М. Ляйппе М. – СПб. : Питер, 2001. – 448 с.
  30. Золотарёва А. А. Стандартизация методики «Дифференциальный тест перфекционизма» / А. А. Золотарёва // Известия ВГПУ. – 2013. – С. 142-146.
  31. Иванов В. Л. Неопределённость как характеристика среды функционирования предприятия/ В. Л. Иванов // Культура народов Причерноморья. – № 215. – С. 55-58.
  32. Имерадзе И. В. Категория поведения в теории установки / И. В. Имерадзе. –Тбилиси : «Мецниереба», 1991. – 60 с.
  33. Исаева Е. Р. Копинг-поведение и психологическая защита личности в условиях здоровья и болезни / Е. Р. Исаева. – СПб. : Изд-во СПбГМУ, 2009. – 136 с.
  34. Ірхін Ю. Б. Діагностика та розвиток професійних управлінських і лідерських здібностей державних

службовців і службовців органів місцевого самоврядування в Україні: навч. посібник / Ю. Б. Ірхін, В. Л. Федоренко. За ред. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка. – К. : Вид-во Лира-К, 2016. – 114 с.

35. Карамушка Л. М. Формування психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціально-економічних змін : монографія / Л. М. Карамушка, О. С. Толков. – Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2013. – 254 с.
36. Киселева И. А. Моделирование рискованных ситуаций: учебно-практич. Пособ. / Евразийский открытый институт. – М. : МЭСИ, 2007. – 102 с.
37. Коваленко А. Б. Особистісний потенціал в опануванні важких життєвих ситуацій: проактивна взаємодія з середовищем / А. Б. Коваленко, Н. В. Родина // Вісник Одеського національного університету. – 2010. – №14 (17). – С.54-65.
38. Коваленко М. В. Структурний аналіз перфекціонізму у студентів вищих навчальних медичних закладів / М. В. Коваленко // Український вісник психоневрології. – Том. 22. –Вип. 3(80). – 2014. – С. 65-68.
39. Кожевникова В. Н. Социально-психологические методы исследования правосознания сотрудников ОВД / В. Н. Кожевникова // Психопедагогика в правоохранительных органах, 2009. – № 3 (38). – С. 67-76.
40. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учеб. Пособ. / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2010. – 128 с.
41. Кукушкина Ю. А. Критическое мышление: сфера профессиональной компетентности / Ю. А. Кукушкина. – М.: Lambert Academic Publishing, 2012. – 128 с.
42. Ларіна Н. Б. Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів: навч.-метод. матеріали / Н. Б. Ларіна; уклад. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 52 с.
43. Ларских М. В. Взаимосвязь между перфекционизмом и прокрастинацией у студентов [Электронный ресурс] / М. В. Ларских, Н. Г. Матюхина // Universum: Психология и образование: электрон. научн. журн. – 2015. – № 7 (17). –

Режим доступа : <http://7universum.com/ru/psy/archive/item/2370>

44. Лемберг Б. Эмоциональный интеллект: как разум общается с чувствами / Б. Лемберг. – СПб. : Вектор, 2013. – 160 с.
45. Леонов И. Н. Влияние толерантности к неопределенности на профессионально важные качества руководителя : дис. к.психол. наук : 19.00.03 / И. Н. Леонов. – Ижевск, 2015. – 256 с.
46. Луценко Е. Л. Адаптация теста критического мышления Л. Старки / Е. Л. Луценко // Вісник Харк. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна. – Серія: «Психологія». – 2014. – № 1110. – С. 65-70.
47. Макаревич О. П. Мотиваційне підгрунття регуляції власної поведінки особистості : навч.-метод. посібник / О. П. Макаревич. – К., ВГІ НАОУ, 2000. – 92 с.
48. Макаревич О. П. Психологічна підготовка особистості до поведінки в складних ситуаціях : навч.-метод. посібник / О. П. Макаревич. – К. : ВГІ НАОУ, 2000. – 183 с.
49. Маликов Д. М. Совершенствование механизма управления рисками промышленного предприятия : дисс. к.э.н. : 08.00.05 / Д. М. Маликов. – М., 2015. – 152 с.
50. Методологія державного управління як галузі науки : наук. розробка / Авт. кол. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. О. Краснейчук. – К. : НАДУ, 2010. – 32 с.
51. Москалёв И. Развивая критическое мышление / И. Москалёв // Государственная служба. – 2016. – № 4 (102). – С. 22.
52. Мотивация персонала в современной организации: учеб. пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб. : ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
53. Мурюкина Е. В. Развитие критического мышления студентов педагогического вуза в рамках специализации «Медиаобразование» : учеб. пособие для вузов / Е. В. Мурюкина, И. В. Чельшева / Отв. ред. А. В. Федоров. – Таганрог : Изд-во С. Кучма, 2007. – 162 с.
54. Мышление, общество, поведение. Доклад о мировом развитии / Международный банк реконструкции и развития

- / Всемирный банк, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433. – 2015. – 38 с.
55. Надолішний П. І. Ефективність державного управління та її оцінювання: концептуальний підхід / П. І. Надолішний // Актуальні проблеми державного управління. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 4(16). – С. 62-76.
  56. Надрага В. І. Соціальні ризики в трудовій сфері / В. І. Надрага. Дисс. д.е.н., спеціальність 08.00.07. – К.2016. – 472 с.
  57. Налчаджян А. А. Психологическая адаптация: механизмы и стратегии / А. А. Налчаджян. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2010. – 368 с.
  58. Нисбетт Р. Что такое интеллект и как его развивать. Роль образования и традиций / Р. Нисбетт. – М., 2013. – 343 с.
  59. Ніколаєва І. В. Діференційний підхід до вивчення ригідності / І. В. Ніколаєва // Вісник ОНУ. – 2011. – № 16 (2). – С. 100-106.
  60. Ніколаєва І. В. Особливості прояву ригідності у держслужбовців / І. В. Ніколаєва // Вісник Харківського національного університету. – Серія «Психологія». – 2011. – № 985. – С. 151-154.
  61. Новаченко Т. В. Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід : навч.-метод. матеріали / Т. В. Новаченко; уклад. Н. В. Ясько. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.
  62. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
  63. Пасовец Ю. М. Личностные ограничения экономической адаптации населения в условиях трансформации российского общества / Ю. М. Пасовец // Вестник экономики, права и социологии. – 2015. – № 4. – С. 329-333.
  64. Петровский В. А. Человек над ситуацией / В. А. Петровский. – М. : Смысл, 2010. – 559 с.
  65. Платонов Ю. П. Психология национального характера: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Ю. П. Платонов. – М. : Издательский центр «Академия», 2007. – 240 с.

