

Людмила МАЛІМОН

Алла ПАШКІНА

**ПСИХОЛОГІЧНІ
ОСОБЛИВОСТІ
РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ
ЦІННОСТЕЙ
В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ
ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**



СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра загальної та соціальної психології
ВОЛИНСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ,
УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ
ТА ПСИХОЛОГІВ ПРАЦІ

Людмила Малімон, Алла Пашкіна

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ
РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ
В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

Монографія

Луцьк – 2014

УДК : 159.9:35:342.25:316.752

ББК 88.59

М 19

Рекомендовано до друку Вченою радою Східноєвропейського
національного університету імені Лесі Українки
(протокол № 4 від 29 жовтня 2013 р.)

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

Рецензенти:

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

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

Малімон Л. Я., Пашкіна А. М.

М 19 Психологічні особливості розвитку організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади : Монографія. – Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2014. – 232 с.

У монографії розкрито теоретико-методологічні основи дослідження психологічних особливостей розвитку організаційних цінностей у сфері державного управління. Розглянуто сутність поняття «цінності», узагальнено науков і дослідження щодо впливу індивідуальних і групових аксіосистем на загальну ефективність спільної професійної діяльності.

Запропоновано структурно-процесуальну модель розвитку організаційних цінностей у сукупності суб'єктивного, об'єктивного, інтерсуб'єктивного та інтероб'єктивного компонентів. Розкрито зміст процесуально-динамічних, структурно-змістових і поведінково-прикладних характеристик організаційних цінностей, емпірично виявлено й обґрунтовано основні детермінанти виникнення ціннісних дисгармоній у аксіосистемах місцевих органів виконавчої влади.

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

Для керівників та працівників державного управління, організаційних психологів, науковців, викладачів та студентів вищих навчальних закладів, а також усіх, хто цікавиться проблемами розвитку організаційних цінностей у системі державної служби.

УДК : 159.9:35:342.25:316.752

ББК 88.59

ISBN 978-617-7129-19-5

© СНУ імені Лесі Українки, 2014

© Волинський обласний ЦППК, 2014

© Малімон Л.Я., Пашкіна А.М., 2014

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7
------------------------	---

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1.1. Аналіз наукових підходів до вивчення конструкту цінностей у психології.....	11
1.2. Система організаційних цінностей як передумова ефективності діяльності організації	21
1.3. Історичні аспекти становлення галузевих особливостей системи організаційних цінностей у сфері державного управління	29
1.4. Структурно-процесуальна модель розвитку індивідуальних і групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади	42
1.5. Психологічні характеристики системи організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади	
1.5.1. Теоретико-методологічні засади виділення психологічних характеристик системи організаційних цінностей органів виконавчої влади	52
1.5.2. Процесуально-динамічні характеристики системи організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади	55
1.5.3. Структурно-змістові характеристики системи організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади	66
1.5.4. Поведінково-прикладні характеристики системи організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади	73
Висновки до першого розділу	80

Розділ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

2.1. Обґрунтування мети, завдань та вибірки емпіричного дослідження психологічних особливостей системи індивідуальних і групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади	83
2.2. Етапи емпіричного дослідження, методи та методики констатувального експерименту	
2.2.1. Організація емпіричного дослідження системи організаційних цінностей органів виконавчої влади	86

2.2.2. Характеристика методів діагностики індивідуальних організаційних цінностей працівників органів виконавчої влади	87
2.2.3. Характеристика методів діагностики групових організаційних цінностей органів виконавчої влади.....	89
2.3. Психологічні особливості системи індивідуальних та групових організаційних цінностей в органах виконавчої влади	
2.3.1. Аналіз особливостей індивідуальних цінностей працівників місцевих органів виконавчої влади	100
2.3.2. Результати дослідження групових організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади	120
Висновки до другого розділу	149

Розділ 3

ПРОГРАМА ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА ГРУПОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

3.1. Методичні засади використання навчально-практичного семінару-тренінгу як засобу впровадження програми узгодження індивідуальних і групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади	153
3.2. Оцінка ефективності навчально-практичного семінару-тренінгу для працівників органів виконавчої влади.....	162
Висновки до третього розділу.....	166
ВИСНОВКИ	168
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	172
ДОДАТКИ	194
ПІСЛЯМОВА	229

CONTENTS

INTRODUCTION	7
--------------------	---

Section 1

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL VALUES INVESTIGATION IN LOCAL EXECUTIVE BODIES

1.1. Analysis of scientific approaches to study of the construct values in psychology.....	11
1.2. The system of organizational values as a precondition for the effective operation of organization	21
1.3. Historical aspects of becoming the industry characteristics of organizational values in public administration	29
1.4. Structural- process model of individual and group organizational values in local executive bodies	42
1.5. Psychological characteristics of organizational values in local authorities	
1.5.1. Theoretical and methodological basis of allocation of psychological characteristics of organizational values in local authorities	52
1.5.2. Procedural and dynamic characteristics of organizational values in local authorities	55
1.5.3. Structural characteristics of organizational values in local authorities.....	66
1.5.4. Behavioral and applied characteristics of organizational values in local authorities	73
Conclusions to Chapter 1	80

Section 2

EMPIRICAL INVESTIGATION OF PSYCHOLOGICAL FEATURES OF ORGANIZATIONAL VALUES IN LOCAL EXECUTIVE BODIES

2.1. Justification of goals, objectives and sample empirical research of psychological characteristics of individual and group organizational values in local executive bodies	83
2.2. Stages of empirical research, methods and techniques of stational experiment	
2.2.1. Organization of empirical research components of organizational values authorities	86
2.2.2. Methods characterization for diagnosis individual organizational values of executives	87
2.2.3. Methods characterization for diagnosis group organizational values of authorities	89

2.3. Psychological characteristics of individual and group organizational values in the executive bodies	
2.3.1. Analysis of individual values of employees in local authorities	100
2.3.2. Investigation results of group organizational values in local authorities..	120
Conclusions to Chapter 2	149

Section 3

PROGRAM OF HARMONIZATION OF INDIVIDUAL AND GROUP ORGANIZATIONAL VALUES IN LOCAL EXECUTIVE BODIES

3.1. Methodological principles of using educational and practical seminar as a means of implementing the program coordination of individual and group organizational values in local executive bodies	153
3.2. Assessing the effectiveness of educational and practical seminar for executives	162
Conclusions to Chapter 3	166
CONCLUSIONS	168
REFERENCES	172
APPENDICES	194
AFTERWORD	229

ПЕРЕДМОВА

Інноваційні тенденції ХХІ століття та вимоги міжнародних політико-управлінських стандартів змушують нашу державу посилювати реформаційні процеси у всіх гілках влади. Реструктуризації піддається і виконавча влада для здійснення адекватного вимогам часу державного управління. Реформаційні нововведення стосуються не лише базових професійно-компетентісних вимог, а й морально-етичних та ціннісних засад демократично-орієнтованої діяльності працівників органів виконавчої влади.

Структура виконавчої влади нашої держави, з поміж інших, включає місцеві органи державного управління (місцеві державні адміністрації). Основні їх функції – забезпечення верховенства права, охорона прав і свобод людини та створення можливостей їх реалізації для кожного громадянина на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Виконавчий апарат місцевих державних адміністрацій складається із посадових осіб, більшість із яких мають статус державних службовців. Саме державні службовці є безпосередніми виконавцями завдань державотворення і керуються чітко сформульованими законами, нормативно-правовими актами та іншими документами, що окреслюють особливості та правила їх діяльності. Серед них – Конституція України; закони України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», «Про правила етичної поведінки»; наказ Головного управління державної служби України «Загальні правила поведінки державного службовця» та ін. У кожному з цих документів є вказівки на морально-етичні вимоги до діяльності держслужбовців, суспільно-бажані еталони поведінки та комунікації.

Загалом, це окреслює аксіологічні особливості організаційної культури органів виконавчої влади та задає систему ключових цінностей, які слугують одним із способів формування ідентифікації працівника з організацією та є засобом забезпечення максимальної результативності діяльності. Власне аксіологічна тематика у сфері

державного управління є сьогодні відносно новим напрямом пошуку засобів гармонізації взаємодії у діаді «державний службовець – орган виконавчої державної влади». Саме тому виникає необхідність ґрунтовного вивчення психологічних особливостей розвитку індивідуальних та групових організаційних цінностей у системі державного управління, адже міра їх узгодженості впливає на ефективність функціонування інституту органів виконавчої влади, зокрема системи місцевих державних адміністрацій.

Проблема цінностей особистості, як явище міждисциплінарне, стала предметом широких наукових досліджень у межах філософії, соціології, менеджменту, теорії державного управління, психології вже давно. Власне у психологічній науці аксіосфера особистості є тією категорією, вивченню якої присвячено велику кількість наукових праць та досліджень, коріння яких сягає ще епохи З. Фрейда, який, для прикладу, тлумачив цінності особистості як психодинаміку потягів. Цінності ототожнювались з потребами (А. Маслоу), особистісним смислом (Г. Олпорт), похідними утвореннями від мотивів діяльності (Д. Леонтьєв), переконаннями (М. Рокич), соціальними настановами (В. Ядов); розглядалися як значущість для людини чогось у світі (С. Рубінштейн), як утворення свідомості, в яких віддзеркалені актуальні життєві потреби (М. Боришевський), як один із вимірів індивідуальної свідомості (З. Карпенко) тощо. Тобто, категорія власне особистісних цінностей є різносторонньо вивчена та узагальнена у наукових теоріях, моделях, концепціях та класифікаціях, що є напрацюваннями представників різних галузей психології.

Водночас, проблема цінностей у контексті спільної організаційної діяльності у сфері державного управління загалом та органів виконавчої влади зокрема перебуває на етапі початкового аналізу, тому потребує ґрунтовних наукових досліджень. Вивчення умов формування, факторів впливу, складових організаційної системи цінностей дає змогу вирішити проблему гармонізації цінностей працівника та організації, адже аксіосфера є тим ядром,

навколо якого відбувається формування професійної поведінки державного службовця, породжується емоційна оцінка тих вимог, що пред'являє займана посада, співставляється його власне світобачення з основними засадами діяльності організації. Власне, це і підтверджує актуальність проведеного дослідження, результати якого дали змогу висвітлити особливості формування та простір існування індивідуальних і групових організаційних цінностей в органах виконавчої влади, сприяли визначенню основних напрямів просвітницької, профілактичної та прогностичної роботи щодо розвитку, корекції та підвищення загальної ефективності системи організаційних цінностей в державній службі.

Монографія складається з трьох розділів, які включають десять підрозділів, та додатків.

У **першому розділі** здійснено аналіз наукових підходів до вивчення конструкту цінностей у психології; розкрито сутність індивідуальних та групових цінностей, розглянуто організаційні цінності як передумову ефективної діяльності організації. Детально проаналізовано галузеві особливості системи організаційних цінностей у сфері державного управління. Особливу увагу приділено розробці й обґрунтуванню структурно-процесуальної моделі розвитку індивідуальних і групових організаційних цінностей, в межах якої виділено й розкрито їх процесуально-динамічні, структурно-змістові та поведінково-прикладні характеристики.

У **другому розділі** на основі проведеного емпіричного дослідження та аналізу галузевого законодавства визначено семантичний простір поняття «цінності» у сфері державної служби, охарактеризовано виділені організаційні цінності за показниками їх декларованості й реальності, важливості й доступності, актуальності та імпліцитності. Виявлено значну неузгодженість змісту законодавчо-декларованих, організаційно-групових та індивідуальних цінностей працівників місцевих органів виконавчої влади, що спричиняє розбалансованість системи організаційних цінностей, детермінує високий рівень психічної напруги та

дискомфорту й негативно впливає на поведінку державного службовця. Встановлено, що найбільше поведінку працівників органів виконавчої влади визначають цінності, які пов'язані із безпосередньою трудовою діяльністю; їх зміст є своєрідною проекцією загально-суспільних, організаційних та індивідуальних вимог до професійної діяльності.

У **третьому розділі** видання представлено зміст і структуру психологічного семінару-тренінгу «Гармонізація організаційних цінностей у сфері державної служби» у сукупності змістово-смислового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів, наведено результати його впровадження.

У **додатках** подано допоміжні матеріали, які розкривають процедуру контент-аналізу нормативно-правових документів, що регулюють діяльність державної служби; результати проведення асоціативного експерименту, факторного аналізу, ранжування цінностей за дихотомічною шкалою реальності/декларованості; матеріали та зразки виконання методики «Завершення речення».

Основні ідеї та підходи, викладені в монографії, пройшли апробацію під час проведення навчально-методичних семінарів та тренінгових занять в місцевих органах виконавчої влади й Волинському обласному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

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

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

У розділі представлено теоретичний огляд основних напрямів вивчення феномену цінностей у психології; розглянуто систему загальноорганізаційних цінностей як важливу передумову ефективної діяльності організації; висвітлено особливості функціонування індивідуальних та групових цінностей в організації; встановлено історико-політологічні та законодавчі галузеві особливості системи організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади; запропоновано структурно-процесуальну модель розвитку індивідуальних та групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади; визначено основні характеристики системи організаційних цінностей місцевих державних адміністрацій.

1.1. Аналіз наукових підходів до вивчення конструкту цінностей у психології

Конструкт цінностей у психології виправдано вважають одним із найскладніших та багатогранних, адже він є одночасно і мотиваційно-смысловим, і когнітивним утворенням. Саме цінності детермінують та стимулюють процес пізнання людиною суспільних відносин і водночас здійснюють психічну регуляцію її поведінкової активності у соціальному середовищі. Система цінностей кожної особистості зумовлює потребу у пізнанні світу, мотивує її поведінку та задає найважливіші смисли людської життєдіяльності [121].

У психологічних словниках наводиться таке трактування концепту цінностей: «...поняття, що позначає об'єкти, явища, їх властивості, а також абстрактні ідеї, що втілюють у собі суспільні

ідеали і завдяки цьому є еталоном бажаного, досконалого...» [198, с. 442]; «...сутності та явища першоважливі, значущі для духовного життя індивіда та суспільства, що детермінують усі інші (психічні та фізичні, свідомі та несвідомі) аспекти життєдіяльності людини та суспільства» [243, с. 613]. Кожна цінність виступає в ролі критерію оцінки особистістю дійсності, джерелом смислоутворюючої основи людського діяння [248]. Змістове наповнення будь-якого аксіоелемента поєднує дві сторони – об'єктивну та суб'єктивну, адже в реальному світі цінності людини існують лише завдяки активності особистості. Результатом такої об'єктно-суб'єктної взаємодії виступає певний зміст свідомості, що має певну спонукальну силу, яка спрямовує особистість на ті цілі, у яких закладена або відображається певна цінність [244].

Науковці розглядають три рівні існування цінностей. По-перше, цінність завжди виступає як суспільний ідеал, як згенероване соціальною свідомістю абстрактне уявлення про ознаки ідеального у різних життєвих сферах. Такі цінності виступають в якості загальнолюдських, «вічних» (істина, справедливість) або конкретно-історичних (патріархат, демократія).

По-друге, цінність об'єктивується у продуктах матеріальної та духовної культури, людських вчинках, що є конкретними предметними втіленнями суспільних ціннісних ідеалів (етичних, політичних тощо)

По-третє, загальносоціальні цінності, переломившись крізь призму індивідуальної життєдіяльності, закріплюються у психологічній структурі особистості у формі особистісних цінностей, які виступають одним із джерел мотивації поведінки суб'єкта. Специфічна ієрархія цінностей є власне особистісним здобутком, який пов'язує духовну культуру суспільства та внутрішній світ особистості. А особистісна аксіосистема, водночас, складається у процесі опредмечування індивідами змісту суспільних цінностей, що об'єктивовані у матеріальній та духовній культурі [198].

Загалом, єдиного погляду щодо тлумачення категорії

індивідуальних цінностей серед представників наукової думки немає. Окремі зарубіжні науковці зводять їх до психодинаміки потягів (З. Фрейд, частково К. Юнг [98]), ототожнюють з потребами (А. Маслоу [149]) або особистісним смислом (В. Франкл [250], Г. Олпорт [171]), розглядають аксіосферу як систему внутрішніх переконань (М. Рокич [279]), характеристику того ядра індивіда, що підтримує його здатність до життя (Е. Фромм [98]). Представники радянської та вітчизняної психології розглядають цінності як форму соціальних настанов (В. Ядов [267]), трактують як похідні утворення від індивідуальних мотивів діяльності (Д. Леонтьєв [126; 127]), називають базальними властивостями особистості, які визначають мотиви поведінки та формують схильності та характер (Б. Ананьєв [19]), як критерії значущості для людини чогось у світі (С. Рубінштейн [212]), одухотворені явища людського буття (І. Маноха [98]), змістові елементи свідомості людини, що відображають актуальні життєві потреби, інтереси та обумовлюють полюс ставлення до дійсності та самого себе (М. Боришевський [18]). Найбільш поширений серед науковців підхід, який максимально наближує цінності до понять потреби та мотиву, тим самим акцентуючи увагу на їх реальній стимулюючій силі (Ф. Василюк [26], А. Здравомислов [81], О. Леонтьєв [123], Д. Леонтьєв [125], А. Маслоу [149], О. Нікіфорова [252], С. Рубінштейн [212], В. Франкл [250], Е. Фромм [98], С. Шварц [281] та ін.).

С. Рубінштейн до розряду цінностей відносив не лише явища матеріальної та духовної дійсності. Він писав, що «...цінності – це те, що походить від співвідношення світу і людини; вони виражають те, що уже є в світі, включаючи і те, що створює людина у процесі історії, все те, що є значущим для людини. ...цінності – це не те, за що ми платимо, а те, заради чого живемо» [211, с. 14].

Водночас, В. Ядов, який ототожнює цінності із соціальними настановленнями, звертає увагу на виховний аспект системи цінностей, підкреслюючи, що процес виховання передбачає усвідомлення вихованцем явищ матеріального та духовного світу як

цінностей, так і «не-цінностей». Відповідно позитивно оцінені цінності відіграють провідну роль у побудові довготривалих програм з поведінки [267].

На думку А. Здравомислова, цінності народжуються лише тоді, коли потреби перетворюються в інтереси, як результат трансформації інтересів. Цінності – це особливі продукти духовної діяльності людини, під час якої певним чином перетворюються та демонструються соціальні властивості речей. Зміст цінностей обумовлений культурними досягненнями суспільства, що пропущені крізь призму індивідуального профілю особистості [81]. Система цінностей – це активно-дієва сторона суспільної свідомості, у якій виражається ставлення людини, соціуму до світу, який або задовольняє, або не задовольняє особистість, і «... людина своїми діями вирішує змінити його...» [81, с. 48]. Саме зміст ціннісної системи відображає міру рішучості, готовності до змін у навколишньому оточенні.

В. Тугарінов стверджує, що цінностями є лише ті явища природи та суспільства, які корисні та необхідні людям історично-визначеного суспільства в якості бажаного ідеалу. Тобто, цінністю може бути не лише те, що існує, але й те, чого варто досягнути, за що потрібно боротися. Основним ціннісним критерієм В. Тугарінов називає корисність і роз'яснює цей феномен у трьох варіантах: 1) цінність як значущість, корисність предметів та явищ; 2) цінність як ціль, ідеал; 3) цінність і як значущість, і як ідеал [246].

Для розуміння природи цінностей на індивідуальному рівні (їх функціональне призначення, взаємозв'язки в структурі особистості тощо) С. Шварц у співпраці з В. Білські розробили теоретичну модель, у якій усі без винятку цінності розглядаються як певні критерії вибору (часто неусвідомлюваного) та оцінки особистістю власних дій, вчинків інших людей та подій; як бажані способи поведінки, що використовуються в якості нормативних стандартів під час оцінки та вибору серед альтернативних засобів активності. Згідно концепції цих науковців, цінності класифікуються за двома полюсами: такі, що

виражають інтереси індивіда (влада, досягнення, гедонізм) і ті, що демонструють інтереси групи (традиція, конформізм) [33; 121].

Така велика кількість наукових трактувань основної категорії аксіології закономірно потребує зведення їх до певної системи за допомогою визначення послідовних рівнів їх ієрархії та окреслення підстав для кожного з них. Якщо, наприклад, Н. Бердяєв визначає трьома основними типами цінностей духовні, матеріальні та соціальні й розміщує їх на найвищому рівні, то, за М. Рокичем, ієрархія цінностей дворівнева: кінцеві цілі діяльності (цінності-цілі) та способи поведінки індивіда для досягнення мети (цінності-засоби). С. Бубнова, здійснивши теоретичний аналіз основних класифікацій цінностей, запропонувала трьохрівневу ієрархічну систему їх градації:

1. Абстрактні, найбільш узагальнені цінності: духовні, соціальні, матеріальні. До соціальних цінностей належать цінності соціальної поваги, соціальних досягнень, соціальної активності тощо. Духовні поділяються на естетичні, пізнавальні, гуманістичні.

2. Цінності, що проявляються як особистісні властивості та виконують роль основних принципів життєдіяльності: комунікабельність, активність, домінантність тощо.

3. Найбільш притаманні способи поведінки індивіда як засоби реалізації та закріплення цінностей-властивостей [19].

Як бачимо, трактування поняття цінностей неоднозначне, що і зумовлює значну диференціацію поглядів щодо джерел їх формування, класифікації, визначення стимулюючої сили у процесах індивідуальної діяльності, конкретизації механізмів їх дії тощо.

Отож, на підставі узагальнення проаналізованого матеріалу, можемо підсумувати, що власне індивідуальна (особистісна) цінність – це значущість певного предмета, явища, ідеї для конкретної людини; ідеальний стан поведінки або діяльності, до якого варто прагнути [198]. Кожна цінність за своєю суттю індивідуальна, адже тільки людина здатна оцінювати той або інший елемент навколишнього світу відповідно до власних потреб та інтересів. Вони, водночас, визначаються схильностями, смаками, звичками, рівнем знань та

іншими індивідуальними особливостями. Особистісні цінності є результатом вибіркового відображення в індивідуальній свідомості цінностей суспільства, їх конкретизації, що визначає готовність індивіда діяти відповідним чином у будь-якій ситуації побутової та професійної активності. Індивідуальні цінності у сукупності формують ймовірнісне поле свідомості, що має певну мотиваційну спрямованість, яку визначають як ціннісну орієнтацію (поняття вужче за змістом та видове по відношенню до поняття цінностей [245; 249; 261]).

Загальносуспільні цінності, переломившись крізь призму індивідуальної життєдіяльності, закріплюються у психологічній структурі особистості у формі особистісних цінностей та виступають одним із джерел мотивації поведінки суб'єкта. Специфічна ієрархія цінностей є суто особистісним здобутком, який пов'язує духовну культуру суспільства, систему групових цінностей в провідній організації та внутрішній світ особистості.

К. Роджерс, аналізуючи сутність категорії особистісних цінностей, висловив такі основні припущення:

1) ціннісний процес як невід'ємна складова життя людини має органічну основу та ґрунтується на довірі людини до мудрості цілісного Я;

2) ефективність цього процесу прямо пропорційна рівню рефлексії особистістю свого внутрішньому досвіду;

3) більша відкритість людей їх внутрішньому досвіду зумовлює максимальну спільність їх цінностей;

4) універсальні цінності дійсно існують, однак вони знаходяться у самій людині, тому їх не можна віддати чи передати, а можна лише створити умови для їх розвитку. Усі універсальні цінності за своєю природою гуманістичні та конструктивні [206].

Представники діяльнісного підходу у психології (зокрема О. Нікіфорова) так конкретизують зміст індивідуальних цінностей: цінності, як загальні смислові утворення, є основними конструюючими одиницями особистості, її ядром, основною

змістовою особистісною характеристикою; цінності, як реалізація ставлень суб'єкта до світу, визначаються як модель бажаного, модель досконалої кінцевої мети активності особистості; особистісний смисл трансформує цінності соціуму у цінності окремої особистості; цінності, потреби й мотиви визначають емоційне ставлення суб'єкта та опосередковують зв'язок особистості з дійсністю; цінності визначають взаємовідношення між цілями та засобами їх досягнення, регулюють та трансформують будь-який вид діяльності у морально-смысловий простір; цінності відіграють основну роль у процесі структурування власного «Я» [252].

Робота з індивідуальними цінностями працівників для удосконалення спільно-групової діяльності в організації передбачає виявлення змісту аксіосистем працівників, визначення ясності та чіткості індивідуальної аксіосфери за такими основними критеріями: 1) здатність піддати сумніву свої цінності; 2) відкритість свідомості до нового досвіду; 3) відповідальність та активність у діяльності; 4) прояв твердості щодо принципових питань, серйозне ставлення до питання цінностей; 5) послідовність поведінки, відповідність намірів і дій; 6) відкритий прояв своїх поглядів та готовність до дискусії [273].

Вказані критерії особистісних цінностей, водночас, визначають міру включеності та впливу індивідуальних аксіологічних орієнтирів на групову систему цінностей. Саме цінності є одним із параметрів групи поряд з такими її ознаками як композиція, групові норми, система санкцій тощо [3]. Взаємодія індивідуальних та групових цінностей відбувається за допомогою дії таких психологічних механізмів як інтеріоризація та екстеріоризація, які забезпечують взаємовплив та взаємопроникнення елементів з обох систем цінностей та визначають успішність професійної та внутрішньо-організаційної соціалізації [6; 65; 97; 123].

Групові цінності виконують функцію узагальнення соціальних та культурних значень певних явищ групової життєдіяльності. Вони знаходять вираження у формі нормативних уявлень, які виступають базовими орієнтирами групової поведінки [81]. Французький

політолог Гурне Бернар, узагальнюючи власний досвід організаційного управління, стверджує, що: «... цінності службовців, як і в індивідуальному плані, так і в груповому, утворюють в надрах адміністративної структури ... вельми складне сузір'я, механізм якого можна зрозуміти завдяки методам суспільних наук» [10, с. 103].

Система групових цінностей в організації формується на основі загальносоціальних, галузевих та індивідуальних цінностей і модифікується згідно групових інтересів (так званий груповий егоїзм), які є реальними причинами групової поведінки [209]. Групові цінності відіграють вагомую роль у життєдіяльності колективу, адже згуртовують усіх його членів за посередництвом спільних інтересів, цілей, ціннісних орієнтацій. Проте, слід пам'ятати, що індивід, приймаючи та сповідуючи цінності організації, до якої він належить, не втрачає власної індивідуальності; прийняття індивідом групових цінностей в організації не може бути абсолютним, адже палітра особистісних цінностей значно багатша за аксіологічний спектр організації [35].

Групові цінності у різних сферах діяльності можуть відрізнитися за такими особливостями: ставлення до навколишнього світу, соціальна реальність (обумовлена місцем групи у соціальному середовищі), досвід роботи в організації, принципи здійснення діяльності тощо [172; 173]. Узагальнені ціннісні переліки внутрішньо-організаційних формальних та неформальних об'єднань виконують у групі певні функції, які тісно пов'язані між собою: оцінну, спрямовуючу та регулятивну. Кожна подія, факт або вчинок у групі або поточному соціальному середовищі оцінюється через призму групових цінностей як одну із форм групової свідомості. Сформована групова аксіосистема спонукає членів колективу до спільної діяльності, узгодження цілей індивідуальної активності, дотримання норм та правил групової життєдіяльності.

Регулятивно-стабілізуюче призначення групових цінностей тісно пов'язане з дією внутрішньо-групових норм та системою ролей і підпорядкувань у групі. Наприклад, групові норми, що здійснюють

вплив на членів групи у формі санкцій, після їх оцінки з боку системи групових цінностей регулюють взаємини в групі. Реалізація регуляційної функції системи групових цінностей передбачає вплив на індивідуальну поведінку та приведення її у відповідність до визначених групових аксіоорієнтирів. Сила такого впливу залежить від рівня розвитку цінностей у групі, з одного боку, та від рівня інтеріоризації (прийняття групових цінностей і норм), з іншого [222]. Відповідно, формальні та неформальні групи в організації формують значну частку загальноорганізаційних цінностей і переконань, зміст яких визначається особливостями внутрішньо-індивідуальної взаємодії, ставленням до них керівництва та інших груп.

У соціальній психології пропонується розподіл групових цінностей на консервативні та ліберальні. Критерієм для подібної диференціації є різне ставлення до нового і старого, готовність до ризику працівників та керівників, рівень довіри при делегуванні повноважень, специфіка внутрішньо-організаційних комунікацій тощо. Виділені критерії демонструють ставлення тієї або іншої організації до глобальної інноваційної динаміки діяльності, кількість традиційних установок, відкритість до експериментів, що відбуваються у світовій економіці, прагнення до нових технологій діяльності (виробництва) та прогресивних управлінських моделей [29; 83; 163].

Водночас, ліберальні групові цінності в організаційній культурі відображають зміни у масовій суспільній свідомості у ставленні до роботи і до професійної самореалізації. Опора на такі цінності дає можливість кожному працівнику проявити власні творчі здібності, забезпечує повноцінну вмотивованість (в якій такі традиційні стимули, як зарплата і робочий час уже не відіграють провідну роль), моральну задоволеність, можливість відкрито висловлювати думку тощо. Згідно теорії Е. Тофлера, групові ліберальні цінності пов'язані з так званою «третьою хвилею» у розвитку людського суспільства. Цей етап розвитку людської цивілізації характеризується тим, що «сама професійна трудова діяльність стає все більш різноманітною, а

реорганізація є перманентним станом в житті фактично кожної організації» [91, с. 250; 242].

Динаміка та особливості взаємодії індивідуальних та групових систем цінностей у межах загальної аксіосистеми організації залежить від її життєвого циклу. На етапі становлення організації спільна система цінностей ще не сформована, проте існують індивідуальні імпліцитні спонуки до діяльності та міжособистісної комунікації. Стадія організаційного росту характеризується утвореннями формальних та неформальних груп і активними процесами аксіологічної екстеріоризації, внаслідок чого цінності окремих членів колективу трансформуються у спільно-групові орієнтири, які, надалі, визначають зміст та особливості спільної діяльності. Етап зрілості та формалізації діяльності в організації максимально інтенсифікує процеси інтерналізації, коли аксіологічні знання, отримані та перероблені організацією на попередніх етапах, отримали своє вираження через проголошені групові цінності і проходять процес індивідуального осмислення. Спад та реконструкція загального змісту організаційної культури характеризується накопиченням неформалізованих знань, які жодним чином не вбудовуються в усталені форми життєдіяльності організації. В результаті, базові уявлення перестають адекватно відображати та інтерпретувати реальні події, а раніше проголошені групові цінності не сприймаються членами колективу як аксіологічні спонуки до діяльності. Наступним етапом життєвого циклу організації є або повна її ліквідація, або повторне проходження вказаних циклів, успішність якого залежить від того, як керівники та працівники зрозуміли, оцінили та врахували у своїх діях попередньо пройдені стадії [2; 152; 153; 274].

Тобто, дослідження специфічно-психологічних особливостей системи організаційних цінностей у межах будь-якого суб'єкта господарювання можливе та необхідне: воно обов'язково повинне передбачати врахування змісту індивідуальних та групових аксіологічних систем. Саме вони є основними джерелами формування, розвитку та реконструкції елементів у загальноорганізаційній

ціннісній структурі. В ній об'єднуються та гармонізуються індивідуальні аксіологічні орієнтації працівників, особистісні цінності керівників, внутрішньо-групові цінності формальних та неформальних угруповань, галузеві, загальносоціальні та загальнолюдські аксіологічні пріоритети [254].

1.2. Система організаційних цінностей як передумова ефективності діяльності організації

Система організаційних цінностей у загальній структурі кожної ланки державного або приватного господарювання покликана впорядковувати як формальні, так і неформальні стосунки у колективі. Наповнення її різниться залежно від історико-економічних умов та сфери діяльності організації, проте саме аксіосистема завжди є невід'ємним компонентом організаційної культури [108; 118; 217; 221]. Система цінностей найчастіше є тим необхідним фактором, від якого залежить згуртованість персоналу, формування єдності поглядів та дій, і, відповідно, забезпечення досягнення цілей організації, іншими словами, аксіосфера пов'язує організаційне та індивідуальне буття в межах професійно-трудової активності [252].

Проблему організаційних цінностей вперше почали розробляти у контексті вивчення конструкту організаційної (корпоративної) культури у 60-их роках ХХ століття переважно американські вчені. У теоріях Р. Баретта [147], К. Голда та С. Девіса [57], Е. Джакуса [58], Д. Елдріджа та А. Кромбі [275], К. Камерона [90], М. Мескона [152], П. Фроста, С. Шварца [281] зміст та функції системи організаційних цінностей розкриваються через призму організаційної культури, обов'язковим компонентом якої є наявність певних аксіологічних елементів.

Серед сучасних російських науковців у цьому напрямку працюють Г. Гусєва [50], Т. Кабаченко [87; 88], Д. Леонтєв [126; 128], Д. Маслов [146; 147] та ін. В українській психології можемо виділити два основні напрями розробки цієї проблематики: політично-

ціннісний (В. Козаков [106], Ю. Шайгородський [258; 259; 260]) та організаційно-аксіологічний (З. Карпенко [97], О. Король [109; 110; 111], Л. Карамушка [92; 93], Л. Малімон [136; 138; 139; 140] та ін.).

Аналіз монографічних та періодичних джерел із питань організаційної психології демонструє, що необхідність функціональної системи цінностей у межах будь-якої організації стверджується як головна передумова ефективності та дієвості загальної організаційної культури. Варто зазначити, що деякі автори ототожнюють корпоративну культуру та систему організаційних цінностей [75; 96; 263]. Проте більшість вважають, що організаційна аксіосистема є базовим елементом корпоративної культури незалежно від сфери діяльності установи.

Так, за Е. Шайном, функціональна організаційна культура – це сукупність цінностей, що є панівними всередині організації [282]; М. Кримчанінова трактує це поняття як набір найбільш важливих цінностей, що задають людям орієнтири поведінки в організації [116]; В. Співак зазначає, що це система матеріальних та духовних цінностей, які взаємодіють між собою; Д. Елдрідж та А. Кромбі через унікальну сукупність норм, цінностей, що визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організації для досягнення поставлених цілей, визначають суть корпоративної культури [275]. С. Коссен вважає, що будь-яка організаційна культура – це власне цінності і тільки цінності людей, які впливають на середовище діяльності [168]; відомий російський бізнес-консультант Т. Базаров трактує її як певний ціннісно-нормативний простір, у якому відбувається «буття» корпорації та її взаємодія з іншими організаційними структурами [231, с. 14–15].

Проаналізувавши вищенаведені трактування щодо сутності та призначення організаційної системи цінностей, відповідно виникає запитання, які саме аксіоеlementи маються на увазі та де шукати джерело їх появи у межах певної організації. А. Сасенко, здійснивши історичний екскурс у часи початку формування українського підприємництва та проаналізувавши шлях соціально-економічних

перетворень у ХІХ – ХХ століттях, стверджує про «...переплетення у сучасному ринковому просторі ціннісних структур трьох епох:

1) залишкові традиції класичного європейського капіталізму початку ХХ століття, помножені на український аграрний традиціоналізм;

2) міцно вкорінена у ментальності українців, у суспільній свідомості та підсвідомості ціннісна структура адміністративно-командної системи;

3) структура цінностей сучасного західного ринкового середовища, яка швидко поширюється через відкритий інформаційний простір та створення транснаціональних корпорацій» [219, с. 8].

Базуючись на методологічному алгоритмі вивчення організацій, запропонованому відомим американським організаційним психологом Дж. Гібсоном, можемо стверджувати, що завдяки вивченню певних історичних, соціально-психологічних та інших характеристик системи цінностей в організації можна визначити загальний коефіцієнт сили впливу організаційної аксіосистеми на особливості діяльності певного об'єкта господарювання шляхом:

– визначення «товщини» ціннісної системи (кількість важливих ідеалів та орієнтацій, що поділяються працівниками);

– прийняття системи цінностей (кількість працівників від загальної їх чисельності, що на поведінковому рівні поділяють аксіосистему організації);

– чіткість та однозначність трактування того переліку цінностей, що декларуються в організації (їх визначеність, обґрунтованість у різних ситуаціях) [42].

Серед найбільш відомих класифікацій організаційних цінностей можна виділити типології М. Роса із співавторами та Д. Елізура. Зокрема, М. Рос стверджує існування трьох типів аксіоелементів:

– цінності самоактуалізації (внутрішні цінності, що виражають здатність до динаміки змін та розвитку);

– цінності безпеки (зовнішні матеріальні цінності, які формують у працівників почуття впевненості та стабільності у їх житті);

– цінності ставлення (соціальні цінності, що розглядаються як «транспортний засіб» для позитивних соціальних стосунків та особистого вкладу у суспільний розвиток») [33, с. 207].

С. Шай та Д. Елізур, базуючись на огляді багаточисленної наукової літератури та емпіричних матеріалів, що стосуються аксіосфери, запропонували узагальнений спосіб класифікації як індивідуальних, так і організаційних цінностей шляхом визначення їх модальності (матеріальної, емоційної або пізнавальної), щільності (централізований, сконцентрований чи роззосереджений ціннісний паттерн) та взаємовідносин між життям та працею [33].

Аналізуючи трактування аксіосистеми сучасним російським психологом Д. Леонтьєвим, можемо виділити три основні форми існування організаційних цінностей:

1) ідеали – створені найвищою ланкою керівництва, узагальнені уявлення про досконалість у різних проявах та сферах діяльності організації;

2) втілення цих ідеалів у діяльності та поведінці працівників в межах організаційного буття;

3) внутрішні, стійкі мотиваційні структури особистості працівників організації, що стимулюють їх до реалізації у своїй поведінці та діяльності загальноорганізаційних ціннісних моделей бажаного [128].

У свідомості працівників ці форми перебувають у певній ієрархічній структурі та поступово переходять одна в одну: організаційні ідеали інтеріоризуються працівниками і починають стимулювати їх активність для досягнення «моделей необхідного», результатом чого і стає предметне втілення цих моделей. Опредмечені цінності, водночас, відіграють роль базису для формування нових, інноваційних організаційних ідеалів і так далі до безкінечності. Безперервне повторення цього процесу забезпечує постійне вдосконалення системи цінностей організації на кожному новому витку розвитку організаційної культури та підвищення ефективності

діяльності шляхом задіяння когнітивного, емоційного та поведінкового потенціалу кожної форми існування цінностей [234].

Узагальнюючи теоретичні напрацювання Є. Сергійчика щодо групових аксіосистем, можемо стверджувати, що «...у формалізованому плані цінності кожної організації можуть бути структуровані таким чином:

- 1) залежно від суб'єкта оцінки – на універсальні, соціетальні, колективістські (групові) та особистісні;
- 2) за об'єктом – на цільові та інструментальні;
- 3) за характером оцінки – позитивні та негативні;
- 4) за результатом – нормативні та ідеальні» [192, с. 124].

К. Харський, як практик регуляторного менеджменту та ціннісного управління, водночас, стверджує реальне, проте різновідсоткове, існування чотирьох груп цінностей у межах кожної організації, що мають вплив на тип її внутрішньої культури:

1) ідеологічні цінності: «дотримання правил важливіше за прибутки». Переважання таких аксіологічних елементів є ознакою ідеологічної компанії, яка прагне до експансії ринку внаслідок поширення власних, прогресивних стандартів роботи, приваблюючи тим самим нових клієнтів;

2) матеріальні: «прибутки найважливіші». Матеріальні компанії існують задля того, аби збільшувати доходи власників та акціонерів;

3) емоційні: «відносини у колективі важливіші за прибуток». Така організація будується навколо внутрішніх міжособистісних відносин, тому завжди програє у конкурентній боротьбі і не має можливостей контролювати ринок;

4) вітальні: «у нас є “тато” і він знає, як сьогодні правильно». Така компанія націлена на виживання, ніколи не контролює ринок, завжди програє у конкурентній боротьбі та панічно боїться реорганізацій [252].

Система цінностей кожної організації – це завжди ієрархічна система, адже існує загальна, всеохоплююча структура цінностей компанії; є ціннісні пріоритети дирекцій, відділів та підрозділів, які

повинні бути узгоджені з цінностями вищого рівня. Вони, водночас, утворюють новий організаційний конструкт – ціннісний інтерфейс, який транслює основні ціннісні пріоритети у всі сфери життєдіяльності установи [255].

Загалом, на думку фахівців у сфері організаційного менеджменту, організаційні цінності повинні стосуватися таких основних сторін «буття» організації, як:

- призначення організації та її «обличчя» у сфері послуг або на ринку (передовий рівень технологій, висока якість продукції або послуг, лідерство у своїй галузі, інноваційність тощо);

- ієрархія та влада (визначаються або обмежуються повноваження, якими володіє та чи інша владна особа) [154];

- значення різних керівних посад та функцій (важливість керівних посад, роль та повноваження відділів);

- критерії відбору на керівні та контролюючі посади (ієрархічні відносини, ефективність роботи, вплив неформальних відносин);

- ставлення до персоналу (турбота про підлеглих, повага до індивідуальних прав, можливість підвищення кваліфікації, справедливість при оплаті праці) [71; 105];

- організація роботи та дисципліна (добровільна або вимушена дисципліна, гнучкість у зміні ролей, використання нових форм організаційної роботи, делегування повноважень) [156];

- стиль керівництва та управління (стилі авторитарний, консультативний або співробітництва, власний приклад);

- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, хто консультує керівника, індивідуальне чи колективне прийняття рішень, компромісність) [74];

- розповсюдження та обмін інформацією (рівень інформованості працівників, легкість обміну інформацією);

- характер контактів (перевага письмових або особистих контактів, жорсткість або гнучкість каналів службового спілкування, можливість контактів з найвищою ланкою менеджменту, наявність та частота загальних зборів тощо);

- характер соціалізації новачків (спілкування під час та після роботи, особливі умови спілкування, характер існуючих бар'єрів);
- шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту або йти на компроміс, перевага офіційних або неофіційних шляхів, участь вищої ланки керівництва у вирішенні конфліктних ситуацій);
- оцінка ефективності роботи (реальна або формальна, відкрита або прихована, ким здійснюється та як використовуються її результати) [234].

Отже, за своєю суттю аксіологічна система організації виступає як різновид трансформації потреб її індивідуального середовища. Складність структури організаційних цінностей зумовлюється неоднорідністю потреб працівників організації. Тобто ця структура являє собою перелік цінностей, що декларуються, культивуються, реалізуються організацією та підтримуються переважною більшістю працівників. Зазвичай, елементи системи цінностей найчастіше зазначаються у галузевому законодавстві та локальних нормативно-правових актах: правилах внутрішнього розпорядку, посадовій інструкції тощо. У процесі безпосередньої виробничої взаємодії важливу роль відіграють способи узгодження певних видів діяльності з індивідуальним набором цінностей, тобто відбувається взаємовплив особистісної та організаційної ціннісної системи, яка, водночас, детермінує процеси трансформації аксіосфери як індивіда зокрема, так і організації загалом.

Основною особливістю та способом існування цінностей є їх «олюднення», адже вони можуть функціонувати лише за умови визнання та інтеріоризації їх кожним учасником трудового процесу. Нагадаємо, що саме у цьому полягає одна з основних відмінностей цінностей від цілей, які, водночас, формуються на підставі авторитетних рішень керівництва та приймаються, зазвичай, у монодирективному порядку [114, с. 444-445].