66. Плаус С. Психология оценки и принятия решений / С. Плаус; пер. с англ. – М. : Информационно-издательский дом «Филинъ», 1998. – 368 с.
67. Погребняк Ю. В. Формування професійної готовності державних службовців до управління соціальними проектами: дис. канд. наук з держ упр. : 25.00.03. / Ю. В. Погребняк. – Днепропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2015. – 256 с.
68. Половцев О. В. Ймовірнісний аналіз ризику та невизначеностей у задачах державного управління [Електронний ресурс] / О. В. Половцев // Теория та практика державного управління . – 2009. – Вип. 4 (27). – С. 47-52. Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu\\_2009\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2009_4_9)
69. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посібник / Ю. В. Ковбасюк, М. М. Білинська, І. Г. Сурай, В. А. Малюська. – К. : НАДУ, 2011. – 144 с.
70. Приходько Ю. О. Практична психологія: введення у професію : навч. посібник / Ю. О. Приходько. – 3-тє вид. – К. : Каравела, 2012. – 248 с.
71. Прохоров А. О. Методики диагностики и измерения психических состояний личности. – М., 2004. – 176 с.
72. Прудюс Л. В. Інноваційні технології: професійне навчання державних службовців / Л. В. Прудюс // Держава та регіони. Серія «Державне управління». – 2016. – № 4 (56). – С. 90-95.
73. Прядко Н. О. Мотивація досягнення як детермінанта успіху в професійній діяльності особистості / Н. О. Прядко // Вісник. Серія: «Педагогічні науки». – 2015. – № 127. – С. 177-180.
74. Психодиагностика толерантности личности / Под ред. Г. Солдатовой, Л. Шайгеровой. – М. : Смысл, 2008. – С. 94-97.
75. Психология мотивации и эмоций / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, М. В. Фаликман. – М. : АСТ: Астрель, 2009. – 704 с.

76. Психологічні основи ефективної професійної діяльності в системі державної служби : кол. моногр. / За наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон. – Луцьк : СПД Ж. В. Гадяк, 2011. – 304 с.
77. Равочкин Н. Н. Моделирование социального интеллекта у инженерно-технических работников на предприятиях угольной отрасли / Н. Н. Равочкин // Экономика и социум. – 2015. – № 3(16). – 18 с.
78. Ратинов А. Р. Структура правосознания и некоторые методы его исследования / А. Р. Ратинов // Методология и методы социальной психологии. – М., 1981. – С. 201-214.
79. Рач Д. В. Особливості прийняття рішень та поведінки особистості в умовах невизначеності, небезпеки та ризику як феномену пізнання / Д. В. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2015. – № 2 (54). – С. 106-112.
80. Романюк С. А. Оцінювання рішень у публічному управлінні: наук. розробка / Авт. кол. : С. А. Романюк, О. Ю. Оболенський, В. І. Шарий. – К. : НАДУ, 2015. – 56 с.
81. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция. – 2-е расширенное изд. – М. : ЦСПиМ, 2013. – 376 с.
82. Санников А. И. Психология принятия жизненных решений личностью : дис. доктора психол. наук : 19.00.01 / А. И. Санников – Одесса: ГУ «ЮУ НПУ им. К.Д.Ушинского», 2016. – 508 с.
83. Санникова О. П. Риск и принятие решения: учеб.-метод. пособ. / О. П. Санникова, А. И. Санников, С. В. Быкова. – Харьков: Апекс+, 2007. – 60 с.
84. Словарь-справочник по психологической диагностике / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов; отв ред. С. Б. Крымский. – К. : Наукова думка, 1989. – 200 с.
85. Сорина Г. В. Проблемы принятия решений в контексте идей критического мышления / Г. В. Сорина // Вестник Московского государственного индустриального университета. Серия «Гуманитарные науки». – 2006. – № 2(8). – С. 18-26.
86. Стрижакова Е. Н. Интеллект работника организации: эволюция подходов к определению его составных частей и

- способы изучения / Е. Н. Стрижакова // Государственный советник. – 2013. – № 1 – С. 74-86.
87. Технологія прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Уклад. В. Д. Бакуменко. – К. : НАДУ, 2007. – 20 с.
  88. Титаренко Л. М. Організаційна культура управління ризиками : навч. посіб. // Л. М. Титаренко, Б. Ю. Ростіанов, В. А. Яценко – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 84 с.
  89. Тихомиров О. К. Психология мышления : учеб. пособие / О. К. Тихомиров. – 2-е изд. – М. : Изд-во «Академия», 2005. – 288 с.
  90. Толочек В. А. Профессиональный отбор и психологические тесты для частных охранных предприятий и служб безопасности / В. А. Толочек. – М. : НОУ ШО «Баярд», 2007. – 216 с.
  91. Турко Д. А. Учёт условий неопределённости и риска в процессе принятия решений в сфере наукоемкого высокотехнологичного производства / Д. А. Турко // Открытые информационные и компьютерные инженерные технологии. – 2009. – № 43. – С. 180-187.
  92. Тягло А. В. Критическое мышление: проблема мирового образования XXI века / А. В. Тягло, Т. С. Воропай // Постметодика. – 2001. – № 3 (25). – С. 19-26.
  93. Узнадзе Д. Н. Психология установки / Д. Н. Узнадзе. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.
  94. Усаченко Л. М. Історія державного управління в Україні: навч. посібник / Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник. – К. : ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2013. – 292 с.
  95. Ушаков Д. В. Интеллект: структурно-динамическая теория / Д. В. Ушаков. – М. : Институт психологии РАН, 2003. – 264 с.
  96. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1998. – 272 с.
  97. Федоров А. В. Развитие медиакомпетентности и критического мышления студентов педагогического вуза / А. В. Федоров – М. : МОО ВПП ЮНЕСКО «Информация для всех», 2007. – 616 с.
  98. Федорчак О. Критерії вибору оптимального державно-