Багато сучасних організацій на шляху до європейської інтеграції все частіше використовують принципи ціннісного управління, які передбачають реалізацію в межах будь-якої організації так званого

регулярного менеджменту на основі загальних та узгоджених ціннісних пріоритетів, що поділяються працівниками. Адже інтеріоризовані організаційні цінності, за твердженням К. Бланшара, – істинний «бос» в організації [13], тому кожен працівник різного рівня підпорядкування, в будь-якій ситуації приймаючи рішення, керується насамперед організаційними цінностями. Відповідно, модифікація або корекція індивідуальних ціннісних систем працівників дає можливість керувати їх нормативно-аксіологічною поведінкою з метою її наближення до організаційних вимог. Ціннісне управління буде результативним за умови, коли керівник організації свідомо аналізує та керує аксіологічною структурою установи та її підрозділів шляхом так званого періодичного ціннісного моніторингу. Управління цінностями може мати деструктивні наслідки лише у тому випадку, коли керівництво не надає необхідного значення елементам організаційної аксіосистеми і тим самим втрачає контроль над ситуацією, що починає розвиватися під впливом випадкових людей та подій [252].

Отже, на підставі аналізу наукової літератури з організаційної психології, ми можемо стверджувати, що система організаційних цінностей – це сукупність трансформованих, відповідно до місії організації та стратегії її діяльності, індивідуальних, групових, історико-культурних, загальносуспільних та законодавчих цінностей, які задають основні вектори поведінки працівників в організації, визначають правила внутрішньо- та позаорганізаційної комунікації, обумовлюють особливості трудової та професійної етики, що забезпечує підвищення ефективності спільної діяльності та реалізацію організаційних цілей.

Кожна система цінностей, яка більшою чи меншою мірою розділяється усіма членами колективу, дійсно є важливою детермінантою продуктивності та функціональної ефективності діяльності організації; вона може відігравати роль як конструктивних моделей поведінки, завдяки яким досягаються спільні стратегічно-організаційні цілі, так і деструктивних, що зменшують організаційну

результативність [59; 131]; система організаційних цінностей, об'єднуючи процеси онто- та філогенезу, відіграє детермінуючу роль у «...саморозгортанні соціального організму організації, чим забезпечує формування ефективної мережі соціальних комунікацій» [40, с. 9].

1.3. Історичні аспекти становлення галузевих особливостей системи організаційних цінностей у сфері державного управління

Особливості формування, змістового наповнення та функціонування групових та організаційних аксіологічних систем визначаються специфікою діяльності підприємства, його приналежністю до певного сектору народного господарювання, місцем у структурі соціально-економічних, політичних відносин у суспільстві.

Аналіз публікацій, тематика яких дотична до понять організаційної культури та організаційної аксіології, свідчить про розширення меж вивчення зазначених концептів шляхом залучення у цей простір апарату державного управління, на відміну від значного зосередження попередніх напрацювань, в основному, у розрізі приватно-корпоративної сфери та масштабних суспільно-політичних досліджень.

Теоретичний аналіз законодавства дав змогу виявити, що сучасні законотворці, формуючи основні орієнтири державного розвитку, закономірно пов'язують його з успішним та ефективним здійсненням державного управління в органах виконавчої влади, як того структурного компонента держави, що об'єднує в собі не лише кількісний людський ресурс адміністративної системи, а й якісну особисту відповідальність кожного державного службовця [241].

Зазначимо, що поняття державного управління трактується як складова політичного управління, яке одночасно поєднує політичні та адміністративні засоби [41]; це вид діяльності держави, суттю якого є здійснення управлінського організуючого впливу з використанням

повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення керівних функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав та свобод, надання державних послуг громадянам [135]. У широкому розумінні поняття державного управління поширюється на всі три гілки влади – виконавчу, законодавчу та судову, а у вузькому – лише на виконавчу. В межах завдань та гіпотез нашого дисертаційного дослідження, ми розглядатимемо категорію державного управління у більш вузькому, проте інформативнішому значенні – як політико-адміністративну діяльність, здійснення якої можливе завдяки функціонуванню апарату державного управління.

Апарат державного управління являє собою сукупність органів виконавчої влади, що організовані у відповідні системи з метою реалізації цілей виконавчої влади згідно конституційного принципу поділу влади. Виконавча влада здійснюється завдяки функціонуванню спеціальних суб'єктів господарювання – органів виконавчої влади різного рівня, що наділені певним переліком компетенцій та санкцій, відмінних від законодавчої та судової гілок влади. Орган виконавчої влади виконує роль первинного елемента апарату державного управління та наділений державно-владними повноваженнями. На місцях такими повноваженнями володіють місцеві державні адміністрації як структурний різновид органів виконавчої влади. У межах своїх повноважень вони реалізують виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Для правового, організаційного та іншого забезпечення діяльності місцевих органів виконавчої влади утворюється апарат місцевих державних адміністрацій. Посадовою особою в апараті місцевих органів виконавчої влади є державний службовець: безпосередній виконавець завдань державного управління та завдань, пов'язаних із забезпеченням функціонування державних органів влади; одне з

джерел формування аксіологічної системи у межах організаційної культури державної служби та реалізатор її елементів [78; 135].

Статус державної служби визначається конституційними основами, законами та регламентуючими актами [41]. Державні службовці, як безпосередні виконавці зазначених функцій, у своїй діяльності керуються насамперед законами України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», «Про правила етичної поведінки»; наказом Головного управління державної служби України «Загальні правила поведінки державного службовця» та ін. Суспільно-бажані ідеали поведінки держслужбовців, визначені у цих документах, загалом задають систему базових цінностей, які виступають одним із способів формування лояльності, ідентифікації працівника з організацією та є засобом забезпечення максимальної колегіальності й результативності діяльності місцевих органів виконавчої влади.

Дослідження у цьому напрямі неможливі без висвітлення соціально-історичного феномену цінностей у сфері державного управління шляхом аналізу різновидів ціннісно-орієнтаційних характеристик особистості державного службовця в органах виконавчої влади; визначення можливих деструктивних наслідків організаційного розвитку державного управління внаслідок неспівпадіння індивідуальної та групової організаційних ціннісних систем тощо. Проведення такого аналізу зумовлюється потребою формування певного теоретичного алгоритму вивчення та пошуку шляхів гармонізації аксіологічних орієнтирів у структурі організаційної культури місцевих державних адміністрацій.

Тому, констатуємо широкий простір змісту поняття «державне управління» та домінуючу роль у ньому органів виконавчої влади, базуючись на основоположній ролі інституту державної служби у сфері діяльності місцевих державних адміністрацій, основну увагу наших теоретичних та практичних досліджень ми зосередили на вивченні психологічних особливостей розвитку індивідуальних та групових організаційних цінностей саме у системі державної служби в

місцевих органах виконавчої влади, що, водночас, і визначило основну термінологію дисертаційного пошуку.

Згідно словника термінів нормативно-правових актів поняття державна служба визначається як професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах влади та її апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави, одержуючи заробітну плату за рахунок державних коштів [55]. Серед основних функцій державного управління визначається зміцнення соціальних зв'язків держави з людьми, охорона їх прав та свобод, створення громадянського суспільства і підтримка його демократичних інститутів [47, с. 24]. Усі зазначені завдання повинні виконуватися з дотриманням етики державного службовця, у нормах якої говориться про сумлінність у виконанні посадових обов'язків, шанобливість у ставленні до громадян, дотримання високої культури спілкування, недопущенні дій та вчинків, що можуть зашкодити інтересам та іміджу державної служби й держави загалом [55]. Тобто, у професійних та морально-етичних якостях державних службовців повинні бути втілені найвищі норми професіоналізму, слідування основним суспільно-моральним ідеалам та реалізація у своїй поведінці цілої низки цінностей, які пропагуються у державі.

У теорії та методології державного управління кожної цивілізованої держави, в тому числі і України, стверджується умова та вимога єдності цінностей державних службовців з чітко окресленою системою державних цінностей, що формується протягом історичного часу її становлення [52; 106]. Аналіз історичних, політологічно-правових джерел дає нам можливість стверджувати, що проблема аксіологічної адекватності працівників державної служби суспільним ідеалам постала вже доволі давно. Ціннісний вимір державного управління представлений працями таких класиків світової філософсько-політичної думки як Платон, Аристотель, Конфуцій, Н. Макіавеллі, Т. Гоббс, Г. Гегель, М. Вебер [28; 106; 190] та ін.

Зокрема, Платон у праці «Держава» пропонував власну теорію суспільства, у якому, завдяки довготривалому навчанню та набутій

мудрості, «філософи-правителі» сформували б для населення «правильну» систему цінностей [190].

Високорозвинені цивілізації Давнього Сходу орієнтувались на такі основні принципи державного управління як: наявність високопрофесійного, відповідального, дисциплінованого апарату управлінських кадрів, які, окрім професійних компетенцій, володіють і необхідними морально-етичними переконаннями [31]. Згідно механізмів управління давньо-китайських державотворців, розквіт суспільства залежить не лише від юридичних норм, а й визначається стилем поведінки та цінностями осіб, що управляють державою.

До прикладу, морально-етичні норми, якими керувалися чиновники-управлінці Візантії, більшою мірою визначались загальносуспільними цінностями, що ґрунтувались на догматах християнської моралі. Після хрещення Київської Русі християнсько-аксіологічні догми набули поширення на усій її території. Найголовнішими були цінності рівності, самопожертви, любові, віри тощо.

У Запорізькій спільноті домінуючими були демократичні громадянські цінності. Піраміда ціннісних категорій складалася з орієнтацій на рівність, свободу громадянського голосу, чуття товариства як корпоративної рицарської належності й солідарності, підпорядкованість меншості рішенням більшості, громадянської дисципліни тощо. Вершиною цієї піраміди виступала колективна воля. Наприклад, для гетьмана Богдана Хмельницького важливими професійними рисами старшин його адміністрації були дипломатичний хист та патріотизм. Окрім того, ціннісні орієнтації управлінців доби козацтва акумулювали в собі основні ідеали тогочасної боротьби за державність: пошуки лицарської слави, побратимство, високий статус свободи, чесність, шляхетність, почуття гордості за країну, релігійність.

Державна служба в українських губерніях у складі Російської імперії здійснювалась за загальнодержавними вимогами Петра I на кшталт «дело свое знать», «верно его отправлять». А за правління царя

Миколи I у 1832 р. було вперше укладено збірник законодавчих актів щодо умов та вимог проходження державної служби «Свод уставов о службе гражданской», де пропагувались ідея служіння суспільству, діловитість, освіченість, слідування законодавчій регламентації діяльності тощо.

Формування російської моделі чиновницької етики періоду Нового часу відбувалося як парадоксальне поєднання таких цінностей як самопожертва, почуття службового обов'язку, непохитна віра в ідеали, з одного боку, та орієнтацій на корумпованість, здирництво, зневажання прав людини, з іншого [31]. З цього приводу дослідник російської бюрократії В. Євреїнов зауважив, що чиновники є кастою з власним життям та властивими кожному з них «...амбіціями, пожадливістю до підвищення, намаганням за будь-яку ціну облаштувати свій матеріальний побут, не приносячи користі суспільству» [70, с. 252; 85].

Уявлення М. Вебера про ідеального чиновника базувались на критеріях кваліфікованості, професійного вишколу та багаторічної підготовки спеціаліста, який повинен відзначатися високою становою честю. Саме це давало б йому можливість максимально швидко реагувати на сигнали соціального оточення [28].

Зазначимо, що і багато українських мислителів відстоювали ідею прогресивного політичного розвитку країни, пропагували важливість формування чиновницької еліти на засадах моральності, людяності тощо. Серед них Г. Ващенко, Й. Міхневич, Г. Сковорода, Я. Ярема та ін. Наприклад, український філософ Йосип Міхневич приділяв значну увагу проблемам розвитку держави. Основоположним принципом державного управління він вважав «узгоджене та гармонійне діяння». Адже, апарат держуправління існує саме заради узгодження різноманітних суспільних інтересів, що можливо завдяки законам та мудрості правителів [56; 85; 172].

Представник Кирило-Мефодіївського товариства М. Костомаров в «Думках про історію Малоросії» закликав царських чиновників до поваги індивідуальності, схильності до ідеалізму, глибокої

релігійності українців, вказував на їх прагнення до демократизму, замилювання свободою та неприязнь до сильної влади: «...якщо державне начало поважатиме народності, ставитиметься до них не як до другорядних, підпорядкованих, нижчих, а як до самобутніх, самоправних, тоді не може бути ні незадоволення державою, ні ворожості ...» [113, с. 203]. Він стверджував, що народи, які сповідають віру в Бога і живуть в умовах рівності, досягають успіху. А занепадали ті народи, якими керували вельможі, що забули про Бога [113].

П. Юркевич, видатний український філософ, вважав, що усі моральні цінності та закони поведінки записані у серці людини. Саме там перебувають усвідомлювані передумови наших поглядів на життя, вчинки та наміри. Базуючись на запропонованій «філософії серця» вчений стверджував, що лише той, хто прислухається до свого серця, хто не відсторонюється від Божої любові та пізнає істину душею може стати мудрим та справедливим державним управлінцем [266].

Організація діяльності органів управління в Українській Народній Республіці часів Директорії характеризувалась орієнтацією на демократичні, загальнолюдські цінності, виходячи на траєкторію європейських політичних цінностей. Загалом, період відбудови української державності відзначався значною увагою до морально-ціннісних засад діяльності обраного апарату державного керівництва. Серед українських мислителів другої половини XIX – початку XX ст. суспільні та державотворчі процеси вивчали В. Винниченко, М. Грушевський, Д. Донцов, М. Драгоманов, В. Липинський, С. Подолинський, О. Потебня, М. Хвильовий [30; 68; 85] та ін.

Зокрема, В. Винниченко констатував, що серед представників Генерального секретаріату, виконавчого органу Центральної Ради, домінували такі ціннісно-орієнтаційні засади діяльності як: гідність, високе піднесення духу, воля, єдність, моральний авторитет, ентузіазм тощо [30].

Д. Донцов, у період боротьби за українську державність в часи панування російського імперіалізму, говорив: «Була та каста

[правляча] мудра, відважна та сильна морально, – була й держава [сильна]...» [68, с. 51]. Також, він узагальнював такі основні цінності у діяльності органів державної влади: вірність ідеї, моральний гарт та моральна сила, витривалість, відважність, почуття честі, виконання обов'язку, турбота про справу, а не про себе, шляхетність, чесність, відраза до зла тощо.

В. Липинський власну точку зору на ідеологію державного управління в Україні будував на засадах державного досвіду гетьмансько-козацьких часів та високій етнічній культурі хліборобської спільноти. Він вважав, що для створення держави потрібна сильна одноосібна влада з обов'язково присутнім апаратом активної меншості – аристократії – з найдостойніших за своїми здібностями, духом, активною діяльністю представників народу [37; 56; 85].

Перелік ціннісних вимог до працівників державного апарату в колишньому Радянському Союзі був невеликим, оскільки державна служба в той час була високо-дисциплінованою бюрократією. Найбільше цінувалися працівники дисципліновані, віддані, слухняні та здатні беззаперечно виконувати накази. Саме тоді виникла необхідність наукового дослідження особливостей та вимог до аксіологічної поведінки працівників державних органів влади.

Серед сучасних російських та вітчизняних науковців ціннісну проблематику досліджують політологи Г. Атаманчук, І. Курас, В. Мельниченко, М. Пірен, В. Ребкало та ін. Окремі науковці (В. Андрущенко, С. Серьогін, І. Надольний та ін.) здійснюють спроби визначити сукупність політико-управлінських цінностей та встановити міру впливу кадрового потенціалу на формування політико-аксіологічних засад буття української держави [54; 106; 227]. У працях політологів та соціологів Н. Нижника, А. Решетніченко, Ю. Шарова значна увага приділяється констатації та діагностиці важливих якостей особистості держслужбовця та моніторингу якості їх освіти [209]. Соціально-психологічними проблемами формування

цінностей у системі державної влади Російської Федерації займаються Г. Гусєва, М. Шедій та ін. [50; 207; 262].

Систему організаційних цінностей як психологічний інструмент управління в органах державної влади розглядають політологи та представники державного управління: Є. Бондаренко, Б. Гаєвський, Т. Василевська, Л. Литвинова, В. Козаков, М. Рудакевич, О. Серняк, Ю. Шайгородський та ін. [16; 36; 44; 214; 215; 235] Окремі елементи аксіологічної системи державної служби ставали самостійними об'єктами розгляду у наукових дисертаційних дослідженнях з теорії та історії державного управління (Л. Мисів, І. Савченко та ін.) [25; 106; 130; 260].

Тобто, морально-етичне підґрунтя формування цінностей як складової професійної етики сучасної української державної служби відбувалось під впливом історичної та культурної спадщини. Проте аксіологічні орієнтації державних службовців в Україні визначаються не лише історичним минулим та «генетичним кодом» народу, але й особливостями способів світобачення та тлумачення прогресивних суспільних змін, а також нових, соціальних за своєю природою, цінностей, які є опосередкованим проявом процесів міжнародної інтеграції та демократизації [162].

Проведений історичний огляд особливостей застосування та вивчення ціннісних категорій у системі державного управління дозволяє нам говорити про те, що соціально-психологічна (на відміну від політично-управлінської) площина формування та функціонування цінностей у системі державного управління залишається майже не структурованою, адже часто за межами наукового розгляду лишається індивідуальна аксіосистема державного службовця та міра її впливу на якість державного управління, способи формування загальноорганізаційної системи цінностей в органах виконавчої влади тощо.

Обов'язковою моделлю поведінки держслужбовця є дотримання вимог законодавства та чітке виконання своїх посадових обов'язків. Проте, із розвитком демократичних засад життєдіяльності нашої

держави та проведенням реформування діяльності органів державного управління, стає зрозуміло, що і закон про державну службу, і посадові інструкції держслужбовців потребують коригування та доповнення, зокрема, у розділі, де йдеться про морально-етичні вимоги до їх діяльності шляхом конкретизації аксіологічних орієнтирів.

Сучасними невід'ємними цінностями працівників державної служби можна визначити політичну нейтральність, непідкупність, чесність, професіоналізм, якість, вчасність, а також так звані «вічні» державні цінності: відданість народу, патріотизм, вільне володіння державною мовою, національна гідність та політико-правова культура [241]. Усі виділені цінності державних службовців, як носіїв цінностей державного управління, О. Серняк називає адміністративними [226]. О. Демидов, досліджуючи аксіологічні орієнтири влади, стверджує існування таких цінностей як: «почуття обов'язку, виміри честі, справедливість, совість, відповідальність, моральність, і, навіть таку специфічну, як сакральність» [52, с. 125]. Всі названі цінності фактично дублюються у законодавстві, яке покликане регулювати діяльність органів виконавчої влади. Тобто, система декларованих законодавством цінностей у сфері державного управління безперечно існує, проте проблема їх взаємодії з індивідуальними аксіоелементами та творення нових суб'єктивізованих та групових цінностей в органах виконавчої влади лишається відкритою.

Аналізуючи задекларовану у дисертаційному пошуку проблематику з позицій базових основ менеджменту та положень суб'єктно-діяльнісного підходу (Б. Ананьєв, С. Рубінштейн), ми можемо стверджувати можливість, і, що важливо, високу ймовірність впливу окремої особистості на перебіг діяльності в провідній організації. Цей факт ілюструється існуванням розбіжностей між переліком декларованих у законодавстві цінностей та індивідуальними аксіоорієнтаціями і способами їх реалізації працівником, що, водночас, зумовлює підвищення ролі суб'єктивності у державному управлінні [106]. Саме для створення єдиного

ціннісного поля та здійснення адекватного моніторингу професійно-аксіологічних сторін діяльності державних службовців необхідно:

- структурувати елементи аксіологічних систем як органів державної виконавчої влади, так і окремих працівників;
- визначити психологічні передумови взаємовпливу та шляхи формування елементів системи організаційних цінностей у діаді «державний службовець – орган виконавчої державної влади»;
- конкретизувати особливості функціональної взаємодії різних аксіологічних елементів у різних площинах та способах їх існування;
- розробити структурно-функціональну модель організаційних цінностей у системі державної служби.

Теоретики та практики управління стверджують, що багато елементів аксіологічних систем працівників державної служби часто несумісні з уявленнями про ефективне державне управління. Водночас, оскільки морально-етичні цінності в узагальненій структурі діяльності виступають у якості засобів діяльності (інструментальні цінності за класифікацією М. Рокича) [279], то їх неузгодженість у поведінкових проявах перетворює державних службовців на «касту» з негнучкими правилами, де відвідувачі сприймаються як відволікаючий фактор, а недостатня увага до зміни цінностей у суспільному масштабі гальмує прогресивні зміни всередині самих організацій [130].

І. Письменний, С. Серьогін трактують таку ситуацію як феномен аномії в середовищі державних службовців, дія якого активізується внаслідок розходження між власними цінностями та цінностями держави, установи, керівництва, підлеглих. Глибина цього дисонансу може бути настільки сильною, що нівелюються базові життєві екзистенції [227, с. 41]. Мабуть, саме тому суспільство переживає нині так звану «кризу довіри» громадян до держави та її інститутів. Водночас, формування довірливих відносин між суб'єктом та об'єктом державного управління можливе за умови переосмислення духовних, моральних, трудових підвалин державної служби, зокрема змістового наповнення цінностей державних службовців. Як

стверджує Т. Василевська: «...нині існує нагальна потреба переорієнтації моральних цінностей представників влади з установки «володарювання» та установку «служіння» народу...» [25, с. 113].

Оскільки одне з основних соціальних призначень держави полягає в утвердженні у суспільстві цінностей закону та моралі, то його реалізація повинна починатися з дотримання декларованих аксіоелементів представниками держави, тобто працівниками державної служби. Необхідно не лише проголосити, а й відслідковувати дотримання ними базових ціннісних стандартів поведінки [150]. Важливість цієї проблеми посилюється і тим фактом, що кількість ціннісних стандартів як держави, так і державних службовців дуже велика і містить багато розрізнених (у тому числі і індивідуальних) елементів, які перебувають у певній ієрархії. Вона, найчастіше, зумовлюється суб'єктивними інтересами та потребами працівника. Базуючись на критеріях соціальної самоорганізації та державності, визначених російським політологом В. Романовим, припускаємо, що в основі процесу структуризації цінностей державного управління лежить принцип динамічної ієрархії. Його зміст полягає в тому, що «довготривалі параметри порядку підпорядковують собі короткотривалі (тимчасові) параметри» [208, с. 50].

Узагальнивши проаналізований матеріал, ми припускаємо, що довготривалими параметрами порядку можуть бути власне спільно-організаційні цінності як складова організаційної культури органів виконавчої влади та цінності, які декларуються у законодавстві; водночас, у якості тимчасових параметрів можуть виступати одиничні індивідуальні цінності, які піддаються трансформації у процесі професійної діяльності.

Динамічність ієрархічної системи організаційних цінностей державної служби зумовлюється постійним збільшенням їх кількості, адже багато аксіоелементів переосмислюються у загально-державних масштабах і трактуються не лише як моральні категорії, а й, наприклад, як етичні, правові, соціально-економічні орієнтири [260].

Чимало нових елементів у цій системі з'являються шляхом екстеріоризації власних цінностей новими працівниками або зміною рейтингового місця уже існуючих.

Ціннісна єдність державних службовців зумовлює узгодженість у сприйнятті ними навколишнього світу, їх реакцію на нього та впливає не лише на поведінку співробітників, а й на стиль діяльності організації. Л. Пашко стверджує, що саме спільні цінності прямо або опосередковано впливають на рівень компетентності, конкурентноздатності, інноваційності державної служби та визначають якість обслуговування громадян – споживачів державних послуг [188].

Кожен з нас, як громадянин України, очікує від інституту державної служби не декларацій або командних вказівок, а надання якісних державно-соціальних послуг. Це можливо не лише за умови максимального співвіднесення вимог до професіоналізму держслужбовців з провідними цінностями суспільства, а й завдяки сформованій, спільній, внутрішньо-організаційній системі цінностей державної служби. Наявність у ній індивідуально-важливих аксіологічних настанов дає змогу кожному працівнику відчувати себе повноправним членом колективу [107]. Проте, не слід ігнорувати і той факт, що особливості професійної діяльності в органах виконавчої влади мають значний зворотній вплив на систему цінностей державного службовця [181].

Отже, на підставі результатів теоретичного аналізу проблеми функціонування системи цінностей у виконавчих структурах держави, ми можемо стверджувати, що: пласт ціннісної свідомості в органах державної влади формується з врахуванням історичної, культурної спадщини нації, а також сучасних вимог демократичного розвитку держави; перелік елементів системи цінностей у сфері державного управління містить індивідуальні, групові, суспільні та законодавчо-задекларовані нормативні уявлення щодо виконання професійних обов'язків; дієвим засобом уникнення аксіологічного дисонансу у системі державної служби є робота з індивідуальними ціннісними

ієрархіями працівників з метою максимального їх наближення до декларованих у законодавстві та суспільно-важливих ціннісних орієнтирів.

1.4. Структурно-процесуальна модель розвитку індивідуальних і групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади

Узагальнення наукових джерел щодо сутності категорії цінностей у її індивідуальних та групових проявах дає змогу виділити різноманітні підходи до розуміння особистісних, групових та загальноорганізаційних систем цінностей, їх класифікації, шляхів формування та способів взаємодії аксіологічних елементів [33; 124; 125; 146; 147; 152; 153]. Водночас, вивчення цієї проблематики у сфері державної служби в органах виконавчої влади перебуває на початковому етапі та вимагає розробки теоретико-методологічних засад організації й проведення комплексних емпіричних досліджень [24; 50; 106; 129; 130; 258; 259; 260]. Саме тому одним із завдань нашої роботи є теоретичне узагальнення існуючих напрацювань з метою розробки універсальної моделі розвитку та функціонування системи організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади.

Насамперед зазначимо, що базовим джерелом цінностей державних службовців, які працюють у місцевих органах виконавчої влади, виступає законодавство нашої держави. Перелік історично сформованих, суспільно схвалених та обов'язкових до реалізації у поведінці ціннісних вимог декларується у профільному законодавстві, галузевих постановках Кабінету Міністрів, наказах Голодержслужби України та посадових інструкціях. Під час здійснення державними службовцями безпосередньої трудової діяльності, що орієнтована на досягнення певної, заздалегідь визначеної цілі, цей законодавчо-декларований перелік доповнюється реально-діючими елементами з індивідуальної ціннісної системи кожного працівника. Як наслідок –

формується спільна індивідуально-групова система організаційних цінностей як одна з площин перетину індивідуальної та організаційної свідомості [40]. Ми припускаємо, що зазначений набір цінностей є такою сукупністю елементів, складові якої перебувають у певних взаємовідношеннях та зв'язках один з одним, тим самим забезпечуючи наявність певної структури. Вона, водночас, залежить від способів, етапів та джерел формування конкретного набору елементів. Таким чином, сформульовані характеристики множинності, взаємопов'язаності та структурованості дають нам змогу говорити про цінності у сфері державної служби як реальну систему аксіологічних орієнтирів [271].

Система організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади формується у нерозривному зв'язку із розвитком загальної організаційної культури. Джерелом цього процесу є одні і ті ж об'єкти навколишнього оточення та предмети і явища внутрішнього організаційного життя, що є важливими, значущими для професійного й духовного життя працівників [256]. Різноманітні класифікації детермінант, структури, призначення та типології елементів у системі організаційних цінностей пропонують Дж. Гібсон [33], Д. Леонт'єв [128], М. Рокич [279], М. Рос та Д. Елізур [280], К. Харський [252], С. Шай [33] та ін. Дослідження, дотичні до аксіосфери органів виконавчої влади проводять і українські науковці – А. Ліпенцев [56], В. Козаков [106], І. Нинюк [165; 166], О. Оболенський [169], Ю. Палеха [174], В. Ребкало [84], С. Серьогін [227], С. Яроміч [272] та ін. Зокрема, Ю. Палеха факторами впливу на формування системи цінностей у складі загальноорганізаційної культури називає: зовнішнє оточення, історично-часові межі, соціопростір, внутрішні способи організації поточної діяльності тощо [174]. С. Яроміч на роль базових детермінант розвитку організаційних цінностей пропонує нормативно-правові документи, уявлення та аксіологічні орієнтації керівників організації, колективний досвід діяльності державних службовців, ціннісні погляди, що привносяться новими членами організації [272].

Отже, на підставі проаналізованого матеріалу можемо говорити про певну розрізненість поглядів щодо джерел формування і розвитку системи цінностей загалом та аксіологічного переліку в органах виконавчої влади зокрема. Основними критеріями вказаних підходів виступають: історичні умови функціонування організації, особистість керівника, соціально-психологічні характеристики аксіоелементів, їх практичне призначення, модальність, форми існування, взаємозв'язок між безпосередньою трудовою діяльністю та позапрофесійним життям, варіанти індивідуального трактування цінностей, шляхи реалізації їх у поведінці тощо. Тому і постає питання щодо встановлення спільних аспектів аналізу розрізнених критеріїв у розгляді типології аксіологічних елементів та визначення детермінант формування загальноорганізаційної системи цінностей.

На підставі розгляду та узагальнення накопиченого вище теоретичного матеріалу можна виділити основні джерела, що впливають та визначають особливості формування системи організаційних цінностей. Насамперед, джерелом формування системи цінностей в організації (не залежно від сфери діяльності) є *індивідуальна система* цінностей працівника: її зміст, ієрархія елементів (як наслідок процесів соціалізації) та специфіка інтерпретації власних аксіологічних інтенцій. Найбільший вплив на організаційну аксіосистему індивідуальні цінності працівників мають в момент *втілення їх у поведінці* під час виконання посадових обов'язків, здійснення міжособистісних комунікацій тощо.

Ще одним, не менш важливим джерелом формування організаційних цінностей є *історико-культурні* умови, в яких функціонує організація, адже вони акумулюють основні суспільні, моральні, законодавчі вимоги до групових аксіосистем. Зауважимо, що ефективне функціонування загальноорганізаційної системи цінностей неможливе без *репрезентації вказаних вимог* у процесі здійснення організаційної діяльності. Дотримання аксіологічних історико-культурних вимог забезпечує однорідність ціннісної

поведінки представників різних соціально-економічних систем (організацій, установ, підприємств тощо).

Тобто, система цінностей в місцевих органах виконавчої влади як різновиді організації, містить у собі суб'єктивно-детерміновані (індивідуальні цінності, набуті шляхом інтеріоризації у процесі соціалізації) та об'єктивно-детерміновані елементи (організаційні аксіоеlementи, обумовлені історичними умовами, сферою діяльності, галузевим законодавством, посадовою інструкцією тощо). Об'єднуючою ланкою для виділених різновидів слугують особливості нашого менталітету та національної культури. Саме вони є тим глибинним рівнем, що зумовлює появу конкретних елементів як у індивідуальній, так і в організаційній системі цінностей. Схематичне відображення авторської структурно-процесуальної моделі формування та динамічного функціонування організаційних цінностей у системі державної служби в місцевих органах виконавчої влади відображено на рис. 1.1.

Слід зауважити, що поняття модель у науковій психології трактується як образ певного процесу, явища, абстрактне відображення певної системи, для представлення якої використовуються схеми, макети, що дають змогу відобразити принципи її внутрішньої організації; як система, елементи якої здатні до взаємодії між собою [123]. Запропоноване нами графічне узагальнення проаналізованого теоретичного матеріалу є абстрактним відображенням системи організаційних цінностей та містить перелік найсуттєвіших її компонентів і властивостей (що власне і є основною вимогою до моделювання) в їх динаміці, що, на наш погляд, відповідає вищезазначеним характеристикам моделі.

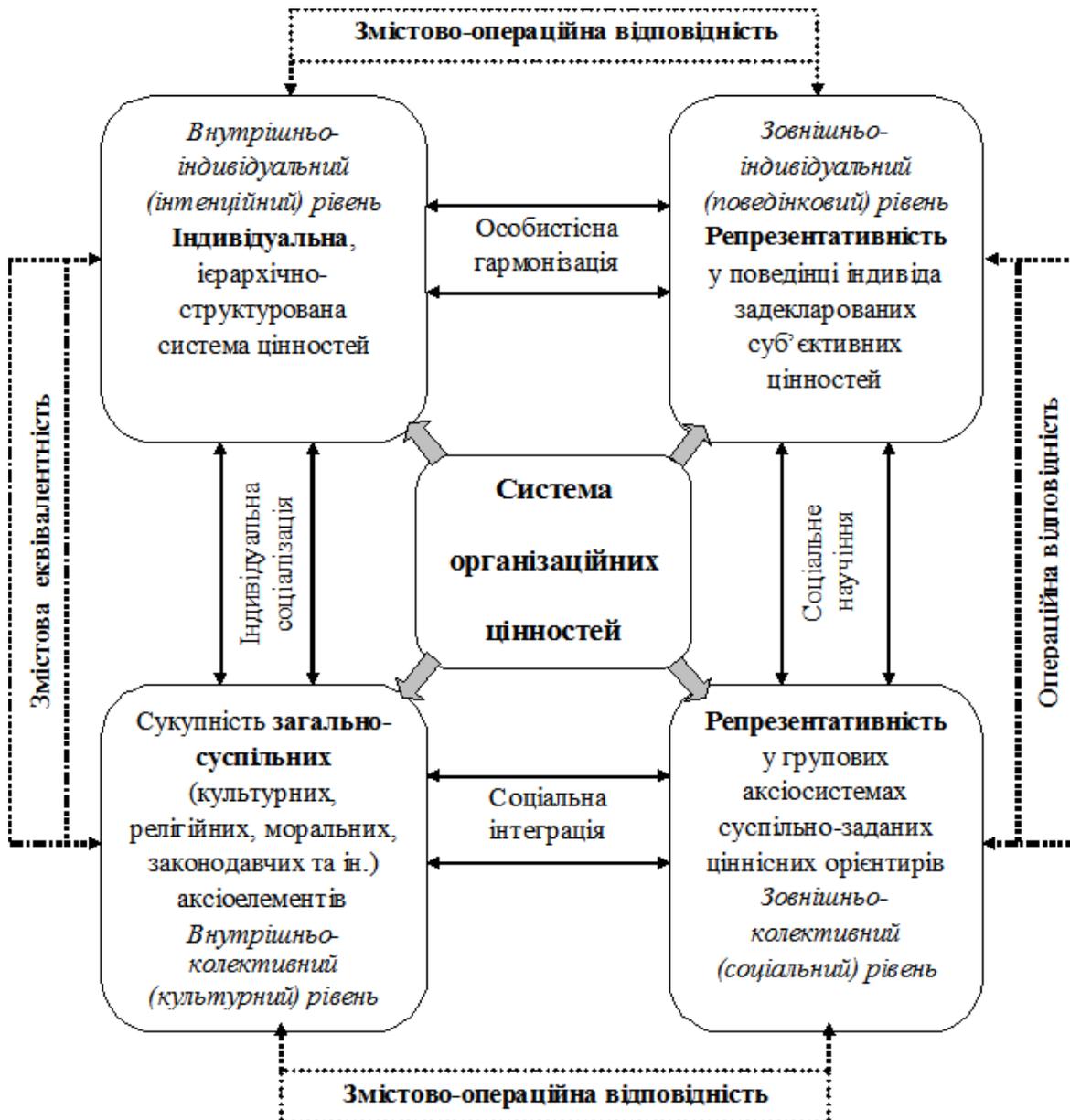


Рис. 1.1. Структурно-процесуальна модель розвитку організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади

Запропонована модель відображає основні механізми розвитку організаційних цінностей (особистісна гармонізація, соціальна інтеграція, соціалізація, соціальне навчіння) та зорієнтована на два базові рівні аналізу цінностей працівників – особистісний та суспільно-груповий у їх взаємодії й відображає суб'єктивний, об'єктивний, інтерсуб'єктивний та інтероб'єктивний простір існування цінностей. Фактично, виділені нами критерії диференціації елементів системи цінностей співвідносяться з чотирма секторами

буття усього живого, визначеними К. Уілбером (інтенційним, поведінковим, культурним та соціальним); з трьома світами К. Поппера (суб'єктивним, культурним, об'єктивним); сукупностями благ Г. Ріккєрта: благо теперішнього (як індивідуальна необхідність), блага майбутнього (як об'єктивна необхідність) та блага вічності (як культурна необхідність) [170; 193; 204; 265; 283].

Аксіологічними суб'єктивними благами теперішнього у цьому випадку є два верхні квадрати моделі: внутрішньо-індивідуальний (інтенційний) рівень та зовнішньо-індивідуальний (поведінковий) рівень. Вони об'єднують індивідуальну ієрархічно-структуровану систему цінностей та їх репрезентативність у поведінковій активності індивіда. Ієрархізація та систематизація особистісних цінностей залежать від критерію їх класифікації (М. Бердяєв, Д. Леонтєєв, Г. Олпорт та ін), визначених рівнів (М. Рокич), ключових ознак та мотиваційних цілей (У. Білські, С. Шварц) тощо. Становлення вказаної системи в особистісному просторі відбувається внаслідок дії механізмів соціалізації та процесів інтеріоризації [123], що визначають специфіку формування індивідуальних схем оцінки та диференціації значущості об'єктів зовнішнього світу. Особливості цієї складової в організаційній системі цінностей органів державної служби проявляються у внутрішньо-інтенційних характеристиках аксіоелементів кожного окремого працівника.

Суб'єктивна правдивість, операціоналізована та позаситуативна інтерпретація особистістю власних цінностей формує зовнішньо-поведінковий рівень системи організаційних цінностей. Його змістове наповнення визначається ступенем репрезентативності у поведінці індивіда задекларованих індивідуальних цінностей. Тобто на перший план тут виходить дихотомія реальності / декларованості у стосунку до власних аксіологічних орієнтирів з боку кожної особистості та можливості для їх реалізації у професійному житті.

Максимальне узгодження змістово-процесуальних складових внутрішньо-індивідуального (інтенційного) та зовнішньо-індивідуального (поведінкового) рівнів можливе за умови адекватного

перебігу процесів особистісної гармонізації, що детермінують відповідність поведінки особистості власним задекларованим цінностям. Ключовими факторами тут виступають активність кожного індивіда, здатність до реального вираження власного внутрішнього змісту, відкритість до соціальних інновацій, саморегуляція та потенціал до саморозвитку [132]. Таким чином, механізм особистісної гармонізації є необхідним для досягнення змістово-операційної відповідності у структурі індивідуальної системи цінностей.

Два нижні квадрати моделі містять перелік найважливіших загально-суспільних аксіоелементів та культурно-соціальних вимог до групових систем цінностей та демонструють міру репрезентативності цих вимог в системах організаційних цінностей. Історично-сформована сукупність загально-суспільних (культурних, релігійних, моральних тощо) аксіоелементів є ядром внутрішньо-колективного (культурного) рівня у структурі організаційної аксіосистеми державної служби (нижній лівий квадрат моделі). Існування такого роду цінностей призначене для формування так званих благ вічності як факту культурної необхідності (за Г. Ріккертом), адже вони відіграють роль тих архетипних, трансперсональних соціальних утворень, що існують у колективній підсвідомості (за С. Грофом, К. Юнгом) та забезпечують «генетичну» спадковість поколінь. До їх складу входять такі «вічні» цінності як: добро, краса, щастя, любов, знання, чесність, патріотизм, мудрість тощо.

Зовнішньо-колективний (соціальний) рівень у структурі системи цінностей (нижній правий квадрат) покликаний забезпечити накопичення благ майбутнього як факту об'єктивної необхідності (за Г. Ріккертом) для розвитку соціальних утворень та угруповань. Це можливо за умови операційно-змістової відповідності елементів групових аксіосистем (в тому числі й системи організаційних цінностей у сфері державної служби) загальносуспільним аксіологічним вимогам. Звісно, у складі групових систем цінностей знаходиться багато ціннісних пріоритетів окремих особистостей, що пов'язані з різними аспектами їх поведінки. Проте чимало з них

піддаються прямому впливу щоденного групового, діяльнісного досвіду у просторі конкретного соціального середовища й адаптуються до соціально-економічного, політичного, екологічного контексту, забезпечуючи тим самим змістову відповідність аксіосистем різного рівня [94].

Тобто, для досягнення вказаної відповідності необхідною є взаємодія двох нижніх квадратів між собою, що здійснюється за допомогою процесів соціальної інтеграції у аксіологічній площині. Саме вони дають можливість досягнути максимальної відповідності змісту загальносуспільних та групових аксіосистем: встановити оптимальні зв'язки між розрізненими соціальними об'єктами (суспільством, державою з одного боку та окремими групами, колективами, організаціями з іншого) та перетворити їх ціннісні системи на взаємозалежні та узгоджені утворення на основі спільних цілей та інтересів. Таким чином, інтерсуб'єктивний та інтероб'єктивний рівень соціальної інтеграції ціннісних систем є причиною та наслідком змісту внутрішнього та зовнішнього рівнів індивідуального аксіотворення. Цей механізм забезпечує виконання функції підтримки соціальною системою стійкості та рівноваги суспільних відносин у царині цінностей.

Горизонтальна взаємодія між описаними структурними компонентами системи організаційних цінностей у середовищі державних службовців на індивідуальному (інтенційному та поведінковому) та колективному (культурному та соціальному) рівнях, що відбувається за допомогою механізмів особистісної гармонізації та соціальної інтеграції, забезпечує змістово-операційну відповідність названих структур та є передумовою консонансу елементів у системах цінностей на кожному з рівнів та між ними.

Проте до організаційних ціннісних систем висуваються вимоги щодо відповідності їх змісту як особистісним цінностям окремого працівника (верхній лівий квадрат), так і базовим елементам суспільних аксіоорієнтирів (нижній лівий квадрат), тобто стверджується вимога вертикальної взаємодії [48]. Завдяки цьому

аксіосистема державної служби набуває реального змісту та дає змогу реалізовувати працівникам особистісні та професійні цінності у адекватному соціально-економічному середовищі. Це завдання реалізується за допомогою механізмів соціалізації індивіда (узгодження індивідуальної та загальносуспільної систем цінностей) спочатку у просторі загальної соціальної взаємодії, а пізніше у сфері обраної професійної діяльності та певного колективу. Необхідний рівень змістової еквівалентності елементів у індивідуальній та загально-суспільній системах цінностей (у процесі індивідуальної соціалізації) забезпечується завдяки запуску процесів інтеріоризації та екстеріоризації [125; 126; 127; 211; 212]. Як наслідок, формується ідентичність механізмів інтерпретації конкретних ціннісних елементів з точки зору суб'єктивної правдивості та інтерсуб'єктивного смислу [283].

Окрім того, змістово-інтерпретаційна еквівалентність суспільно-особистісних елементів в організаційній системі цінностей повинна підкріплюватися також їх операційною відповідністю. Цей процес відбувається завдяки вертикальній взаємодії між двома правосторонніми секторами (верхнім правим – зовнішньо-індивідуальним (поведінковим) та нижнім правим – зовнішньо-колективним (соціальним), зміст яких завжди більшою або меншою мірою – об'єктивна емпірична подія. Особливості репрезентативності індивідуальних цінностей у поведінці кожної особистості та структурно-функціональна відповідність певних групових аксіосистем суспільним вимогам є наслідком їх взаємодії із сусідніми лівосторонніми секторами. Таким чином реалізовується один із базових принципів психології – єдність психіки та діяльності, послідовне втілення у поведінці внутрішнього, ідеального плану реалізації цінностей як з боку окремої особистості, так і з боку колективу організації. Вимога операційної відповідності реалізується за допомогою запуску механізму соціального наочіння [9], який є універсальним засобом для набуття та засвоєння тих моделей ціннісної поведінки, що є необхідними та загально-прийнятними як

загалом у соціумі, так і у провідній організації щодо реалізації цінностей. Саме тому у законодавчих документах важливо не лише прописати певні аксіологічні орієнтири для державних службовців, а й необхідно описати конкретні моделі поведінки для їх реалізації та втілення у життя в щоденній професійній діяльності.