- управлінського рішення в умовах невизначеності / О. Федорчак // Ефективність державного управління. – 2012. – Вип. 32. – С. 236-246.
99. Фрейдл Ч. Четырёхмерное образование / Ч. Фрейдл, М. Белик, Б. Триллинг. – М.: Центр образовательных разработок Московской школы управления Сколков, 2015. – 212 с.
100. Хаджирадева С. К. Діагностика професійної компетентності як умова удосконалення програм фахової підготовки державних службовців / С. К. Хаджирадева // Менеджер. – 2006. – №4. – С. 166-170.
101. Хаджирадева С. К. Науков-практичний коментар щодо положень проекту «Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»/ С. К. Хаджирадева // Публічне управління: теорія і практика. – 2012. – Вип. 2. – С. 116-118.
102. Халперн Д. Психология критического мышления / Д. Халперн. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
103. Хант Р. Как создать интеллектуальную организацию / Р. Хант, Т. Базан; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 230 с.
104. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 860 с.
105. Хиз Ч. Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете / Ч Хиз, Д. Хиз; пер. с англ. Г. Федотовой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 317 с.
106. Хожило І. І. Толерантність як складова професійної компетентності публічного службовця [Електронний ресурс] / І. І. Хожило // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2010. – № 2(4). – Режим доступу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-02/10hiikps.pdf>
107. Холодная М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования / М. А. Холодная – СПб.: Питер. – 2002. – 278 с.
108. Чалдини Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – СПб.: Питер, 2000. – 520 с.
109. Шайгородский Ю. Синдром політичної прокрастинації: причини і наслідки / Ю. Шайгородский // Політичний

менеджмент. – 2013. – № 69. – С. 16-29.

110. Шевчук П. Негативні впливи на процеси державного управління в Україні часів незалежності [Електронний ресурс] / П. Шевчук // Демократичне врядування. Науковий вісник. – 2016. – Вип. 16/17. – Режим доступу : [http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/visnyk16/fail/Shevchuk.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnyk16/fail/Shevchuk.pdf)
111. Этнос, нация, ценности: социально-философские исследования : монография / К. Х. Момджян и др.; науч. ред. К. Х. Момджян, А. Ю. Антоновский. – М. : РООИ «Реабилитация», 2015. – 439 с.
112. Юрьева Н. Н. Развитие критического мышления будущих государственных служащих в акме-процессе обучения / Н. Н. Юрьева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 7. – С. 81-85.
113. Якубовський О. П. Управління ризиками та кризами: опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни : навч. посібник / О. П. Якубовський, Т. І. Пахомова, Н. М. Драгомирецька. – К. : Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентіві України, 2005. – 68 с.
114. Ясюкова Л. А. Правовое сознание в структуре ментальности россиян : монография / Л. А. Ясюкова. – СПб. : Изд-во СПб ГУ, 2008. – 168 с.

### **Нормативні документи**

1. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XI [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 48, ст. 650 // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата доступу 07.03.2017).
2. Про звернення громадян: Закон України від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР /Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 47, ст. 256// Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата доступу 15.03.2017).
3. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України: Закон

- України від 23 березня 2000 року № 1602-III [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 25, ст. 195// Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (дата доступу 22.03.2017).
4. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – Ст. 266 // – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата доступу 03.03.2017).
  5. Про державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 року № 1621-IV [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 25. – Ст. 352 // – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15> (дата доступу 22.03.2017).
  6. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року №2939-VI [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, Ст. 314 // Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата доступу 05.03.2017).
  7. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004// – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата доступу : 11.03.2017)
  8. Про державну службу: Закон України до від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст. 43. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата доступу : 15.04.2017).
  9. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 12 березня 2017 року № 2493-III [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175 // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата доступу 27.02.2017).
  10. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України від 9 грудня 2010 року №1085/2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/12584.html>. (дата

доступу 02.03.2017).

11. Про «Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки»: Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>. (дата доступу 18.03.2017).
12. Про «Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації»: Указ Президента України від 24 березня 2012 року № 212 [Електронний ресурс] / – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>. (дата доступу 12.03.2017).
13. Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації»: указ Президента України № 246 від 05 квітня 2012 року [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>. (дата доступу 22.03.2017).
14. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року №5/2015 [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата доступу 04.03.2017).
15. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: Указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68/ 2016 [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/682016-19805> (дата доступу 02.03.2017).
16. Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 року № 621 [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). (дата доступу 22.03.2017).
17. Про затвердження «Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 року № 1001 / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата доступу 22.03.2017).
18. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм [Електронний ресурс]:

- Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 року № 106 / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата доступу 22.03.2017)
19. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1341 / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). (дата доступу 22.03.2017).
  20. Про затвердження «Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 травня 2013 року № 350 / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). (дата доступу 22.03.2017).
  21. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів для державних потреб у 2014 році [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 червня 2014 року № 212 Кабінет Міністрів України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
  22. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF/paran10#n10> ( Дата доступу 14.04.2017).
  23. Про схвалення «Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2002 року № 538 [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). (дата доступу 01.03.2017).

### **Додаткова література**

1. Адаптация личности в современном мире: межвуз. сб. науч. тр. – Саратов: изд-во «Научная книга», 2011. – Вып. 4. – 320 с.
2. Адаптация сотрудника в организации: методические указания к проведению занятий по дисциплине

- «Управление персоналом» / Сост. Ю. Н. Лачугина. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 41 с.
3. Айрапетян Д. Р. Методологический анализ психодиагностических критериев принятия решений : матер. XVI Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых учёных [«Ломоносов-2009»] Секция «Психология». Подсекция «Современная психология: актуальные проблемы и тенденции развития» (13-18 апреля 2009 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://ysu.am/files/32%20Hayrapetyan%20D.%20\(2009\).pdf](http://ysu.am/files/32%20Hayrapetyan%20D.%20(2009).pdf)
  4. Алёшина И. В. Поведение потребителей : учебник / И. В. Алёшина. – М. : Экономистъ, 2006. – 525 с.
  5. Анзё Д. Мышление: от Я-кожи к Я-мыслящему / Д. Анзё; пер. с фр. под науч. ред. С. Ф. Сироткина, М. Л. Мельниковой. – Ижевск : ERGO, 2015. – 198 с.
  6. Бакуменко В. Д. Тенденции и факторы влияния трансформаций государственного управления на принятие государственно-управленческих решений [Электронный ресурс] / В. Д. Бакуменко // Государственное управление. Электронный вестник. – Вып. 11. – 2007. – Режим доступа : <file:///C:/Users/Master/Downloads/tendentsii-i-factory-vliyaniya-transformatsiy-gosudarstvennogo-upravleniya-na-prinyatie-gosudarstvenno-upravlencheskih-resheniy.pdf>
  7. Барский А. Б. Нейронные сети: распознавание, управление, принятие решений / А. Б. Барский. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 176 с.
  8. Бодров В. А. Психология профессиональной пригодности : учеб. пособ. для вузов / В. А. Бодров. – М. : ПЕРСЭ, 2000. – 511 с.
  9. Бороденский Г. А. Системное мышление в экономике и менеджменте : учеб. пособие для студентов экономических специальностей / Г. А. Бороденский. – Саратов : ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2013. – 96 с.
  10. Бурлачук Л. Ф. Психология жизненных ситуаций: учеб. пособие / Л. Ф. Бурлачук, Е. Ю. Коржова. – М. : Российское педагогическое агентство, 1998. – 263 с.

11. Буянов В. П. Рискология (управление рисками): учеб. пособие / В. П. Буянов, К. А. Кирсанов, Л. М. Михайлов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 384 с.
12. Вайс К. Оцінювання: Методи дослідження програм та політики / К. Вайс. – К.: Основи, 2000. – 671 с.
13. Василюк Ф. Е. Психотехника выбора / Ф. Е. Василюк // Психология с человеческим лицом: гуманистическая перспектива в постсоветской психологии. Под ред. Д. А. Леонтьева, В. Г. Щур. – М.: Смысл, 1997. – С. 284-314.
14. Василюк Ф. Е. Типология переживания различных критических ситуаций / Ф. Е. Василюк // Психологический журнал. – 1995. – № 1. – С. 104-114.
15. Вассерман Л. И. Методы нейропсихологической диагностики: практическое руководство / Л. И. Вассерман, С. А. Дорофеева, Я. А. Меерсон. – СПб.: изд-во «Стройлеспечать», 1997. – 198 с.
16. Ведешкин Н. А. О возможности применения психодиагностических методов изучения правосознания при профессиональном психологическом отборе в органы внутренних дел Российской Федерации / Н. А. Ведешкин, М. В. Леви // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. – 2011. – № 4. – С. 25-30.
17. Вербина Г. Г. Психология эмоций: учеб. пособие / Г. Г. Вербина. – Чебоксары: Чувашский ун-т., 2008. – 308 с.
18. Вертгеймер М. Продуктивное мышление / М. Вертгеймар. – М.: Прогресс, 1987. – С. 108-109.
19. Гвишиани Д. М. Организация и управление: социологический анализ буржуазных теорий / Д. М. Гвишиани. – М.: Наука, 1970. – 382 с.
20. Глушук Є. В. Діяльність аналітичних центрів у процесі комунікації між владою і суспільством: матер. міжнар. наук. конф. [«Місце і роль бібліотек у формуванні національного інформаційного простору»], (21-23 жовтня 2014 р.) [Електронний ресурс]. – Київ. – Режим доступу: <http://conference.nbuv.gov.ua/report/view/id/316>
21. Горшунов Д. М. Математические методы в исследовании системы права / Д. М. Горшунов // Учёные записки

- Казанского университета. Серия «Гуманитарные науки» – 2008. – Т. 150. – Кн. 5. – С. 27-34.
22. Гулевич О. А. Структура правосознания и поведение в правовой сфере [Электронный ресурс] / О. А. Гулевич // Психологические исследования: электрон. науч. журн. – 2009. – № 5(7). – Режим доступа : <http://psystudy.ru> (дата обращения 05.06.2017).
  23. Демидова Л. А. Развитие методов теории нечётких множеств и генетических алгоритмов для задач поддержки принятия решений в условиях неопределённости : автореф. дисс. на соискание науч. степени д.т.н. : спец. 15.13.01 «Системный анализ, управление и обработка информации (информационные и технические системы)» / Л. А. Демидова. – Рязань, 2009. – 42 с.
  24. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
  25. Дьюи Дж. Психология и педагогика мышления (как мы мыслим) / Дж. Дьюи; пер. с англ. Н. М. Никольской. – М. : Лабиринт, 1999. – 192 с.
  26. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика / О.В.Евтихов. – СПб. : Речь, 2010. – 319 с.
  27. Егидес А. П. Лабиринты мышления, или учеными не рождаются / А. П. Егидес, Е. М. Егидес. – М. : АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2004. – 320 с.
  28. Євтушенко О. Н. Психологія управління: методичні рекомендації до семінарських занять з курсу «Психологія управління» (за кредитно-модульною системою) / О. Н. Євтушенко. – Миколаїв : вид-во ЧДУ ім. П. Могили, 2012. – 104 с.
  29. Завалишина Д. Н. Модель развития субъекта профессиональной деятельности / Д. Н. Завалишина // Психология человека в современном мире. – 2009. – Т. 4. – С. 24-26.
  30. Захарова Т. И. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. – М. : изд-во. «Центр ЕАОИ». – 2008. – 216 с.



31. Зеер Э. Ф. Психология профессий / Э. Ф. Зеер. Изд. 2-е перераб., доп. – М. : Академический проект, 2003. – 336 с.
32. Зинченко В. П. Аффект и интеллект в образовании В. П. Зинченко. – М. : Тривола, 1995. – С. 21-23.
33. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособие /Т. С. Кабаченко.– СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
34. Кайлюк С. М. Психологія управління : навч. посіб / С. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко. – 2-ге вид., виправл. й доповн.– Х. : ХНАМГ, 2012. – 202 с.
35. Калинин Л. А. «Критицизм» И. Канта и становление критического мышления / Л. А. Калинин // Критическое мышление, логика, аргументация. Под ред. В. Н. Брюшинкина, В. И. Маркина. – Калининград: изд-во Калинингр. гос. ун-та, 2003. – С. 35-50.
36. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – Львів : Сподом, 2011. – 216 с.
37. Караяни А. Г. Прикладная военная психология / А. Г. Караяни, И. В. Сыромятников. – СПб. : Питер, 2006. – 480 с
38. Карданская Н. Л. Управленческие решения : учеб. для студентов ВУЗов обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 439 с.
39. Киреева З. А. Экспериментальная психология : учеб.-метод. пособие / З. А. Киреева.– Одесса : ОНУ им. И. И. Мечникова, 2011. – Ч. 1. – 60 с.
40. Кирьянова Е. М. Проявление риска в деятельности специалистов опасных профессий : дисс. канд. психол. наук : 19.00.03 / Е. М. Кирьянова. – М. : РГБ, 2003. – 246 с.
41. Клег Б. Интенсивный курс по развитию творческого мышления / Б. Клег, П. Бич; пер с англ. – М. : ООО Изд-во «Астрель», 2004. – 392 с.
42. Клименко О. «Фабрики думок»: вплив неурядових організацій на політику демократичних держав /