Таким чином, у запропонованій нами моделі структурно-процесуальні особливості аксіосистеми сфери державної служби розглядаються в індивідуально-психічному та соціальному просторі, тим самим окреслюючи її здатність до динаміки та розвитку через двосторонню взаємодію індивідуального та культурно-соціального. Безперервний розвиток та процес зміни або заміни певного елемента із зазначеної системи відбувається двома основними шляхами: завдяки інтеріоризації нових цінностей та засобами переоцінки сили їх значущості та впливу у процесі онтогенезу колективу як соціального організму [184].

Отже, система організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади формується завдяки послідовній, вертикально-горизонтальній, як висхідній, так і низхідній взаємодії чотирьох описаних секторів запропонованої моделі. Її внутрішній зміст характеризується властивостями, відмінними від властивостей структурних елементів, оскільки вони піддаються впливу конкретних законодавчих вимог до діяльності державних службовців, залежать від політичних змін та нововведень, видозмінюються під впливом результатів практичної реалізації аксіоелементів у вказаній сфері діяльності та доповнюються завдяки зворотному зв'язку від колективу організації з врахуванням змін в індивідуальній ієрархії цінностей.

Таким чином, сукупність організаційних цінностей державної служби можна розглядати як динамічну систему, що характеризується такими основними ознаками:

- 1) структура (сукупність складових усіх секторів моделі);
- 2) розвиток (відбувається внаслідок взаємодії усіх секторів моделі завдяки механізмам особистісної гармонізації, соціальної інтеграції, соціалізації, соціального навчіння);

3) засоби систематизації та обробки нових вхідних елементів (через процеси інтеріоризації та екстеріоризації);

4) поточний результат розвитку (втілюються у життя конкретні моделі поведінки з метою реалізації визначених організаційних цінностей);

5) засоби зворотного зв'язку (забезпечується динамічність ціннісної системи у сфері державної служби у процесі її функціонування).

1.5. Психологічні характеристики системи організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади

1.5.1. Теоретико-метологічні засади виділення психологічних характеристик системи організаційних цінностей органів виконавчої влади

У законодавстві України стверджується, що державна служба основними своїми функціями визначає забезпечення верховенства закону та охорону прав і свобод людини. Державні службовці, як безпосередні виконавці завдань державотворення, керуються чітко сформульованими законами, нормативно-правовими актами та іншими документами, що окреслюють особливості та правила їх діяльності. У законодавчій базі діяльності державної служби містяться прямі та опосередковані вказівки на суспільні ідеали поведінки, еталони бажаного, які виступають тими ключовими цінностями, на які повинен орієнтуватися кожен працівник сфери державного управління. Тому питання переліку, змісту та психологічних характеристик обов'язкових до виконання аксіоелементів загальноорганізаційної системи цінностей набуває все більшої ваги у теорії та практиці психологічних досліджень [187].

Аналіз літературних джерел з соціальної та організаційної психології свідчить про те, що управління цінностями визначається одним із способів формування лояльності, толерантності,

ідентифікації працівника з організацією, як засіб забезпечення максимальної результативності діяльності. Найвні напрацювання в цій сфері є універсальним методологічним підґрунтям для вивчення групових аксіосистем, диференціації цінностей, їх структури, внутрішньозмістового наповнення та інших особливостей, яке може бути застосоване до аналізу будь-якої організаційної аксіосистеми, у тому числі і органів виконавчої влади.

Основна увага в більшості проведених досліджень акцентується на процесах формування, наповнення та зміни елементів у групових ціннісних системах. Насамперед вивчаються особливості та сила впливу індивідуальних ціннісних орієнтацій на організаційну аксіосистему. Основними механізмами вказаної взаємодії визначають процеси інтеро- та екстеріоризації (М. Боришевський [18], З. Карпенко [97], Д. Леонт'єв [126; 127], В. Моїн [157]).

Розглядається проблема невідповідності між тими аксіологічними орієнтирами поведінки, які «озвучуються», та тими, що проявляються у повсякденній поведінці індивіда. Можливість диференціації цінностей на так звані реальні та декларовані стверджують багато науковців, зокрема А. Лазарук [119], Л. Ернштейн [264], Ю. Шайгородський [258], С. Шварц [281] та ін.

Ще одним критерієм диференціації ціннісних елементів є встановлення їх значущості / незначущості щодо бажаного кінцевого стану або поведінки особистості через визначення валентних цінностям об'єктів в дійсності (П. Власов [33], С. Шварц [281], М. Яницький [271] та ін.).

Також науковці піднімають питання про структуру кожного окремого аксіоелемента, особливості та можливі етапи його сприйняття й оцінки працівниками. Узагальнюючи напрацювання у цьому напрямку М. Боришевського [18], А. Здравомислова [81], З. Карпенко [97], В. Мерліна [151], В. Москаленко [157], В. Рибалки [203], В. Тугарінова [246], можемо стверджувати, що особистісне прийняття цінності передбачає її знання, оцінку та готовність діяти відповідним чином.

Водночас, поведінкова аксіологічна активність стверджується науковцями як важливий механізм регуляції діяльності. У цьому ракурсі цінності диференціюються на такі, що регулюють стосунки у сфері виробництва, визначають стосунки між керівником та підлеглими, узгоджують міжособистісні стосунки тощо (О. Гулянська [49], Л. Ернштейн [264], Е. Климов [102], О. Король [111], В. Сопов [229], І. Сенін [14; 223] та ін.).

Тобто, більшість наукових досліджень групових аксіосистем зосереджені навколо вивчення специфіки їх формування, наповнення та зміни; визначення особливостей особистісного сприйняття ціннісних елементів; встановлення основних прикладних сфер їх застосування тощо. Таким чином, запропонована нами структурно-процесуальна модель розвитку індивідуальних та групових організаційних цінностей у сфері державної служби та узагальнення існуючих аксіологічних напрацювань дає можливість стверджувати, що психологічні особливості загальноорганізаційної системи цінностей в органах виконавчої влади можуть бути визначені через:

1) процесуально-динамічні характеристики (демонструють різноманітні рівні проявів складових системи організаційних цінностей);

2) структурно-змістові характеристики (відображають специфіку змісту внутрішньо-індивідуального та внутрішньо-колективного рівнів існування цінностей);

3) поведінково-прикладні характеристики (відображають особливості та міру репрезентації у поведінці індивіда та професійної групи індивідуально-задекларованих та суспільно-важливих цінностей).

Тобто, у всіх запропонованих характеристиках явно або латентно знаходить своє відображення зміст кожного компоненту структурно-процесуальної моделі розвитку системи організаційних цінностей в органах виконавчої влади, що дає змогу емпірично розширити та доповнити теоретичне поле вивчення загальноорганізаційної системи цінностей у сфері державної служби (рис.1.2).

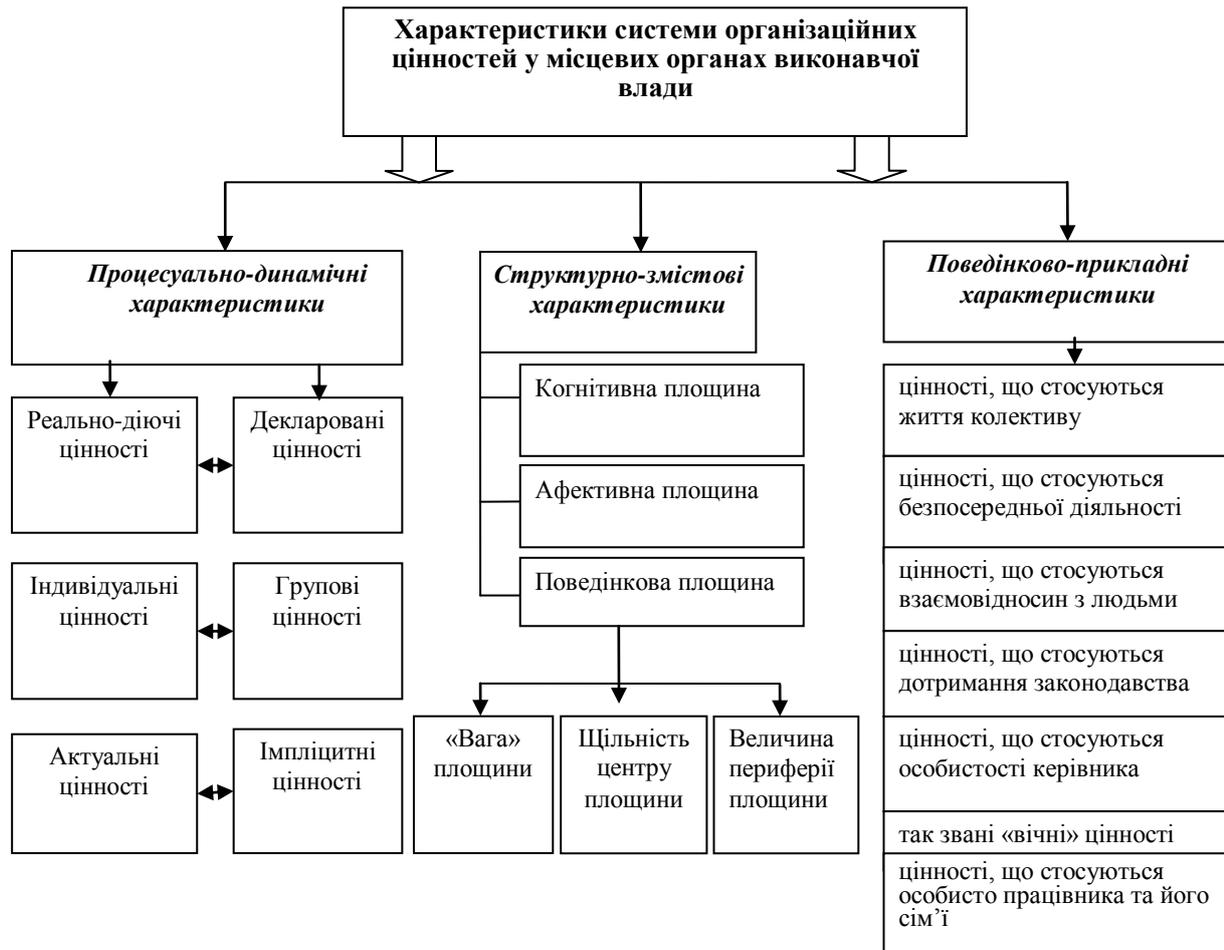


Рис. 1.2. Психологічні характеристики системи організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади

Запропоновані нами характеристики дають змогу конкретизувати особливості функціонування організаційних цінностей у системі державної служби та сформулювати основні напрями практичного вивчення індивідуальних та групових аксіоелементів в місцевих органах виконавчої влади.

1.5.2. Процесуально-динамічні характеристики системи організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади

Вивчення аксіосфери державної служби зумовлюється актуальною потребою максимальної асиміляції індивідуальних цінностей кожного працівника з цілями державної служби як складової системи виконавчої влади. Особливість трудової діяльності

у цій сфері полягає у тому, що представники державних органів влади повинні не лише втілювати прописані у законодавстві та задекларовані у суспільній моралі цінності у своїй поведінці, а й бути зразком для населення та транслювати і поширювати базові аксіоеlementи у різні прошарки суспільства.

Зазначимо, що система цінностей – одна з площин перетину організаційної та індивідуальної свідомості у діяльності місцевих органів виконавчої влади. Саме тому дихотомія індивідуальні / організаційні цінності є однією зі складових процесуально-динамічних характеристик аксіосистеми державної служби. Чим менша між ними розбіжність, тим більша готовність працівника діяти за вимогами та правилами своєї установи; кожне неспівпадіння між елементами обох аксіосфер водночас детермінує нонконформістську поведінку та гальмування трудового процесу. Для узгодження змісту зазначених систем насамперед необхідно виявити способи становлення кожної з них, визначити джерела внутрішнього наповнення та встановити психологічні особливості існування елементів.

Зауважимо, що основним механізмом становлення особистісних цінностей визначають процес інтеріоризації особистістю соціальних цінностей. «Переймаючи від оточуючих людей погляд на щось як цінність, достойну того, аби на неї орієнтуватись у своїй поведінці та діяльності, особистість може тим самим закладати у собі основи потреби, якої раніше у неї не було» [65, с. 12]. Проте не всі соціальні цінності, що їх усвідомлює та визнає індивід, мають здатність асимілюватися ним та стати його особистісними цінностями. Позитивної оцінки та усвідомлення значущості певного аксіоеlementa не завжди достатньо для запуску процесів інтеріоризації; необхідною умовою тут є активне залучення суб'єкта у колективну діяльність, що спрямована на реалізацію відповідної цінності. Е. Арутюнян відзначає, що особистісні цінності є генетично похідними від цінностей референтних для неї груп та спільнот різних соціальних сегментів. Адекватний відбір, засвоєння та асиміляція індивідом соціальних цінностей опосередковується ступенем його соціальної

ідентичності та ключовими цінностями референтних для нього груп, які можуть виступати і каталізатором, і бар'єром на шляху до засвоєння аксіологічної системи великих соціальних груп. Інтеріоризовані особистісні цінності функціонують як внутрішня база соціальної регуляції, яка вкорінена у структуру особистості [6].

Успішність інтеріоризаційних процесів визначає міру соціалізації особистості у просторі життєво важливого соціуму. Ця взаємодія детермінує особливості трансформації власне цінностей та трансформацію індивідуальної мотивації. Цей рух здійснюється у різних напрямках: «через межу зовнішнього / внутрішнього щодо аксіосистеми та через межу біологічного / соціального у відношенні до мотивації» [125, с. 230–232]. Оптимальний перебіг процесів у кожному з цих напрямів формує гармонійну систему цінностей особистості, яка визначає та зумовлює стиль і способи професійно-організаційної поведінки кожного індивіда як члена трудового колективу. З цього приводу практики організаційного менеджменту стверджують, що результативність діяльності організації є прямо пропорційною ступеню ціннісної єдності усіх суб'єктів виробничої взаємодії. Насамперед, формуючи гармонійну ціннісну систему, слід зважати на стадію соціалізації індивіда та основні постулати взаємодії базових цінностей особистості й організації:

- кожен працівник має власну систему цінностей, яка визначає способи його поведінки та вектори оцінки життєвого середовища;
- кожна організація формує свою унікальну систему цінностей з метою продуктивної та узгодженої діяльності всього колективу для реалізації головної стратегії;
- лояльність працівника, рівень реальної позитивної ідентифікації з організацією, задоволеність працею прямо пропорційні частоті співпадінь елементів індивідуальної та організаційної систем цінностей [155].

Оскільки працівники перебувають на різних стадіях професійної соціалізації, то процес формування єдиної системи цінностей, яка б об'єднувала елементи аксіосфери і організації, і індивіда є

довготривалим. Його вважають завершеним у разі максимальної адаптації нового члена колективу до структури аксіосистеми установи. Роль основних детермінант, що визначають тривалість та успішність залучення працівника до соціального досвіду організації, відіграють процеси інтеріоризації та екстеріоризації.

З цього приводу Д. Леонтьєв стверджує, що «...процес засвоєння... цінностей та їх трансформацію... можна розглядати принаймні у двох аспектах. По-перше, як рух від цінностей соціальних груп (соціальне, зовнішнє) до особистих (соціальне, внутрішнє). Цей процес традиційно позначається поняттям інтеріоризації. По-друге, як рух від структури індивідуальної мотивації, заснованої лише на потребах (внутрішнє, біологічне) до структури, у якій головну роль відіграють цінності (внутрішнє, соціальне). Цей процес відомий під не менш традиційною назвою соціалізації» [125, с. 232; 126; 127].

Теоретичні розмірковування на підтвердження запропонованої нами тези про основні шляхи взаємодії цінностей знаходимо у працях А. Петровського про способи побудови теоретичної моделі особистості: «Модель особистості повинна бути подана як системна якість суб'єкта..., яка визначається його активним залученням у суспільні відносини, і має трьохкомпонентну структуру: інтра-, інтер- та метаіндивідну його репрезентації..., що розвиваються у спілкуванні і сумісній діяльності та нею опосередковані» [97, с. 38].

Астропсихолог Д. Радьярд звертається до процесів інтеро- та екстеріоризації при окресленні концептуального змісту поняття «особистість», яке він визначає як наслідок екстеріоризації динамічної конфігурації різноманітних аспектів взаємодії індивідуального та колективного у цілісній *homo sapiens* [201].

Отже, інтеріоризація цінностей охоплює процеси індивідуального засвоєння соціального (як загальносуспільного, так і конкретно-організаційного) досвіду кожним працівником у процесі безпосередньої виробничої та особистісної взаємодії з колегами та керівництвом. Дія цього механізму проявляється в активному включенні особистості у ціннісний простір організації, соціальні

зв'язки, що виникають між членами колективу щодо прийняття або неприйняття окремих елементів ціннісної системи. Саме тому у контексті організаційної культури цей процес можна назвати аксіосоціалізуючим. На наш погляд, він є доволі тривалим, оскільки охоплює проходження кожним працівником організації кількох послідовних етапів:

- 1) констатація факту існування цінностей та умов їх реалізації у просторі виробничих відносин;
- 2) трансформація, перекодування отриманої інформації на мову власного внутрішнього світу;
- 3) активна діяльність щодо реалізації заданих цінностей при їх прийнятті або дезорганізуюча активність у випадку неприйняття;
- 4) включення визнаних організаційних цінностей в особистісну ціннісну систему та, відповідно, дотримання їх у своїй поведінковій активності.

Тривалість перебування суб'єкта інтеріоризації на певному із вказаних етапів може обумовлюватися ступенем та глибиною цього процесу, що виражається через активне або конформне ставлення до аксіоелементів організації, мірою їх узгодженості з власною ціннісною системою, яка надалі визначає або визнання аксіоелементів, або активну їм протидію [73]. А. Гашенко, зокрема, обґрунтовує погляд, згідно якого кожна особистість завдяки власній ціннісній свідомості у більшості випадків спонтанно, шляхом збудження вступає у резонанс з ціннісним фенотипом організації та відтворює значну частину елементів організаційної аксіосфери [40].

Для функціонуючої організації найбільш конструктивним та бажаним результатом дії процесів інтеріоризації буде якомога повніше засвоєння кожним працівником соціально-організаційного досвіду стосовно її аксіосфери, його «перерозподіл» та фільтрування на рівні внутрішньо-особистісних установок з подальшою орієнтацією поведінки на засвоєні цінності.

Екстеріоризаційні механізми передбачають перетворення внутрішніх ціннісних потенцій суб'єкта у реальний акт діяльності,

поведінку [211; 212; 213], результатом якої може стати створення нового елемента аксіосфери організації або видозміна уже існуючих через зміну їх статусу (явного або латентного), переосмислення їх значення щодо тактичних та основних стратегічних завдань діяльності. Психологічним підґрунтям цього процесу є наявність у суб'єкта екстеріоризації відчуття дефіциту цінностей в організації, яке об'єктивно може обумовлюватися відсутністю чіткої стандартизації елементів аксіосфери організації, несформованістю процедур передачі аксіологічного досвіду короткотривалим терміном існування організації тощо. У цьому випадку вступають в дію два типи мотивації поведінки працівників, визначені ще А. Маслоу, а саме: подолання дефіциту та потяг до розвитку [82; 149]. Мотивація подолання дефіциту спонукає працівника екстеріоризувати у систему організаційних цінностей власні, яких, на його думку, цій системі не вистачає. Метамотивація реалізується через реконструкцію статусу елементів ціннісної системи, переоцінки їх значення по відношенню до стратегічних завдань організації, приведення аксіосфери у відповідність до динамічних соціально-економічних та технологічних вимог.

Таким чином, і окремий працівник, і організація загалом виступають одночасно як суб'єктом, так і об'єктом запуску дії процесів інтеро/екстеріоризації щодо елементів групової ціннісної системи. Ефективне функціонування обох названих процесів можливе лише за умови чіткої стандартизації існуючої аксіосфери, однозначності трактування реальних її складових. Основними шляхами досягнення організаційно-ціннісної адаптації є: інформування працівників про базові цінності, передача їм організаційного ціннісного досвіду, що сконцентрований у єдиній системі тощо [86].

Ще одним ключовим критерієм вказаної процесуально-динамічної дихотомічної диференціації цінностей державної служби ми вважаємо полюс їх *декларованості* або *реальності*, який визначається через встановлення ступеня співвідносності

декларованих законом та власне організацією елементів ціннісної системи з тими, що реально визначають поведінку державних службовців.

Ще у 70-их роках минулого століття багато менеджерів та організаційних психологів почали звертати увагу на часту невідповідність між тими аксіологічними орієнтирами поведінки, які «озвучуються», та тими, що проявляються у повсякденній поведінці. Трактуючи перші як декларовані цінності, а другі, відповідно, як реальні, М. Кунявський, В. Моїн, Є. Насиновська, І. Попова формулюють чотири групи детермінант, аналіз яких може прояснити такі розбіжності:

1) усвідомлення цінностей та їх вербалізація не завжди означає їх включеність у практичну діяльність особистості у випадку відсутності можливостей для їх реалізації, наявності конкуруючих цінностей;

2) вплив реально-стимулюючих цінностей може перебільшуватися або применшуватися суб'єктом у зв'язку з певними особливостями інтелектуального розвитку, дії окремих психологічних механізмів захисту та механізмів стабілізації самооцінки;

3) деякі усвідомлювані цінності можуть бути неадекватно репрезентовані через присутність певних мовленнєвих табу та перешкод подібного типу;

4) неузгодженість реальних та декларованих цінностей може обумовлюватися наявністю у свідомості конкуруючих компонентів вербальної поведінки. Адже ціннісні уявлення кожного індивіда мають різне походження (соціальні норми, результати власної рефлексії), що утруднює усвідомлення власне особистісних цінностей [157].

Про можливість такої диференціації, наприклад, у формі існування індивідуальних цінностей, говорив і С. Шварц, виділяючи два рівні їх існування: рівень переконань (нормативних ідеалів) та рівень поведінки. Цінності цих рівнів далеко не завжди перетинаються, адже цінність як «нормативний ідеал» може не завжди

виявлятися у поведінці, а «поведінкова цінність» не завжди усвідомлюється як ідеал [7; 280].

А. Лазарук, у запропонованих ним принципах класифікації цінностей, диференціював їх за полюсами реальності/декларованості згідно критерію «за протилежним значенням» [119]. Л. Ернштейн у так званій «заборонній» теорії цінностей детермінує існування декларованих та реальних цінностей лише особливостями та вимогами оточуючого соціального та природного середовища [264]. Практики корпоративного управління Г. Суков та І. Тупік проводять диференціацію між реальними та декларованими цінностями з погляду реального об'єкта ціннісного управління в межах організації, яким, на їх думку, можуть бути винятково декларовані цінності (як такі, що задають місію організації на відміну від реальних цінностей) [233, с. 7]. Такої ж думки дотримується і А. Ротовський, який стверджує, що жодна організаційна культура не може існувати без декларованих та свідомо-керованих цінностей, які формуються завдяки спільному прагненню ефективно робити одну і ту ж справу. Причому, апріорі стверджується, що декларовані цінності повинні «рости», ґрунтуючись на реально-діючих аксіостимулах та загальній місії організації [210, с. 14]. В. Хухорєва стверджує, що саме декларовані цінності є «фасадом» будь-якої організації та формують поверхневий рівень організаційної культури [253].

Окрім того, вищезазначені рівні існування цінностей у просторі організаційного життя знаходять своє підтвердження і у працях Т. Нестік щодо поняття соціального капіталу організації та його складових. Зокрема, сила організації визначається як міра детермінації декларованими цінностями реальної поведінки працівників [164].

Отже, визначаючи декларовані цінності, що функціонують у сфері державного управління, ми маємо на увазі офіційно-задані екзистенційно-аксіологічні орієнтири, що прописані у базових законодавчих документах, статуті, посадовій інструкції тощо. Вони визначають основні професійні та морально-етичні вимоги (схвалювані соціумом та адекватні історично-економічним часовим

умовам) до діяльності державних службовців. Кожна задекларована, тобто формально-задана в організаційних документах, цінність набуває статусу вимоги до відповідного типу поведінки й починає функціонувати як важіль управління персоналом [218; 247].

Реальні цінності трактуються нами як переважно іманентні, проте істинно-регулюючі поведінку та діяльність людини орієнтири. Саме такі цінності не завжди розголошуються та визнаються дієвими через неспівпадіння їх з декларованими цінностями провідної організації, через відмінність від соціально-схвалюваних екзистенцій або з причини низького ступеня їх усвідомлюваності самим реципієнтом [46; 136]. Набір цінностей, які характеризуються реальним втіленням в організаційній філософії, слугує орієнтиром та моделлю поведінки для працівників у складних та непевних ситуаціях [254].

Взаємодія двох вищезазначених рівнів існування цінностей у напрямі їх максимального зближення та взаємопроникнення дасть змогу кожному суб'єкту дії в органах державної влади зменшити дисонанс між показниками важливості цінності «для мене» (тобто місцем аксіоелемента в їх особистій ієрархії) та можливостями її реалізації в професійній життєдіяльності (тобто її доступністю у просторі трудової діяльності). Така оцінка важливості та/або доступності цінності утворює в сумі конструкт бар'єрності / реалізованості, запропонований Д. Леонтьєвим як показник динамічного аспекту функціонування аксіосистеми з метою визначення можливостей реалізації власних цінностей в життєдіяльності [220]. У межах нашого дослідження це означатиме, що засилля декларованих цінностей, які не відповідають реально-діючим та особистісним орієнтирам, відіграватиме роль бар'єру для реалізації особистісних екзистенцій та призведе до зниження професійної наполегливості. Водночас, високий показник можливості реалізації ключових цінностей в організації означатиме високий відсоток співпадіння декларованих, реально-діючих в організації та особистісних екзистенцій.

На підставі вищевказаного можемо стверджувати, що у просторі процесуально-трудової взаємодії працівників органів виконавчої влади слідування декларованим цінностям виступає в ролі необхідної умови для приведення діяльності до вимог законодавства та статуту установи. Водночас, реально-діючі та особистісні екзистенції можуть служити додатковим стимулом для підвищення ефективності діяльності, але лише за умови максимального накладання організаційної та індивідуальної аксіосфер. Чим більші розбіжності між декларованими та реальними організаційними цінностями у сфері державної служби, тим ближче ми наближаємось до парадоксальної ситуації, за якої виживання працівника у формальній структурі означає його можливу дезадаптацію у системі неформальної культури і навпаки. Водночас, міра узгодження структури цінностей працівника держслужби з системою власне тих цінностей, які задекларовані у законодавстві та організаційних статутах, впливає на рівень задоволеності своєю професійною діяльністю в органах державної служби, що сприятиме підвищенню компетентності, уникненню професійного вигорання тощо [260].

Не менш важливою є ще одна процесуально-динамічна характеристика елементів аксіосистеми державної служби – це диференціація цінностей між полюсами *актуальності* / *імпліцитності*, основним критерієм якої виступає «існування реальної референції (валентних цінностям об'єктів) в дійсності» [33, с. 221]. Наприклад, К. Клакхон стверджує, що усі елементи індивідуальних або групових аксіосистем можуть бути в якості як експліцитних, так і імпліцитних концепцій бажаного [277; 278]. Тобто, усі організаційні або індивідуальні, декларовані або реальні цінності можуть перебувати в статусі актуальних (від пізнолат. «actualis» – фактично-існуючий) за умови, що вони мають безпосереднє відношення до бажаного (ідеального) кінцевого стану або поведінки особистості, відповідають дійсним суспільно-економічним вимогам та володіють потенційними можливостями до реалізації у вибраній професійній діяльності [271]. Чим більший вклад у процес задоволення конкретної

індивідуальної потреби може привнести поведінкова орієнтація на певну цінність, тим вищою буде міра її актуальності та домінування в особистісній аксіологічній ієрархії.

Проте у цій системі є багато ціннісних утворень, які не здійснюють основоположного впливу на активність індивіда та способи його взаємодії з оточуючим середовищем, більше того – людина навіть не здогадується про їх існування у структурі власних ціннісних орієнтацій. Такі аксіоеlementи перебувають на протилежному від актуальності полюсі та формують перелік так званих *імпліцитних* (лат. «*implicito*» – закладене всередині) цінностей. Вони не мають такої великої значущості для конкретного моменту як актуально-діючі цінності, проте володіють певним внутрішнім потенціалом, який дає їм змогу виконувати роль ситуативного механізму регуляції діяльності особистості. Диференціація особистісних та організаційних цінностей на актуальні та імпліцитні може детермінуватися тими ж самими причинами, що і відмінності між реальними та декларованими аксіоеlementами. Рух цінностей між полюсами відбувається внаслідок зміни їх сили протягом всього онтогенезу індивіда та безперервного філогенезу організації як соціального утворення [280].

Практична діагностика приналежності аксіоеlementів до полюсу актуальності / імпліцитності може відбуватися за допомогою процедури їх рейтингування. Оскільки в організаційній та індивідуальній свідомості цінності впорядковані за їх відносною важливістю, то саме ранг кожної з них демонструє рівень усвідомлюваності, так звану абстрактну висоту та силу аксіоеlementа у розрізі безпосередньої (професійної, комунікативної тощо) діяльності [39].

Отже, на підставі проведеного аналізу процесуально-динамічних характеристик системи організаційних цінностей органів державної служби, можна диференціювати основні рівні їх існування за полюсами (індивідуальні / організаційні, реально-діючі / декларовані, актуальні / імпліцитні), що, завдяки процесам інтеріоризації та

екстеріоризації, забезпечує цій системі безперервний розвиток її змістової структури, адаптовуючись до основних вимог організаційного середовища.

1.5.3. Структурно-змістові характеристики системи організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади

Діяльність працівників державної служби в органах виконавчої влади, безумовно, повинна ґрунтуватися на реалізації загальнодержавних, галузевих та моральних цінностей українського суспільства. Взаємодія усіх ціннісних елементів у діаді організація – державний службовець здійснюється завдяки активізації вищеописаних процесів інтеріоризації та екстеріоризації та ґрунтується на способах стандартизації елементів системи організаційних цінностей та шляхах адаптації працівника до аксіосфери організації. Якість перебігу цих процесів обумовлюють полюс (конструктивний або деструктивний) трьох основних структурно-змістових характеристик елементів організаційної системи цінностей у сфері державної служби: констатувально-когнітивної, емоційно-оцінної та поведінкової площин. Ми припускаємо, що саме у цих трьох площинах відбувається поетапне формування та динамічне розгортання процесу ціннісної енкультурації державних службовців в органах виконавчої влади.

Підтвердження такої диференціації знаходимо у працях творця аксіопсихології як наукової течії З. Карпенко. Вона стверджує, що «... збудники активності, стрижнем яких є потреби, релевантні емоційним компонентам ціннісних орієнтацій (символічно – «хочу»), здібності пов'язані з їх пізнавальними компонентами («можу»), а характер і темперамент з поведінковим («є», «маю»)» [97, с. 39].

С. Рубінштейн у своїх працях про буття та свідомість homo sapiens говорив про психічне як детермінанту діяльності людей через пізнання, емоційну оцінку, похідні від них мотиви до дії, що є рушіями поведінки. Аксіологічні акти як один із компонентів

психічного відтворюють його структуру та послідовність розвитку. Тобто, активізація когнітивного компоненту в аксіологічному полі виступає як акт пізнання світу, що надалі може детермінувати нові зразки поведінки. У процесі перебігу когнітивних та поведінкових актів відбувається оцінка та формування певного ставлення до об'єктів, що беруть участь у цих процесах або їх детермінують [212].

Розглядаючи цінності життя та культури, В. Тугаринов також говорить про кілька етапів у сприйнятті тієї чи іншої цінності. Спочатку відбувається раціонально-когнітивне її усвідомлення як «...реального або бажаного явища (факту або ідеалу)...», а потім формується «...ставлення до цього явища». «Віднесення до цінностей того чи іншого явища, тобто приєднання його до цінностей або відмова йому в цьому, залежить від характеру вказаного ставлення: від позитивної до негативної оцінки» [246, с. 83].

Існування різних компонентів у сприйнятті та реалізації елементів ціннісної системи стверджує і А. Здравомислов. Поведінковий компонент він трактував як ступінь рішучості до змін у навколишньому оточенні. Така готовність до змін не є стабільною та незмінною, вона складається з різних компонентів, які взаємодіють між собою: зокрема раціонального та емоційного [81]. Продовжуючи цю думку, Л. Якубін говорить про обов'язкову гармонію емоційного, розумового та діяльнісного компонентів свідомості як запоруку психічного здоров'я та розвитку особистості [269].

Кожна з цих трьох площин у своєму процесуальному вираженні володіє певним рівнем енергії, що забезпечує пізнання, оцінку та відповідний поведінковий акт щодо тих або інших аксіологічних елементів. Ф. Василюк стверджує, що таке енергетичне наповнення психічних явищ можливе внаслідок «переносу» енергії від одного змісту (наприклад, когнітивного) до іншого (наприклад, афективного або поведінкового). Як результат повного циклу переносу енергії між усіма трьома площинами відбувається її трансформація – «перехід» з однієї форми в іншу. У межах нашого дослідження такими

перехідними формами можуть бути визначені полярні процеси інтеріоризації та екстеріоризації організаційних цінностей [26].

Деякі радянські науковці, зокрема В. Мерлін, наділяє найбільшим рівнем енергії саме емоційний компонент у процесі засвоєння та реалізації цінностей. Адже будь-які ставлення особистості характеризуються двома аспектами: по-перше, у них відображається те, як людина переживає та усвідомлює різні сторони реальної дійсності (праця, спілкування, колектив тощо), що характеризує емоційно-когнітивну площину свідомості; по-друге, усі ставлення особистості (і позитивні, і негативні) є активними стимулами до відповідних дій (або бездіяльності), що характеризує емоційно-конативну площину свідомості [151].

Як зазначає М. Боришевський, саме емоційний компонент наділяється найбільшим психологічним навантаженням, адже саме в ньому виражається ставлення особистості до етичних норм та вимог дійсності і конкретизує його як «своєрідне внутрішнє мірило моральної сприйнятливості особи» [202]. Такої ж точки зору дотримується і О. Леонтьєв, говорячи про найважливішу особливість емоцій, яка полягає в тому, що вони завжди релевантні конкретній діяльності, тобто здатні її спровокувати або зупинити [123].

Зауважимо, що система цінностей кожного працівника органів державної влади, водночас, виступає постійним компонентом актуально-функціональної сфери життєво-професійного простору особистості. Згідно з теорією Ж. Вірної, ці компоненти також реалізуються засобами мотиваційно-спонукального, емоційно-ситуативного та когнітивного механізмів [32].

В. Москаленко, досліджуючи економічну соціалізацію індивіда, також пропонує трьохкомпонентну модель репрезентації економічних цінностей, що включає когнітивний компонент (знання, уявлення, поінформованість), конативний компонент (спрямування, інтерес, мотиви) та афективний компонент (праксичні, комунікативні, альтруїстичні емоції) [157].

Таким чином, здійснені теоретичні узагальнення підтверджують нашу гіпотезу про площинну диференціацію функціонування аксіоеlementів та можуть виступати у якості теоретико-методологічної бази під час організації емпіричного дослідження. Ми припускаємо, що *когнітивна* компонента наповнюється в результаті перцепції та подальшої когнітивної обробки, диференціації та прийняття або усієї системи цінностей організації, або окремих її складових. Процес пізнання державними службовцями аксіологічної дійсності в організації може складатися з таких етапів:

- особистісне сприйняття аксіоеlementів (тобто накопичення безпосередньої інформації про основні елементи ціннісної системи, отриманої на основі досвіду співжиття в організації);
- інтерпретація накопиченої інформації та розмірковування щодо її змісту;
- формування когнітивної оцінки пропонованих цінностей;
- засвоєння тих аксіологічних знань, що були виокремлені індивідом із уже сформованої системи організаційних цінностей та досвіду колег (у випадку їх позитивного прийняття) тощо [181].

Вказана нами процедура інтерпретації є необхідною когнітивною процедурою для розкриття змісту отриманої інформації [26]. Механізми інтерпретації можуть різнитися залежно від пізнання цінності в процесі її інтеріоризації або екстеріоризації. Інтеріоризація аксіоеlementів, що не сумісні із системою цінностей реципієнта, може априорі спричинити інтерпретацію у формі заперечення або надмірного негативного моралізування. Під час екстеріоризації особистісно значущих ціннісних орієнтирів використовується раціоналізація для створення «потреби у ...», наприклад, потреби у певній цінності. Як наслідок, той чи інший елемент аксіосфери стає «...фактом осмислення, роздумів, рефлексії як умова організаційного життя та фактор можливих змін в особистісному життєвому просторі» [12, с. 17; 38]. Саме тоді кожний працівник державної служби може стверджувати: «Я знаю, що для успішної діяльності організації

важливим є дотримання таких цінностей...», «Я знаю, що головними правилами життя нашої організації є...» тощо.

У тому випадку, коли працівник знає про існування декларованих складових аксіосфери, проте не приймає їх як основоположні принципи життєдіяльності колективу та не пропонує власних для доповнення ціннісної системи організації, можна говорити про деструктивний перебіг процесів інтеро/екстеріоризації у когнітивній площині, що мінімізує загальну функціональність цієї ж таки системи.

Когнітивна компонента є чи не найголовнішою, адже саме її якісний результат визначає глибину усвідомлення інформації. З цього приводу С. Рубінштейн стверджує, що «...цінності набувають особистісного змісту, реалізуються і чинять мотиваційний вплив на усвідомлення і поведінку тільки за умови, коли вони глибоко усвідомлюються і внутрішньо приймаються людиною» [100, с. 82].

За внутрішнє прийняття (або неприйняття) цінності відповідає інша площина – афективна. Співвіднесення результатів гностичної перцепції зі змістом власної аксіосфери та вимогами системи організаційних цінностей зумовлює формування полюсу емоційно-оцінного ставлення до тих або інших елементів системи організаційних цінностей та визначає зміст *афективної* компоненти. Ми припускаємо, що конструктивне співвіднесення забезпечує консолідацію настроїв та гармонізує процедуру узгодження індивідуальних і організаційних цілей та спільну їх реалізацію, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Відбувається актуалізація раціонально-афективного (як сумарного показника результатів процесів у когнітивній та емоційній площині) ставлення до організаційної аксіосфери, елементи якої певним чином впливають на основні потреби державного службовця, на стиль його внутрішньоорганізаційної діяльності. Конструктивна оцінка та прийняття цих елементів може проявлятися через вербалізацію позитивного ставлення до них у твердженнях працівника про те, що: «Серед основних засад діяльності нашої організації мені найбільше

подобається...», «Робота власне у цій організації мене *приваблює* тим, що...».

Емоційні аспекти аксіологічної узгодженості зазвичай проявляються у мірі задоволеності потреб працівників у сфері організаційної діяльності та є одним із чинників формування сприятливого морального клімату в організації [237]. Деструктивне наповнення афективної площини детермінується когнітивним неприйняттям та запереченням окремих елементів аксіосфери, що водночас зумовлює негативне емоційно-оцінне сприйняття системи організаційних цінностей загалом.

Наслідком оптимального перебігу процесів у двох попередніх площинах виступає акт поведінки (або бездіяльності за умови деструкції у процесах однієї або кількох площин), метою якого є реалізація основних ціннісних вимог у діяльності працівників місцевих органів виконавчої влади. *Поведінкова* площина перебігу процесів інтеро-, екстероріоризації засвідчує міру готовності до конкретно-дієвої реалізації вимог, що формулюються на підставі законодавчо-галузевих особливостей системи цінностей у кожній окремій організації. Це відбувається через мобілізацію внутрішніх резервів працівника, адже з'являється потреба реалізації значущих для нього елементів аксіосфери. Саме тоді державний службовець чітко розуміє, якими правилами міжособистісних відносин, виробничої взаємодії слід керуватися, виконуючи свої професійні обов'язки, знає, що: «...злагоджена *діяльність* мого колективу *можлива* завдяки...» тощо. К. Абульханова-Славська стверджує, що така поведінка спрямована на втілення стратегії свого життя, адже людина видозмінює та пристосовує і життєві, і професійні ситуації відповідно до власної системи цінностей [1; 268].

Унаслідок конструктивного (або деструктивного) перебігу процесів у кожній із цих площин:

– формується загальне ставлення працівника до системи цінностей в організації;

- конструюється цілісне бачення організації та місця працівника в ній;
- визначається успішність процесів адаптації новоприбулих працівників;
- формується єдине індивідуально-організаційне «ціннісне поле» (так звана ціннісна організаційна свідомість) [40].

Усі аксіологічні елементи, що наповнюють певну площину, мають різну силу впливу на поведінку державного службовця. Як було зазначено вище, це відбувається внаслідок різного трактування та ступеня прийняття організаційних цінностей працівником. Саме тому, кожна площина, як структурно-змістова характеристика елементів системи цінностей у сфері державної служби, має у кінцевому сумарному підсумку різну вагу серед інших площин. Вона визначається загальною кількістю аксіоелементів у кожній площині та співвідношенням цього показника з показниками інших площин. Окрім того, у складі кожної структурно-змістової характеристики є певна обмежена кількість базових, ключових цінностей, на які у своїй поведінці орієнтується переважна більшість державних службовців. До цього переліку можна застосувати процедури якісного та кількісного аналізу, визначивши так звану щільність центру ціннісної площини [33].

Щільність центру площини демонструє централізованість, сконцентрованість або ж роззосередженість уявлень працівників про основні ціннісні паттерни діяльності у сфері державної служби. Решта аксіологічних елементів у змістовій структурі конкретної площини відіграють роль периферії. Її формують ті цінності, які недостатньо усвідомлюються працівниками або вважаються ними не обов'язковими, які характеризуються одиничними проявами або не мають можливостей для реалізації у конкретній діяльності в поточних економічних, політично-соціальних умовах. Таким чином, структурний зміст кожної з трьох представлених площин може піддаватися аналізу через визначення ваги площини серед інших, встановлення щільності її центру та «виміру» величини периферії.

Отже, якість перебігу процесів у кожній площині визначає рівень сформованості у індивіда пізнавальної, емоційно-оцінної та операційно-вольової готовності до відповідних аксіологічно-спрямованих дій, що водночас є ґрунтом для максимально ефективного залучення його у аксіологічний простір вимог до діяльності державної служби [62; 63].

1.5.4. Поведінково-прикладні характеристики системи організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади

Категорія цінностей у психологічній науці характеризується значною різноманітністю трактувань її змісту та стверджується як важливий механізм регуляції діяльності [89; 102; 224; 257]. Таку роль цінності здатні виконувати за умови активного втілення у індивідуальній та організаційній поведінці конкретних аксіологічних моделей поведінки. Наприклад, Ю. Шайгородський констатує, що особистість визначається не лише тими цінностями, які вона інтегрувала, а більшою мірою тими, якими спрямовується та визначається її діяльність [259].

З погляду Е. Клімова, власна система смислів та цінностей характерна для кожної професійної діяльності [102]. О. Краснорядцева стверджує, що саме вони детермінують професійну поведінку, забезпечуючи тим самим не лише зміст, а й спрямованість діяльності та надають конкретного смислу усім професійним діям [115]. Тобто, спрямованість працівника на ті чи інші цінності матеріальної, духовної культури характеризують його аксіологічні орієнтації, що визначають основні засади поведінки особистості. М. Рокич узагальнив ці поведінкові орієнтації у так званих інструментальних цінностях, оскільки вони являють собою засоби досягнення поставлених цілей, впевненість у тому, що певний стиль поведінки є бажаним в конкретній ситуації. Саме тому невід'ємною характеристикою елементів організаційної системи цінностей органів

державної служби є формулювання їх поведінково-прикладних особливостей.