- О. Клименко // Політичний менеджмент. – 2007. – № 7. – С. 90.
43. Климов Е. А. Психология профессионала: / Е. А. Климов. Избр. психол. тр. – М. : изд-во «Институт практической психологии», 1996. – 400 с.
44. Кобець О. В. Структура професійної правосвідомості юриста / О. В. Кобець // Формування творчої особистості: проблеми і пошуки : зб. наук. пр. Серія «Педагогіка і психологія». – Запоріжжя, 2005. – Вип. 36. – С. 389-398.
45. Кононенко О. І. Феномен вигорання у телефонних консультантів як прояв їх особистісного перфекціонізму / О. І. Кононенко // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С. 403-406.
46. Кремень М. А. Психологические аспекты системного анализа в деятельности специалистов органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям / М. А. Кремень, А. П. Герасимчик, А. Б. Богданович, В. Н. Сергеев // Вестник Командно-инженерного института МЧС Республики Беларусь. – 2014. – № 2 (20). – С. 69-74.
47. Крупенкова Н. В. О возможности объединения моделей Л. Л. Терстоуна и Р. Лайкерта в единую модель шкалирования / Н. В. Крупенкова // Социология. – 2003. – № 17. – С. 109-141.
48. Кукушкина Ю. А. Критическое мышление как фактор профессиональной компетентности программистов / Ю. А. Кукушкина, В. Ф. Спиридонов // Психология. – 2008. – № 1. – С. 165-174.
49. Лазарус А. Мысленным взором: образы как средство психотерапии/ А. Лазарус; пер. с англ. Е. В. Курдюковой. – М. : Независимая фирма «Класс», 2000. – 144 с.
50. Леонтьев А. Н. Проблемы развития психики / А. Н. Леонтьев. – М. : изд-во МГУ, 1981. – 584 с.
51. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс; пер. с англ. СПб. : Питер, 1997. – 688 с.
52. Малышева Л. В. Модели интеллекта: 100 лет развития / Л. В. Малышева. – М. : изд-во Московского психосоциального института, 2006. – 280 с.

53. Марутян Р. Р. Интеллектуальне забезпечення державного управління: методологічні засади дослідження / Р. Р. Марутян // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. – 2013. – Вип. 1. – С. 76-84.
54. Методика проведения военно-профессионального отбора кандидатов в военно-учебные училища ПВО. – М. : изд-во МО СССР, 1982. – 91 с.
55. Морозов А. В. Деловая психология : курс лекций; учебник для высших и средних специальных учебных заведений / А. В. Морозов. – СПб. : изд-во «Союз», 2000. – 576 с.
56. Муштавинская И. В. Технология развития критического мышления на уроке и в системе подготовки учителя : учеб.-метод. пособие / И. В. Муштавинская. – СПб. : КАРО, 2013. – 144 с.
57. Мягих Н. И. Теория и практика психологии кризисных ситуаций [Электронный ресурс] / Н. И. Мягих, Н. И. Ларина // Психология и право. – 2011. – № 2. – Режим доступа: [http://psyjournals.ru/files/40903/psyandlaw\\_2011\\_2\\_Larina.pdf](http://psyjournals.ru/files/40903/psyandlaw_2011_2_Larina.pdf)
58. Нёльке М. Учимся принимать решения. Быстро, точно, правильно / М. Нёльке; пер. с нем. Д. В. Ковалевой. – М. : Омега-Л, 2006. – 127 с.
59. Общая психодиагностика / Под ред А. А. Бодалева, В. В. Столина. – М. : изд-во Московского университета, 1987. – 304 с.
60. Овчинников Н. Ф. Новый взгляд на мышление / Н. Ф. Овчинников. – Ростов-на-Дону: Росиздат, 2008. – 105 с.
61. Потемкина О. Ф., Потемкина Е. В. Психологический анализ рисунка и текста / О. Ф. Потемкина, Е. В. Потемкина. – СПб. : Речь, 2006. – 524 с.
62. Радвик Б. Военное планирование и анализ систем / Б. Радвик; пер. с англ. В. Базарова, Л. Какунина, К. Трофимова под редакцией А. Пархоменко. – М. : Воениздат, 1972. – 480 с.
63. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. :

- Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
64. Роик В. Д. Профессиональный риск: проблемы анализа и управления / В. Д. Роик // Управление риском. – 2003. – № 2. – С. 9-12.
  65. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – М., 1940. – 496 с.
  66. Савина Е. А. Выбор и принятие решения: риск и социальный контекст / Е. А. Савина, Х. Т. Ванг // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24. – № 5. – С. 23-30.
  67. Самуэльсон П. Э. Основания экономического анализа / П. Э. Самуэльсон; пер. с англ. под ред. П. А. Ватника. – СПб. : Экономическая школа, 2002. – 604 с.
  68. Семантический дифференциал времени, как метод психологической диагностики личности при депрессивных расстройствах : пособие для психологов и врачей – СПб. : СПбНИПНИ им. В. М. Бехтерева, 2005. – 27 с.
  69. Серкин В. П. Методы психологии субъективной семантики и психосемантики: учеб. пособие для вузов / В. П. Серкин. – М. : «ПЧЕЛА», 2008. – 382 с.
  70. Серый А. В. Ценностно-смысловая сфера личности : учеб. пособие / А. В. Серый, М. С. Яницкий. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 1999 – 92 с.
  71. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.
  72. Смирнов И. Психотехнологии / И. Смирнов, Е. Безносюк, А. Журавлёв. Компьютерный психосемантический анализ и психокоррекция на неосознаваемом уровне. – М. : Издательская группа «Прогресс -культура», 1995, – 416 с.
  73. Субъект и объект практического мышления : кол. монография / Под ред. А. В. Карпова, Ю. К. Корнилова. – Ярославль : Ремдер, 2004. – 320 с.
  74. Суперинтеллект. Практикум по развитию IQ / Сост. Ю. В. Брилева. – М. : ООО ТД «Изд-во «Мир книги», 2006. – 320 с.