Л. Ернштейн, опираючись на життєві сфери, в яких функціонує індивід у процесі своєї життєдіяльності, у запропонованій ним класифікації цінностей виділяє серед інших сферу професійної діяльності та поведінкових аксіологічних орієнтирів, зміст яких описує через ставлення до роботи та міру реалізації основних вимог посадової інструкції у повсякденній професійній діяльності [264]. Подібну диференціацію цінностей пропонує у своїх працях і О. Гулянська, виділяючи такі комплекси цінностей, як: аксіоеlementи, що регулюють стосунки у сфері виробництва; цінності, що визначають стосунки діади керівник–підлеглий; цінності, що покликані узгоджувати міжособистісні стосунки підлеглих тощо [49].

Вивченням ціннісного наповнення сфери професійного життя займався і І. Сенін, а пізніше В. Сопов та Л. Карпушина [223; 229]. Вони сформулювали основні термінальні цінності практичної діяльності у вибраній професійній сфері, а саме: розвиток себе, духовне задоволення, креативність, власний престиж, досягнення, збереження власної індивідуальності, високе матеріальне становище та активні соціальні контакти. Проте ми вважаємо, що наведений перелік цінностей більше зорієнтований на задоволення індивідом власних інтересів засобами професійної діяльності. У ньому недостатньо представлені ті аксіологічні орієнтири, які формують єдине та спільне для всього колективу ціннісне поле і завдяки якому можлива ціннісно-орієнтаційна єдність для досягнення поставленої виробничої мети. Саме тому ми пропонуємо теоретично узагальнену класифікацію можливих кластерів організаційних цінностей в органах виконавчої влади з погляду їх поведінково-прикладних особливостей:

- 1) цінності, що стосуються дотримання законодавства;
- 2) цінності, що стосуються власне безпосередньої діяльності;
- 3) цінності, що стосуються життя колективу;
- 4) цінності, що стосуються відносин зі споживачами, відвідувачами;

- 5) цінності, що стосуються особистості керівника;
- б) так звані «вічні» цінності (суспільні ідеали, які не піддаються сумніву).

Одразу ж зазначимо, що запропонована нами типологія не претендує на універсальність, адже диференціація структурних компонентів указаних комплексів цінностей доволі умовна, проте вона дає можливість певним чином стандартизувати розгляд поведінково-прикладних особливостей системи індивідуально-групових цінностей у сфері державного управління.

Найбільш важливим поведінково-прикладним комплексом аксіологічних елементів для державних службовців ми вважаємо ті, що стосуються дотримання законодавства. Адже саме поняття державної служби визначається як «... професійна діяльність осіб, якій займають посади в державних органах ... щодо практичного виконання завдань та функцій держави...» [53]. Конкретизацію цих цінностей ми можемо побачити у статті 10 розділу III Закону України «Про державну службу», де від держслужбовця вимагається: дотримання Конституції України, недопущення порушень прав та свобод людини, виконання покладених на нього службових обов'язків, збереження державної таємниці, постійне вдосконалення професійної кваліфікації [53]. Звісно, це лише частина аксіологічного переліку норм, які містяться в законодавстві, адже ті чи інші цінності наявні фактично в кожній статті, розділі галузевого законодавства у сфері державного управління. Вони представлені у формі згенерованих соціальною свідомістю абстрактних уявлень про ознаки ідеального у різних життєвих сферах, в тому числі і у сфері професійної діяльності держслужбовців [198]. Тобто уся поведінкова активність працівників сфери державної служби під час виконання ними посадових обов'язків має підпорядковуватися основним аксіологічним орієнтаціям, що прописані в законодавстві. Завдяки їм формується галузева специфіка діяльності державної служби, що відрізняє її від інших сфер господарювання. Недотримання державними службовцями зазначених вимог тягне за собою дисциплінарну відповідальність (стаття 14

розділу III ЗУ «Про державну службу») у вигляді попередження, затримки у присвоєнні рангу, в окремих випадках відставки тощо.

Наступний комплекс поведінково-прикладних особливостей цінностей, які визначають засади діяльності держслужбовців в органах виконавчої влади, формують ті аксіоеlementи, що стосуються власне безпосередньої їх діяльності. Частково вони співвідносяться з цінностями попереднього законодавчого переліку, проте містять більш широкий та уточнюючий зміст необхідних поведінкових орієнтацій. Джерелом їх є: Закон України «Про державну службу», Закон України «Про місцеві державні адміністрації», наказ «Загальні правила поведінки державного службовця», посадові інструкції та індивідуальна аксіосистема кожного працівника (попередньо зазначимо, що вказані документи більшою або меншою мірою є джерелами і решти груп цінностей). Запропонований блок аксіоеlementів частково переплітається із поняттям трудових або робочих цінностей, зміст яких є своєрідною проекцією загальносуспільних та індивідуальних цінностей на сферу безпосередньої професійної діяльності [33; 280]. С. Хардінг, О. Філліпс та М. Фогарті ідентифікували чотири основних виміри робочих цінностей: особистісний розвиток, позитивний клімат, захист та матеріальна винагорода [276]. Більш диференційований перелік цих цінностей, сила їх впливу на поведінку державного службовця та місце в ієрархічній структурі системи організаційних цінностей формується через визначення ступеня результативності діяльності при дотриманні будь-якого з вказаних аксіоеlementів, що, водночас, демонструє нам полюс їх реальності / декларованості. Як було зазначено вище, до складу цього комплексу можуть входити ціннісні елементи, що пов'язані з процесами самоактуалізації працівників, досягнення ними високого матеріального становища та певного соціального статусу, підвищення професійної компетентності тощо [145; 158; 199].

Не менш важливу роль у діяльності державних службовців відіграють і елементи з блоку цінностей, що стосуються життя

колективу. Втілення у поведінці таких аксіологічних орієнтацій, як взаємодопомога, взаєморозуміння, командна робота тощо дає можливість працівникам реалізувати свої потреби в інтеракціях та приналежності до колективу. А. Андрєєнкова називає цей кластер цінностями постматеріалізму, що демонструють підкреслене значення приналежності до групи [4]. Загалом, ці аксіоеlementи характеризуються універсальністю в будь-якій сфері діяльності та визначають вимоги, способи та механізми взаємодії між працівниками під час спільної діяльності задля досягнення загальноорганізаційної мети. Слідування їм забезпечує групі (колективу) досягнення максимально високого рівня згуртованості. Завдяки таким спільногруповим цінностям та за умови дотримання конкретних зразків поведінки усіма представниками колективу формується позитивний психоемоційний клімат групи, єдність поглядів щодо способів виконання поставлених завдань, забезпечується ефективно досягнення результатів та задоволення як особистих, так соціальних потреб її членів [254].

Вказані ціннісні елементи тісно переплітаються і з наступним комплексом поведінково-прикладних особливостей діяльності працівників місцевих органів виконавчої влади, а саме з цінностями, що стосуються взаємовідносин зі споживачами та відвідувачами. Система державної служби надає галузеву-специфічні державні послуги, які є складовою частиною публічних послуг. Це результат реалізації законодавчо встановлених завдань та функцій державних органів, спрямованих на виконання зобов'язань держави перед громадянами у сфері забезпечення їх прав та свобод [135]. Основними споживачами таких послуг є фізичні, юридичні особи та об'єднання громадян тих населених пунктів, у яких функціонують відповідного рівня органи місцевої державної влади. У процесі надання послуг з ліцензування, акредитації, атестації, сертифікації, легалізації актів, управлінських, соціальних та інших послуг державні службовці зобов'язані розглянути звернення громадян не пізніше терміну, визначеного законом, ухвалити рішення або дати обґрунтовану

відповідь [135]. При цьому аксіологічна орієнтація на політичну нейтральність, неупередженість, культуру спілкування, неконфліктність, тактовність та толерантність є необхідною моделлю поведінки суб'єктів надання державних послуг.

У процесі здійснення функцій державного управління значної ваги набуває і особистість керівника органу державної виконавчої влади, начальників відділів, секторів як суб'єктів організації та контролю діяльності державних службовців. Саме тому обов'язковим складником поведінково-прикладних характеристик системи цінностей державного управління є комплекс аксіоелементів, що стосується особистості керівника. Його поведінка має відповідати усім зазначеним вище аксіологічним вимогам і, більше того, реалізувати специфічні ціннісні орієнтації, джерелом яких є не лише законодавство, займана посада, індивідуальні потреби, а й вимоги системи організаційних цінностей. Серед тих основних цінностей, які працівники воліли б бачити у своїх керівників, дослідники виділяють три базові комплекси:

1) так звані характеристики «людяності»: почуття власної гідності, повага до людей, воля у процесі досягнення мети, неприйняття фальші, чесність, моральна чистота, терпимість, розвинене почуття краси, гармонія, природність поведінки за будь-яких умов, комунікабельність тощо;

2) професійні якості: відданість справі, виконавча дисципліна, високий професіоналізм, ощадливе ставлення до ресурсів, уміння чітко ставити завдання, креативність, прагнення до самовдосконалення, здатність знаходити вихід зі складних ситуацій, досягати найкращих результатів тощо.

3) довіра як найвагоміша цінність, яку працівники хотіли б бачити у своєму керівникові. Взаємодовіра між керівником та колективом означає повагу до індивідуальних та організаційних цінностей і забезпечує взаємопідтримку у виконанні будь-яких завдань та вирішення проблем різної складності [254].

Успішному становленню керівника в системі державного управління сприяє орієнтація на такі цінності, як наполегливість, компетентність, відданість організації, щирість у взаєминах з підлеглими, прагнення поділитися своїми знаннями та досвідом, висока працездатність, авторитет, відповідальність та вміння організувати роботу інших і контролювати її результати [137; 137138; 139; 142; 143; 144]. Водночас психологи-практики попереджають, що певні аксіологічні орієнтації можуть завадити становленню успішного керівника та позбавити посади. Серед них: погляд на організацію як на джерело власних прибутків; розголошення державної таємниці та інформації про справи організації; пошук іншого місця при виникненні певних труднощів в організації; задрісне ставлення до успіхів інших, повне ігнорування інновацій, що їх пропонує колектив, тощо [17].

Запропонована нами типологія поведінково-прикладних особливостей організаційної системи цінностей сфери державної служби була б неповною, якби не містила комплексу загальнолюдських – позачасових та надситуаційних – аксіоеlementів, орієнтуватися на які має кожна людина, незалежно від сфери її професійної діяльності. Перелік суспільних ідеалів, що не підлягають сумніву, ми узагальнили в блоці так званих «вічних» цінностей, що є результатом надбання колективної «праці» культурного соціуму [66; 67]. Звісно, будь-які цінності можна назвати вічними лише в межах виміру людського буття: тією мірою, в якій вічне людство, вічні й ці цінності. До них належать такі категорії, як добро, мудрість, справедливість, патріотизм, чесність, гуманізм, правда, любов тощо. Вони безпосередньо пов'язані із суспільними відносинами та мають необмежену сферу застосування і загалом можна сказати, що за вічними цінностями ховається проблема взаємовідносин особи та суспільства. Порівняно із «звичайними» цінностями, «вічні» цінності мають швидше орієнтаційний, ніж регулятивний характер, адже це глибокі емоційно-образні узагальнення базових соціокультурних орієнтацій, що впливають на усі сфери життя особистості [8]. Їх часто

називають непорушними, але не тому, що всі їх обов'язково дотримуються, а через те, що лише при умові, що вони є нормою для більшості, людство взагалі може вижити як організована спільнота із апріорно-заданими векторами соціального буття.

Таким чином, поведінково-прикладні характеристики організаційних цінностей визначають особливості практичної діяльності державних службовців та є результатом накопиченого досвіду професійної активності. Їх перелік визначається вимогами соціуму, законодавством, індивідуальними потребами та особистісними аксіологічними орієнтирами. Лише при наявності цінностей, що представляють усі запропоновані нами блоки аксіоелементів, система органів виконавчої влади здатна адекватно реалізовувати визначені законодавством функції з врахуванням інтересів усіх сторін, що беруть участь у процесах державотворення.

Таким чином, загальна концепція вивчення цінностей (Р. Баретт, Д. Леонт'єв, О. Леонт'єв, В. Михельсон-Ткач та ін.) і запропонована автором узагальнююча модель характеристик системи організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади визначили послідовність організації та проведення емпіричного дослідження.

Оскільки у просторі організації ціннісні елементи загальноорганізаційного та індивідуального рівнів постійно взаємодіють між собою, то для визначення їх змісту потрібний системний підхід, що передбачає: по-перше, дослідження особливостей організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади у взаємодії індивідуального та соціального; по-друге, визначення домінуючого, системоутворюючого компонента вказаної системи цінностей.

Висновки до першого розділу

У розділі відображено результати теоретико-методологічного аналізу категорії цінностей у розрізі культурно-соціального, організаційно-групового та індивідуального їх існування, зокрема

різноманітні підходи до трактування цінностей у філософії, аксіології, соціології, теорії державного управління, психології в різні періоди їх розвитку. Головними узагальненнями теоретичного пошуку стали такі:

1) основні напрями тлумачення категорії цінностей визначають їх як сутності та явища першоважливі, значущі для духовного життя індивіда та суспільства, що детермінують усі інші (психічні та фізичні, свідомі та несвідомі) аспекти життєдіяльності людини та суспільства. Представники різних галузей психології пропонують власні трактування суті категорії цінностей та визначають їх як психодинаміку потягів, як систему внутрішніх переконань, як екзистенційні смисли, як форму соціальних настанов, як критерії значущості для людини чогось у світі тощо;

2) у низці психологічних досліджень відзначається провідна роль цінностей у мотивації повсякденної і професійної поведінки індивіда та значна сила їх впливу на діяльність провідної професійної установи, оскільки саме особистісні цінності є основним джерелом формування та наповнення системи групових та організаційних цінностей;

3) групові цінності виконують функцію узагальнення соціальних та культурних значень певних явищ групової життєдіяльності. Вони знаходять вираження у формі нормативних уявлень, які виступають базовими орієнтирами групової поведінки. Групові аксіологічні орієнтації у різних сферах діяльності можуть відрізнятися за певними особливостями (ставлення до навколишнього світу, соціальна реальність (обумовлена місцем групи у соціальному середовищі), досвід роботи в організації, принципи здійснення діяльності тощо);

4) специфіка організаційних цінностей в органах виконавчої влади формується з врахуванням історичної, культурної спадщини нації, а також сучасних вимог демократичного розвитку держави; перелік елементів аксіологічної системи у сфері державного управління містить індивідуальні, групові та законодавчо-задекларовані вимоги, що визначають особливості професійної активності працівників органів виконавчої влади;

5) вказані компоненти системи організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади характеризуються здатністю до динамічного розвитку внаслідок дії соціально-психологічних механізмів особистісної гармонізації, індивідуальної соціалізації, соціального навчіння та соціальної інтеграції у просторі суб'єктивного, об'єктивного, інтерсуб'єктивного та інтероб'єктивного існування соціальних організмів;

б) система організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади характеризується процесуально-динамічними (диференціація аксіоелементів на індивідуальні, організаційні, реальні, декларовані, актуальні, імпліцитні), структурно-змістовими (функціонування цінностей у когнітивній, афективній, поведінковій площинах) та поведінково-прикладними (цінності можуть стосуватися дотримання законодавства, власне безпосередньої діяльності, життя колективу, взаємовідносин із відвідувачами, особистості керівника, «вічні» цінності) особливостями.

Отже, конструювання концептуальної моделі формування та розвитку системи організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади, встановлення основних ознак цього процесу та визначення психологічних характеристик аксіосистеми державних адміністрацій дає змогу перейти до емпіричного її вивчення.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Розділ присвячено обґрунтуванню завдань, програми та етапів емпіричного дослідження психологічних особливостей системи організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади шляхом конкретизації їх процесуально-динамічних, структурно-змістових та поведінково-прикладних характеристик. Пропонуються результати діагностики особливостей індивідуальних і групових організаційних цінностей в сфері державного управління; здійснено їх аналіз та інтерпретацію.

2.1. Обґрунтування мети, завдань та вибірки емпіричного дослідження психологічних особливостей системи індивідуальних і групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади

У попередньому розділі було визначено основні джерела формування системи організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади: індивідуальні цінності та їх втілення у поведінці працівника, загальносуспільні цінності та їх репрезентативність у групових аксіосистемах. Також на підставі аналізу теоретичного матеріалу виявлено основні психологічні характеристики, за допомогою яких можливе емпіричне вивчення змісту кожного компоненту структурно-процесуальної моделі розвитку системи організаційних цінностей шляхом визначення її процесуально-динамічних, структурно-змістових та поведінково-прикладних особливостей.

Отже, **метою** емпіричного дослідження було визначення основних психологічних характеристик усіх складових компонентів системи організаційних цінностей в органах виконавчої влади.

Основними **завданнями** стали такі:

1) дослідити особливості індивідуальних ціннісних систем працівників державних адміністрацій та визначити найбільш значущі особистісні аксіоеlementи;

2) визначити характеристики групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади;

3) встановити зміст системи організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади та дослідити ступінь її співпадіння з індивідуальними цінностями працівників.

4) встановити особливості взаємодії індивідуальних та групових організаційних цінностей у дихотоміях: особистісні / загальні, реальні / декларовані, актуальні / імпліцитні;

5) виявити конфігурацію когнітивного, афективного та поведінкового компонентів у структурі організаційних цінностей органів виконавчої влади;

б) визначити сфери операційно-прикладного застосування цінностей державними службовцями у процесі їх безпосередньої діяльності в місцевих державних адміністраціях.

Поставлені завдання спрямовані на наповнення емпіричним змістом розробленої нами структурно-процесуальної моделі розвитку організаційних цінностей у системі місцевих органів виконавчої влади

Загальні підходи до дослідження та підбору його методів, критерії аналізу отриманих даних були визначені відповідно до завдань дослідження, створеної моделі розвитку організаційних цінностей та визначених психологічних характеристик складових аксіосистеми органів виконавчої влади.

Констатувальний експеримент проводився на базі Волинського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, а

також у територіальних державних адміністраціях Волинської області протягом 2009–2010 рр. Дослідженням було охоплено 247 працівників місцевих органів виконавчої влади, що мають статус державних службовців. До складу вибірки увійшли працівники місцевих органів виконавчої влади, що обіймають посади керівників структурних підрозділів, заступників керівників структурних підрозділів, головних спеціалістів та спеціалістів I-ї категорії різних відділів, юристконсультантів тощо.

Під час формування вибіркової сукупності було дотримано вимог до її змістовності та еквівалентності. Виконання вимог критерію змістовності вибірки досягалося шляхом підбору вибірки, що відповідала предмету дослідження та основним дослідницьким гіпотезам.

Слідування критерію еквівалентності виражалось у нормальному розподілі емпіричних даних, отриманих з усієї вибірки. Міра нормальності розподілу отриманих результатів встановлювалася за критерієм нормальності Колмогорова-Смирнова [228].

Формуючи вибірку відповідно до завдань та гіпотез нашого дослідження, ми не квотували респондентів за віком, статтю та іншими соціально-демографічними характеристиками.

З метою отримання інформативної та достовірної матриці емпіричних даних у дослідженні використовувалися взаємодоповнюючі діагностичні методи: особистісні опитувальники, анкети, психолінгвістичні методи (асоціативний експеримент, контент-аналіз), проєктивні методи. Їх сукупність формувалась з врахуванням особливостей тих психодіагностичних параметрів, що потребували вивчення.

2.2. Етапи емпіричного дослідження, методи та методики констатувального експерименту

2.2.1. Організація емпіричного дослідження системи організаційних цінностей органів виконавчої влади

Емпіричне дослідження психологічних особливостей системи організаційних цінностей проводилось у два етапи.

Завдання *першого етапу* полягали у визначенні змістових особливостей індивідуальних ціннісних систем працівників місцевих органів виконавчої влади та виокремленні найважливіших для держслужбовців особистісних аксіоелементів. Найповніше завданням нашого дослідження відповідають методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокича та «Опитувальник термінальних цінностей» І. Сеніна.

Другий етап дослідження передбачав вивчення особливостей *групових* організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади за допомогою методів асоціативного експерименту, контент-аналізу, анкетування (анкета «Реальність/ декларованість організаційних цінностей»), опитування (методика «Рейтинг ціннісно-потребнісних орієнтацій персоналу»), проєктивних методів (модифікована методика «Завершення речення»).

При обробці результатів констатувального експерименту використовувались методи математичної статистики: кореляційний аналіз (коефіцієнт r -Пірсона, r_s -Спірмена), метод визначення середніх величин (для коректного здійснення факторного аналізу); метод знаходження достовірних відмінностей за допомогою t -критерію Ст'юдента (для перевірки нормальності розподілу середніх значень та дисперсій результатів); факторний аналіз (для мінімізації кількості змінних та концентрації інформації у формі невеликого масиву даних).

2.2.2. Характеристика методів діагностики індивідуальних організаційних цінностей працівників органів виконавчої влади

Програма нашого дослідження включає емпіричні методики, що спрямовані на вивчення особливостей індивідуальних ціннісно-ієрархічних систем працівників місцевих органів виконавчої влади. Застосування методики «Ціннісні орієнтації» М. Рокича та «Опитувальника термінальних цінностей» І. Сеніна дало змогу визначити особливості прояву процесуально-динамічних характеристик системи організаційних цінностей у сфері державної служби, а саме дихотомії індивідуальні/організаційні цінності та актуальні/імпліцитні аксіоеlementи. Таким чином ми змогли виявити змістове наповнення внутрішньо-індивідуального (інтенційного) та зовнішньо-індивідуального (поведінкового) рівнів у системі організаційних цінностей в органах виконавчої влади.

Вивчення ціннісних орієнтацій особистості за методикою **М. Рокича** базується на прямому ранжуванні списку цінностей [95]. Він містить два класи цінностей: термінальні (переконавання в тому, що кінцева мета індивідуального існування з особистого та суспільного погляду заслуговує на те, щоб до неї прагнути) та інструментальні (переконавання в тому, що певний спосіб дій з особистого й суспільного погляду є кращим у будь-яких ситуаціях). Обидва списки цінностей (спочатку термінальні, пізніше інструментальні) пред'являються респондентам, а ті присвоюють кожному запропонованому аксіоеlementу ранговий номер, що демонструє значущість їх у якості основоположних принципів життєдіяльності індивіда.