75. Тесленко А. Н. Социальная психология управления : учеб. пособие нового поколения / А. Н. Тесленко. – Астана : Университет «Туран-Астана», 2009. – 231 с.
76. Тихомиров О. К. Психология мышления / О. К. Тихомиров. – 2-е изд. – М. : АCADEMIA, 2002. – 288 с.
77. Торндайк Э. Бихевиоризм. Принципы обучения, основанные на психологии. Психология как наука о поведении / Э. Торндайк, Дж. Уотсон – М. : АСТ-ЛТД, 1998. – 704 с.
78. Траверсе Т. М. Психологія праці : навч.-метод. посібник / Т. М. Траверсе. – К. : Інститут післядипломної освіти КНУ ім. Т. Шевченка, 2004. – 116 с.
79. Удовик В. М. Матеріали аналітичних організацій у інформаційному супроводі функціонування інституту президентства / В. М. Удовик // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2014. – № 1. – С. 81-87.
80. Хмелько В. Е. Социальная направленность личности: некоторые вопросы теории и методики социол. исслед. / В. Е. Хмелько. – К. : Политиздат Украины, 1988. – 279 с.
81. Чалдини Р. Социальная психология. Пойми других, чтобы понять себя! / Р. Чалдини, Д. Кенрик, С. Нейбер. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. – 256 с.
82. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком (психология манипулирования) / В. П. Шейнов. – М. : Изд-во АСТ, 2001. – 848 с.
83. Шелюбская Н. В. Предвидение (форсайт) как новый механизм определения приоритетов государственной научно-технической политики : матер. научно-практ. конф. [«Промышленное развитие России: Ключевые проблемы и решения»]. – М., 2004. – С. 118-128.
84. Шихирев П. Н. Современная социальная психология США / П. Н. Шихирев. – М. : Наука, 1979. – С. 86-103.
85. Щедровицкий Г. П. Избранные труды / Г. П. Щедровицкий. – М. : Школа культурной политики, 1995. – 800 с.
86. Щёкин Г. Организация и психология управления персоналом : уч.-метод. пособие / Г. Щёкин. – К. : МАУП, 2002. – 832 с.

87. Browne M. N., Keeley S. M. Asking the right questions. A guide to critical thinking. 5 ed. Upper Saddle River, N.J., 1998.
88. Edwards A. L., Kenney K. C. A Comparison of the Thurstone and Likert Techniques of Attitude Scale Construction // Journal of Applied Psychology. 1946. Vol. 30. № 1. P. 72-83.
89. Ferguson L. W. A Study of Likert Technique of Attitude Scale Construction // Journal of Social Psychology. 1941. Vol. 13. № 1. P. 51-57.
90. George G. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence // Human Relations. 2000. Vol. 53. P. 1027-1055.
91. Likert R., Roslow S., Murphy G. A Simple and Reliable Method of Scoring the Thurstone Attitude Scales // Journal of Social Psychology. 1934. Vol. 5. P. 228-238.
92. Paul, Richard W. Critical Thinking: What Every Person Needs to Survive in a Rapidly Changing World. Rohnert Park, CA: Center for Critical Thinking and Moral Critique, Sonoma State Univ., 1990.
93. Plato. Complete Works. Edited, with Introduction and Notes, by John M. Cooper, Associate Editor D. S. Hutchinson. – Indianapolis / Cambridge: Hackett Publishing Company, 1997. – 1840 p.
94. Rotter G. S. Attitudinal Points of Agreement and Disagreement // Journal of Social Psychology. 1972. Vol. 86. № 2. P. 211-218.
95. Rowe A.J., Mason R. O. Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing and Improving Decision Making. San Francisco, CA: Jossey – Bass, 1987.
96. Thurstone L. L., Chave E. J. The Measurement of Attitude: A Psychophysical Method and Experiments with a Scale for measuring Attitude toward the Church. 7<sup>th</sup> ed. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
97. Thurstone L. L. The Measurement of Social Attitudes // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1931-32. Vol. 26. P. 249-269.
98. Upshaw H. S. Attitude Measurement // Methodology in Social Research / Ed. by H. M. Blalock. N. Y. : McGraw-Hill, 1968, P. 60-111.
99. Wolff S. B., Pescosolido A. T., Druskat V. U. Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-

managing teams // The Leadership Quarterly. 2002. V. 13.  
P. 505-522.

### **Інтернет-джерела**

1. <http://www.president.gov.ua/ru> – Офіційне Інтернет-представництво Президента України;
2. <http://rada.gov.ua/> – Верховна рада України;
3. <http://www.kmu.gov.ua/> – Урядовий портал;
4. <http://www.guds.gov.ua/> – Національне агентство України з питань державної служби;
5. [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=247970086&cat\\_id=245427156](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=247970086&cat_id=245427156) – Міністерство інформаційної політики України;
6. <http://www.academy.gov.ua/> – Національна академія державного управління при Президентіві України;
7. <http://www.center.gov.ua/> – Цент адаптації державної служби до стандартів європейського Союзу;
8. <http://www.niss.gov.ua/> – Національний інститут стратегічних досліджень;
9. <http://www.uisr.org.ua/about> – Український інститут соціальних досліджень;
10. <http://naps.gov.ua/ua/structure/institutions/psychology/> – Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України;
11. <http://razumkov.org.ua/> – Центр О. Разумкова;
12. <http://nuou.org.ua/pro-universitytet/instituty-ta-tsentry/content/30-tsentr-voienno-stratehichnykh-doslidzhen.html> – Центр військово-стратегічних досліджень Національного університету оборони ім. І. Д. Черняховського;
13. <http://psytets.org/test.html> – Каталог психологических тестов;
14. <http://onlinetestpad.com/ru/tests/psychology/psychodiagnostics> – Професійні психологічні тести на психодіагностику особистості;
15. <http://www.cogito-centre.com/page.php?al=psiprof> – Когіто-центр: психологічне видавництво;
16. <http://tests.kulichki.com/> – Психологічні тести он-лайн.

# ДОДАТКИ

Додаток

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**щодо організації та проведення діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах в сфері публічного управління України**

Наступним пропонується **порядок організації та проведення діагностики** соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах системи державної служби України та викладаються погляди на діяльність посадових осіб відповідальних за проведення вказаних заходів.

**Діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах державної служби України** – комплекс заходів, що проводиться за допомогою психодіагностичних методик спрямованих на аналіз і оцінку рівня соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в системі державної служби України, забезпечення відбору кандидатів на державну службу або кар’єрне просування в системі державної служби з найбільш оптимальними індивідуально-психологічними якостями для прийняття ефективних державно-управлінських рішень.

**Основними завданнями** визначеного типу діагностики є:

1. Комплексна оцінка соціально-психологічних впливів на процес прийняття державно-управлінських рішень в органах публічного управління, державних організаціях, урядових та неурядових інформаційно-аналітичних центрах, вищих навчальних закладах в системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

2. Вивчення та аналіз індивідуально-психологічних якостей осіб, які приймають державно-управлінські рішення в системі державної служби, їх професійний добір та підготовка пропозицій щодо їх кар’єрного просування, призначення на посади та подальшої професійної підготовки.



3. Аналіз, накопичення та розповсюдження досвіду діагностики соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах державної служби, підготовка спеціальних рекомендацій та пропозицій для органів публічного управління щодо врахування таких впливів.

В процесі діагностики проводяться **наступні заходи**:

визначення придатності державних службовців (кандидатів на державну службу) до прийняття ефективних державно-управлінських рішень;

професійна орієнтація державних службовців на оволодіння відповідними навичками, знаннями та вміннями з прийняття державно-управлінських рішень;

вивчення індивідуально-психологічних якостей, що впливають на процеси прийняття оптимальних управлінських рішень, кандидатів на державну службу (кандидатів до вступу в відповідні ВНЗ);

вивчення індивідуально-психологічних якостей, що впливають на процеси прийняття оптимальних управлінських рішень, кандидатів на кар'єрне підвищення в системі органів державного управління;

підготовка та надання спеціальних рекомендацій керівництву органів публічного управління та відповідних ВНЗ в системі державної служби, кадровим підрозділам державних органів влади.

**Система забезпечення діагностичних заходів** включає наступні види: матеріально-технічне; фінансове; науково-методичне; програмне.

**Матеріально-технічне забезпечення** організує керівництво відповідних органів публічного управління та професійних вищих навчальних закладів. Підрозділи та посадові особи можуть відокремлюватись структурно, або отримувати певні повноваження.

**Фінансове забезпечення** здійснюється за рахунок коштів, що виділяються за відповідними статтями та фінансування органами державного управління в структурі загального фінансування, але цей вид витрат може не відокремлюватись.

**Науково-методичне та програмне забезпечення** здійснюється фахівцями Національної академії державного управління при Президентіві України та її регіональних інститутів при тісній взаємодії з відповідними вищими навчальними закладами, дослідницькими інститутами, науковими центрами, професійними організаціями в сфері програмного забезпечення, неурядовими організаціями.

Для **діагностики або для виконання відповідних функцій** в системі органу публічного управління, відповідного вищого навчального закладу (кадрового органу) рішенням відповідного керівника можуть призначатись групи та фахівці, які мають вищу освіту за спеціальностями «психологія», «практична психологія», «соціальна психологія», «психофізіологія», «соціологія» та перебувають на відповідних посадах. В органи публічного управління можуть запрошуватись представники відповідних ВНЗ в системі підготовки фахівців для державної служби України. Провідним центром із затвердження теоретичних підходів та методичного забезпечення діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах доцільно визначити Національну академію державного управління при Президентіві України.

**Методи та форми діагностики**, застосування психодіагностичного інструментарію та його програмного забезпечення з проблематики соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень здійснюються відповідно до законодавства. Під час проведення заходів діагностики застосовуються методики та автоматизовані психодіагностичні комплекси відповідно до переліку, що доцільно визначити рішенням Вченої ради Національної академії державного управління при Президентіві України. Користування тестовими методиками, інтерпретація результатів тестування та вивчення кандидатів на державну службу або кандидатів на вищі посади в системі державної служби дозволяються лише посадовим особам, які входять до складу визначених груп, призначені керівництвом та мають відповідний освітній рівень.

**Визначення методичного арсеналу** (батареї тестів), призначеного для діагностики якостей, що впливають на прийняття державно-управлінських рішень, кандидатів на державну службу або кар'єрне просування, здійснюється на принципах: обґрунтованості, комплексності, динамічності, практичної спрямованості, надійності та валідності методик. Для підбору комплексу методик діагностики використовуються оригінали тестів. Основна перевага надається методикам, які дозволяють швидко та об'єктивно оцінити індивідуально значущі психічні властивості та здібності кандидатів на державну службу або кар'єрне просування, забезпечують кількісну та графічну фіксацію результатів тестування, дозволяють здійснювати групове обстеження. Набір методик діагностики, їх стандартизація та критерії оцінок професійної придатності вступників можуть коригуватися шляхом статистичного аналізу на попередній вибірці в процесі вивчення двох репрезентативних груп – кандидатів з високими та низькими показниками. Методики для діагностики соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень повинні відповідати вимогам щодо надійності, валідності та практичної сприйнятливості.

**Надійність методики** визначається однаковими результатами, отриманими під час повторних обстежень у різний час одних і тих самих осіб за конкретною методикою. Для оцінки надійності методики найбільш широко застосовується метод дворазового обстеження однієї і тієї самої групи обстежуваних з використанням однієї і тієї ж методики з інтервалом 1-3 місяця із збереженням однакових умов обстеження. За результатами оброблення даних вираховується коефіцієнт кореляції внутрітестової надійності. Мінімально допустимим значенням коефіцієнта є величина 0,7.

**Валідність методики** вказує на те, що саме вона вимірює і наскільки правильним є цей вимір. Розрізняють прогностичну та діагностичну валідність. Основне значення для діагностики має прогностична валідність, яка оцінюється коефіцієнтом кореляції результатів обстеження із зовнішнім критерієм (оцінками успішності професійної діяльності або навчання), значення

якого встановлюється через деякий час після проведення психологічного обстеження.

**Практична сприйнятливність** методики діагностики полягає в тому, щоб її застосування не вимагало довгої та складної спеціальної підготовки тих, хто залучається для обстеження, щоб вона була економічною з точки зору її матеріально-технічного забезпечення, заходів щодо проведення обстеження та оброблення його результатів.

Проведення заходів з діагностики складається з **двох етапів**:

на **першому** етапі – оформлення попереднього висновку про професійну придатність кандидатів на державну службу або кар'єрне просування до прийняття оптимальних управлінських рішень на ґрунті вивчення документів та рекомендацій;

на **другому** етапі – оформлення остаточного висновку про професійну придатність кандидатів на державну службу або кар'єрне просування до прийняття оптимальних управлінських рішень на ґрунті результатів проведення комплексу спеціальної діагностики.

**Заходи попереднього вивчення** особистих якостей, які впливають на прийняття державно-управлінських рішень, кандидатів на державну службу або кар'єрне просування проводяться кадровими органами відповідних органів публічного управління та ВНЗ. Завданнями попереднього вивчення особистих якостей, які впливають на прийняття державно-управлінських рішень є:

аналіз відомостей, що містяться в документах кадрового обліку;

проведення індивідуальних бесід із кандидатами для вступу на державну службу та кар'єрне просування;

психологічне обстеження кандидатів для вступу на державну службу та кар'єрне просування;

професійна орієнтація в системі державної служби.

Під час аналізу матеріалів особових справ особлива увага звертається на індивідуально-психологічні якості та характеристики кандидатів на державну службу та кар'єрне просування, які сприяють прийняттю оптимальних державно-управлінських рішень (досвід, стаж служби, успішність

проходження кар'єрних сходинок, вдалі службові рішення, стиль поведінки, управлінські навички).

**Діагностика індивідуальних психологічних якостей**, що впливають на прийняття державно-управлінських рішень та складають систему соціально-психологічних впливів, кандидатів для вступу на державну службу та кар'єрне просування в системі державної служби включає оцінку наступних компонентів: інтелектуального; особистісного; поведінкового; соціального.

**Інтелектуальний компонент** включає оцінку коефіцієнту інтелекту, рівня емоційного інтелекту, рівня критичного мислення та ригідності мислення кандидатів.

**Особистісний компонент** включає оцінку рівня мотивації досягнення, толерантності до індетермінованих умов прийняття рішення, рівня вігільності (пильності) та готовності до управління ризиками кандидатів.

**Поведінковий компонент** включає оцінку рівня перфекціонізму, рівня прокрастинації, особливостей імпульсивної поведінки та адаптаційного потенціалу кандидатів.

**Соціальний компонент** включає оцінку соціальних установок та ціннісних орієнтацій, рівня правосвідомості, стану соціальної фрустрованості та аналіз копінг-стратегій в процесі прийняття рішень кандидатів.

**Максимальна оцінка** індивідуальних психічних якостей, що впливають на прийняття державно-управлінських рішень, кандидатів для вступу на державну службу та кар'єрне просування становить 100 балів. По кандидатам, які показали низькі результати за підсумками діагностичних заходів та отримали менш 50 балів, формуються відповідні рекомендації для керівництва та відповідних кадрових органів. Рівні розвитку окремих індивідуально-психологічних якостей, важливих для професійного прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах державної служби оцінюються, як: «високий» (гармонійні показники якостей, що сприяють прийняттю ефективних рішень); «достатній» (має місце незначна невідповідність індивідуально-психологічних показників, що впливають на прийняття оптимальних державно-управлінських рішень); «середній» (значні розбіжності в

показниках, які характеризують здібності кандидата до прийняття державно-управлінських рішень); «низький» (показники свідчать про неспроможність кандидата до прийняття оптимальних державно-управлінських рішень).

**Відомості за результатами діагностики** долучаються до матеріалів вивчення кандидатів для вступу на державну службу та кар'єрне просування. Вони є конфіденційною інформацією про особу і використовуються в порядку, визначеному законодавством України. Фахівцям, які проводили діагностику особистих якостей кандидатів для вступу на державну службу та кар'єрне просування, забороняється обговорювати зміст, процедуру та результати дослідження з особами, посадові обов'язки яких не передбачають участі у вивченні кандидатів.

Діагностика проводиться за умови надання кандидатом **письмової згоди** на проведення відповідного дослідження і зберігання його результатів. У разі відмови кандидата обстеження не проводиться.

**Керівники органів публічного управління, професійних вищих навчальних закладів** персонально відповідають за достовірність та об'єктивність характеристик, обґрунтованість висновків і рекомендацій щодо відібраних кандидатів та приймають рішення про врахування цих даних в кар'єрному просуванні кандидата. У разі не згоди кандидатів для вступу на державну службу та кар'єрне просування з результатами діагностики, щодо їх здібностей до прийняття державно-управлінських рішень, наказом керівника органу публічного управління, ВНЗ в системі підготовки державних службовців призначається комісія. Проведення повторної діагностики має бути завершено протягом одного місяця з дня її призначення.

**З результатами діагностики** соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах мають право ознайомлюватися:

кандидати для вступу на державну службу та кар'єрне просування;

керівництво органів публічного управління та професійних вищих навчальних закладів;

посадові особи кадрових органів;

фахівці наукових центрів та науково-дослідних інститутів системи державної служби.

Документи діагностики (описи методик, реєстраційні бланки, психодіагностичний інструментарій, програмне забезпечення, журнал обліку результатів) та відповідні файли на електронних носіях зберігаються відповідальними особами в умовах, що забезпечують захист інформації з обмеженим доступом. Усі носії інформації про результати діагностики повинні забезпечувати конфіденційність її використання.

Особам, задіяним у заходах з діагностики соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах, забороняється обговорювати зміст, процедуру та її результати з особами, функціональними повноваженнями яких не визначається участь в організації та проведенні визначених заходів.