Отримані індивідуальні результати інтерпретуються з точки зору домінуючих ціннісних орієнтацій респондентів, що дає змогу визначити міру їх залучення у професійну, сімейно-побутову сферу чи сферу дозвілля. Якісний аналіз результатів дозволяє оцінити ідеали, ієрархію життєвих цілей та цінностей, які кожна особистість розглядає як норми поведінки. Окрім того, через визначення середнього рейтингового значення кожної з інструментальних та термінальних

цінностей по групі, можна діагностувати домінуючі групові ціннісні орієнтації та визначити міру їх співпадіння у державних службовців.

Також, з метою реалізації поставлених завдань, нам потрібно виявити значущість професійної та суспільної сфери у життєдіяльності осіб, що здійснюють професійну діяльність у системі державної служби. З цією метою ми використовували **опитувальник термінальних цінностей (ОтеЦ)**, розроблений І. Сеніним [223]. Вибраний опитувальник дозволяє діагностувати термінальні цінності та життєві сфери кожної особистості, у яких вони більшою або меншою мірою задіяні та проявляються, використовуючи одні і ті ж запитання. Результати опитувальника дають змогу виокремити важливість конкретної термінальної цінності у кожній життєвій сфері та диференціювати значущість усіх запропонованих життєвих сфер; діагностувати орієнтири особистості у професійному, сімейному, суспільному житті, у просторі навчання, освіти та способах організації вільного часу.

Шкала термінальних цінностей дає змогу визначити власне ті цінності, що впливають на особливості діяльності індивіда, в тому числі професійної і суспільної. Серед них: стиль життя, креативність, досягнення, кар'єрний ріст, альтруїзм, матеріальна винагорода, професійний престиж, соціальний статус, духовне задоволення, соціальна ідентифікація тощо. Опитувальник містить 80 тверджень, кожне з яких потрібно оцінити за 5-бальною шкалою: від полюсу абсолютної незначущості з позначкою 1 до полюсу максимальної важливості з позначкою 5. Отримані результати опрацьовуються шляхом підрахунку сумарної кількості балів згідно таблиці-дешифратора, що і дає змогу визначити конкретний числовий показник кожної життєвої сфери та термінальної цінності. Для подальших розрахунків так звані «сирі» бали переводяться у стандартні, використовуючи орієнтувальні норми для шкал.

На підставі аналізу теоретичного матеріалу можна припустити, що серед усіх запропонованих життєвих сфер для державних службовців провідними повинні бути суспільна та професійна сфери.

Адже головними завданнями діяльності системи державної служби визначаються такі, як: «...сприяння незмінності конституційного ладу, захист прав і свобод людини і громадянина, ...розвиток відкритого громадянського суспільства...» та «...забезпечення результативної та стабільної діяльності органів державної влади відповідно до їх завдань, повноважень та компетенції» [53, с. 3].

2.2.3. Характеристика методів діагностики групових організаційних цінностей органів виконавчої влади

Під час емпіричного дослідження особливостей групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади були використані такі методи: контент-аналіз, анкетування (анкета «Реальність/декларованість організаційних цінностей»), асоціативний експеримент, опитування (методика «Рейтинг ціннісно-потребнісних орієнтацій персоналу»), проєктивні методи (модифікована методика «Завершення речення»).

З метою визначення ключових особливостей загальноорганізаційної системи цінностей в органах виконавчої влади нам насамперед потрібно сформулювати перелік тих цінностей державної служби, що прописані у галузевому законодавстві. Адже саме воно визначає стратегічні напрями та аксіологічні вимоги до діяльності органів виконавчої влади. Ті цінності, що формально прописані у законодавчих актах, ми визначили як *декларовані*, адже реальними вони можуть стати лише в результаті інтеріоризації, оцінки та прийняття їх працівниками місцевих державних адміністрацій.

Серед існуючих нині методів дослідження у психології найбільш адекватним цьому завданню є процедура **контент-аналізу**. Контент-аналіз (англ. content analysis, від content – зміст) – є формалізованим методом вивчення текстової або графічної інформації, що полягає у перекодуванні інформації, яка вивчається, у деякі кількісні показники та подальшій їх статистичній обробці. Соціальні науки вперше взяли цей метод на озброєння ще у 1910 році після застосування його

німецьким соціологом Максом Вебером для аналізу міри охоплення пресою політичних акцій в Германії. У 30-их роках ХХ ст. американські соціологи Х. Ласуелл та Б. Берелсон розробили основні вимоги та процедуру контент-аналізу [15; 45; 230].

Формалізованість та систематизованість контент-аналізу проявляється у чіткій процедурі його організації та проведення, що включає:

- 1) формування вибіркової сукупності повідомлень (документів, що будуть піддаватися аналізу);
- 2) визначення категорій аналізу (грунтуючись на критеріях доречності, повноти, взаємовиключення та надійності);
- 3) встановлення одиниць аналізу (слово, тема, речення, ідея, автор, соціальна ситуація тощо);
- 4) визначення одиниці обрахунку (кількісної міри одиниці аналізу), що дозволяє реєструвати частоту появи ознаки в тексті.

Окрім того, обов'язковими етапом проведення контент-аналізу є розробка деякого переліку дослідницьких інструментів, що включає [34; 43]:

- класифікатор контент-аналізу (основне призначення його полягає в розробці основних характеристик, за якими буде здійснюватись процедура для чіткої фіксації способів вираження категорій аналізу);
- реєстраційна картка (кодувальна матриця);
- протокол результатів аналізу;
- інструкція кодувальнику, що безпосередньо займається реєстрацією одиниць обрахунку;
- список (каталог) проаналізованих документів.

Таким чином, опираючись на методологічні вимоги до процедури контент-аналізу, ми встановили вибірку сукупність елементів для нашого дослідження:

1. Обробці вказаним методом було піддано такі законодавчі джерела:

- Закон України «Про державну службу» [53; 77];

- Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [78];
- наказ «Загальні правила поведінки державного службовця» [76];
- «Стратегія реформування системи державної служби в Україні» [53];
- постанова «Про затвердження програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки» [194];
- Політика Голодержслужби України на 2010 рік [191];
- Проект «Концепції Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки» [196].

Зауважимо, що усі проаналізовані документи за статусом є офіційними, за формою викладу – письмовими, за функціональним призначенням – інформаційно-регулятивними [43].

2. Ключовими поняттями аналізу виступатимуть цінності (ця категорія є доречною, оскільки відображає основну тематику наукового пошуку; повною, адже ми не диференціюємо цінності за жодною ознакою та не «дробимо» категорію аналізу; надійною, оскільки класифікатор аналізу містить обов'язковий перелік можливих варіантів вираження категорії аналізу).

3. Одиницею аналізу визначено слово (іменник) або словосполучення (іменник + іменник, прикметник (в ролі узгодженого означення) + іменник).

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

Отже, нами був виділений перелік основних характеристик для класифікації категорій контент-аналізу, що містить мотиваційно-регулятивні, типологічні, лінгвістично-морфологічні та операційно-прикладні характеристики.

Розроблений згідно методичних вимог дослідницький інструментарій, що містить усі необхідні рекомендації щодо

здійснення процедури контент-аналізу знаходиться у Додатку А (див. Додаток А.1–А.4).

Подальша робота з результатами контент-аналізу передбачає статистичне визначення питомої ваги кожного встановленого компоненту серед інших, отримання узагальненої інформації про зв'язки між елементами [120]; якісний аналіз отриманих матеріалів з метою перевірки гіпотези про декларованість як спосіб існування цінностей в органах виконавчої влади.

Працюючи із законодавством, що стосується професійної діяльності державного службовця у місцевих органах виконавчої влади, основну увагу приділяли не стільки юридичним, а власне професійним та морально-етичним вимогам до діяльності держслужбовців. За одиницю виміру було взято іменники прикметникового походження, що позначають певний ідеал, бажаний стиль поведінки – тобто окреслюють ціннісну площину вимог до професійної діяльності представників місцевих державних адміністрацій. Зауважимо, що, говорячи тут про аксіосферу, ми трактуємо поняття цінність як суспільний ідеал, як напрацьоване суспільною свідомістю абстрактне уявлення про атрибути ідеального у різних життєвих сферах [198].

З метою встановлення семантичного простору поняття організаційної цінності серед працівників органів державної влади ми, серед інших методів, використали процедуру вільного **асоціативного експерименту** (М. Вертхаймер, Е. Крепелін, К. Юнг). Основні положення психосемантичного підходу у психології викладено у працях Є. Артем'євої, Д. Банністера, І. Козлова, В. Петренко, В. Похилько, Є. Федотової, А. Шмельова [80; 189] та ін.

Застосування асоціативного експерименту дає змогу виявити поняттєвий зміст певної сфери свідомості респондентів (відповідної до завдань дослідження). Перебіг процесу асоціювання (назва походить від лат. *associatio* – з'єднання) ґрунтується на іманентних зв'язках між психічними явищами, що зумовлює актуалізацію одного явища при актуалізації іншого. Саме механізмами асоціювання ще

Аристотель та Платон [190] пояснювали виникнення таких психічних феноменів як пригадування; Т. Гоббс детермінував ними процеси набуття досвіду [246]; Р. Декарт вважав їх необхідною умовою опанування власних пристрастей [72; 216] тощо. Асоціативні зв'язки обумовлені як особливостями соціального середовища, так і індивідуальним досвідом. Таким чином, асоціативне поле поняття організаційних цінностей виражає не лише індивідуальні орієнтації та переконання, а й окремі фрагменти діючої аксіологічної системи органів державної влади.

У контексті нашого дослідження застосування методу асоціативного експерименту зумовлюється потребою вивчення змісту когнітивного компоненту ціннісної системи державних службовців. Уявлення працівників органів виконавчої влади про складові аксіологічної системи власної організації часто дуже розпорошені та суб'єктивні, а тому застосування психосемантичного асоціативного методу дає нам можливість не лише зробити спробу їх категоризації та структуризації, а й визначити силу їх афективного впливу на особистість, адже встановлюються первинні переживання, які приховуються за асоціаціями. Тобто, застосування вказаного методу дає змогу реконструювати зміст суб'єктивних семантичних просторів кожного респондента [189] та встановити спільний семантичний простір поняття організаційних цінностей.

Асоціативним словом-стимулом у проведеному нами експерименті стало словосполучення «організаційна цінність». Діагностованим пропонувалась інструкція: «Назвіть слова, які у Вас асоціюються з поняттям організаційні цінності. Запишіть перших 5 асоціацій, які спадають Вам на думку». Прив'язку до цінностей організації було введено, аби респонденти шукали зв'язки із елементами ціннісної системи власної установи та для обмеження продукування асоціацій відповідно до закладеного нами предмету дослідження. Під час опрацювання результатів ми основну увагу акцентували на тих асоціаціях, що повторюються ≥ 3 рази. За В. Серкіним, кількість перетину асоціації в групі понад 30 осіб три або

більше разів демонструє нам їх невинуватість та свідчить про існування так званої семантичної універсалиї у конкретній вибірці досліджуваних [225]. Ці універсалиї існують в межах встановленого спільного семантичного простору. У психологічній методології такі утворення піддаються, зазвичай, лише якісній обробці. Під час інтерпретації отриманих даних варто звертати увагу на усі без винятку невинуваті асоціації, адже їх аналіз дасть нам змогу виявити ключові напрями аксіологічного орієнтування працівників державної служби.

Виявлений за результатами контент-аналізу та асоціативного експерименту перелік ціннісних категорій ми використали в якості діагностичного матеріалу для встановлення ступеня співвідносності *декларованих* законом та респондентами елементів ціннісної системи з їх *реальною* оцінкою працівниками місцевих державних адміністрацій як таких аксіологічних орієнтирів, що здатні здійснювати вплив на поведінку державних службовців. Д. Леонтьєв трактує таку оцінку цінностей як показник динамічного аспекту функціонування аксіосистеми з метою визначення можливостей реалізації власних цінностей в процесі функціонування організації [126].

Отримані результати дадуть змогу визначити особливості взаємодії двох вищезазначених рівнів існування цінностей у напрямі їх максимального зближення та взаємопроникнення, адже це дасть змогу кожному суб'єкту дії в місцевих державних адміністраціях зменшити розрив між показниками важливості цінності «для мене» (тобто місцем аксіоелемента в особистісній ієрархії) та можливостями її реалізації у професійній діяльності (тобто її доступністю). У межах нашого дослідження це означає, що засилля декларованих цінностей, які не співпадають з реально-діючими організаційними та внутрішньо-особистісними, виступатиме як психологічний бар'єр, що може призвести до зниження професійно-трудової наполегливості. Водночас, «доступна гнучкість» організаційних цінностей даватиме більше шансів для співпадіння (взаємопроникнення) декларованих, реально-діючих та особистісних екзистенцій.

Для реалізації цього завдання нами була розроблена авторська анкета **«Реальність/декларованість організаційних цінностей»**, результати якої дають можливість встановити міру тяжіння визначених аксіоелементів до полюсу реально-діючих в організації або до полюсу декларованих.

Анкета містить увесь перелік тих аксіологічних орієнтирів, що були нами визначені у процесі контент-аналізу галузевого законодавства та проведення асоціативного експерименту. Оцінка респондентами їх позиції на шкалі реальності / декларованості відбувалась на основі застосування так званої шкали Лайкерта. Запропонований Р. Лайкертом метод сумарних оцінок ґрунтується на оцінці респондентом міри своєї згоди або незгоди з кожним судженням, що пропонується від «повністю згоден» до «повністю незгоден». Науковець прогнозував, що ставлення респондента до досліджуваного явища базується на простих, несуперечливих судженнях та є континуумом від однієї критичної точки через нейтральну до протилежної критичної [51; 240]. У нашому випадку критичними точками стали полюси реальності та декларованості цінностей, що містились в інтервалі від 1 (констатація реальності пропонованого аксіоелемента) до 10 (констатація декларованості цінності). Респондентам пропонувалась інструкція: «Перед Вами перелік різноманітних цінностей, що більшою або меншою мірою регулюють Ваше професійне життя. Вкажіть міру їх реальності або декларованості у Вашій організації на шкалі оцінок від 1 (реальна) до 10 (декларована)».

Зауважимо, що методи діагностики особливостей індивідуальних цінностей працівників в органах державної влади були спрямовані на визначення процесуально-динамічних характеристик організаційної системи цінностей органів державної служби у дихотомії індивідуальні/організаційні цінності (особистісний аспект). На діагностику цієї ж дихотомії в організаційному аспекті спрямоване вивчення соціально-групових координат аксіосистеми державної служби за допомогою використання методики **«Рейтинг ціннісно-**

потребнісних орієнтацій персоналу» [195]. Доцільність використання цієї методики у нашому дослідженні зумовлюється тим, що саме за допомогою процедури рейтингування відбувається первинна класифікація соціально-психологічних об'єктів за ступенем вираження загальної для них усіх властивості (у нашому конкретному випадку – ознаки важливості та доступності); здійснюється диференціація особистісних цінностей за ступенем їх важливості у житті респондентів та можливості їх реалізації у вибраній сфері діяльності.

Респондентам пропонувалось 25 тверджень, стосовно яких здійснювалось двохетапне послідовне ранжування з позицій 1) важливості змісту твердження у житті та 2) доступності реалізації змісту твердження. Тобто, найбільш важлива та доступна потреба (цінність) матимуть оцінку у 25 балів, менш важливі відповідно у 24, 23 і т.д. Мало важлива та недоступна для реалізації цінність будуть оцінені в 1 бал. В результаті обробки отриманих результатів ми зможемо:

- визначити рейтинг цінностей (пріоритетні, актуальні, імпліцитні) та рейтинг ступеня задоволення вказаних потреб державними службовцями;

- встановити рівень відповідності між рейтингом цінностей та мірою задоволення визначених потреб;

- виміряти рівень психічної напруги, що обумовлена невідповідністю особистісного аксіологічного рівня домагань мірі реальної їх реалізації.

Наступний етап емпіричного дослідження передбачав встановлення структурно-змістових характеристик організаційної системи цінностей у сфері державної служби. У запропонованій нами теоретичній моделі цінностей ці характеристики визначаються через поняття площинної диференціації аксіосфери органів виконавчої влади. Оскільки організаційні цінності існують у просторі перетину індивідуальної та організаційної свідомості [40], то вони володіють тими ж базовими структурними характеристиками, що і психіка

суб'єкта. Це припущення ми зробили, ґрунтуючись на засадах системно-структурного принципу психіки (Л. Виготський, Б. Ананьєв), провідних ідеях суб'єктно-діяльній психологічній концепції (С. Рубінштейн, В. Татенко) та положеннях С. Шая та Д. Елізура щодо модальності цінностей [33; 213; 236].

Дослідження особливостей та змісту площинної диференціації організаційних цінностей у системі державного управління відбувалось шляхом встановлення аксіологічного змісту когнітивної, емоційної та поведінкової площин існування цінностей. В якості діагностичного інструментарію використовувалась модифікована проєктивна методика «**Завершення речення**». Досвід використання методики завершення речень у соціологічних та психологічних дослідженнях пропонують О. Зотова, С. Клімова, В. Ольшанський [103] та ін.

Термін «проєктивна техніка» був вперше запропонований Л. Франком у 1939 році для узагальнення відомих у той час, але, здавалося б, таких надзвичайно різних методичних прийомів, як асоціативний тест Юнга, тест Роршаха, ТАТ та інших. Головною особливістю проєктивних методик є відносно неструктуроване завдання, яке дає змогу продукувати майже необмежену кількість можливих відповідей. Незавершені речення є прикладом конститутивних проєктивних методик, у яких досліджуваному пропонується створення певної структури зі стимульного неструктурованого матеріалу: у нашому випадку аморфному матеріалу потрібно надати аксіологічний сенс [5; 21; 22; 23; 167; 197; 205].

Конструюючи стимульний матеріал, ми, насамперед опиралися на основні положення запропонованої С. Рубінштейном трьохкомпонентної структури психічного, базові засади концептуальної моделі цінностей американського організаційного психолога Д. Елізура про трьохваріантну модальність цінності та базові ознаки компонентів психологічного клімату (як сумарного показника ціннісної єдності працівників) колективу, запропоновані

О. Михалюком та А. Шаліто. Ці критерії використовувались як при формуванні проєктивного матеріалу для дослідження, так і на етапі аналізу та інтерпретації отриманих даних.

Концептуальна обумовленість авторської модифікації методики завершення речень детермінується запропонованими структурно-змістовими характеристиками організаційної системи цінностей працівників сфери державної служби. Ці ознаки знайшли відображення у стимульному матеріалі, де проєктивний зміст 1, 4, та 7 речень був спрямований на діагностику змісту когнітивної площини, 2, 5 та 8 – на діагностику змісту афективної площини, а 3, 6 та 9 – на діагностику змісту поведінкової площини (Додаток Е, див. Додаток Е.1).

Для діагностики когнітивного компоненту запитання формулювалися з позицій *знання, розуміння* організаційних правил, передумов та особистісних якостей для здійснення успішної діяльності (відповіді на це запитання передбачали здійснення респондентом процедури особистісно-професійної саморефлексії); запитання для вивчення змісту емоційної складової формулювалися через означення тих аспектів діяльності держустанови, що *подобаються, приваблюють* працівників та встановлення емоційних детермінантів полюсу робочого настрою; визначення факторів-активаторів дотримання правил, що регламентують безпосередню *діяльність* в колективі та є *передумовою* успішної колективної *взаємодії* визначили зміст запитань для діагностики поведінкового компоненту.

Підбір стимульного матеріалу для незавершених речень відбувався у кілька етапів. На першому етапі здійснювався пошук тих ключових слів, які зорієнтують респондентів продукувати висловлювання, що релевантні власне когнітивній, афективній та поведінковій площині існування організаційних цінностей (знаю, розумію; переживаю, відчуваю; дію, поводжуся) [101]. При цьому враховувалась основна вимога до проєктивних технік: невизначеність, слабоструктурованість слів-стимулів, що є необхідною умовою для

реалізації процесу проєкції [23]. Другий етап полягав у проведенні пілотажного дослідження з використанням сформованого стимульного матеріалу. Він дав змогу побачити реакцію респондентів на матеріал та виправити і замінити складні, незрозумілі формулювання більш звичними для побутового спілкування.

За інструкцією респонденту пропонувалось завершити дев'ять стимульних речень (відповідно по три позиції для діагностики змісту кожної площини), виходячи з особливостей його знання та оцінки елементів системи організаційних цінностей, специфіки професійної діяльності та способів взаємодії в колективі.

На сучасному етапі розвитку психологічної науки переважна більшість проєктивних методик не піддаються процедурам стандартизації та валідизації. Тому, у нашому випадку, аналіз та інтерпретація отриманого за допомогою процедури проєкції матеріалу здійснювалися переважно у якісному напрямі: відбувалась диференціація щодо сфер застосування, визначались домінуючі орієнтири групової діяльності тощо.

Кількісне опрацювання отриманого матеріалу полягало у визначенні середнього відсоткового значення ваги кожної з трьох площин, формулювання на підставі аналізу результатів узагальнень щодо поведінково-прикладних особливостей системи організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади. Таким чином, результати, що будуть отримані завдяки використанню запропонованого діагностичного інструментарію, дадуть можливість констатувати змістове наповнення та особливості прояву зовнішньо-індивідуального (поведінкового), внутрішньо-колективного (культурного) та зовнішньо-колективного (соціального) рівнів в системі організаційних цінностей в органах виконавчої влади.

Під час аналізу отриманих матеріалів ми припустили, що зміст кожного із запропонованих варіантів буде відображати знання респондентом елементів системи цінностей власної організації, суб'єктивно-емоційне ставлення до них та міру реалізації їх у своїй поведінці. Тобто, результати, отримані за допомогою використання

методики незавершених речень, дадуть нам змогу конкретизувати структурно-змістові характеристики організаційної системи цінностей в місцевих органах виконавчої влади як сукупності індивідуальних та групових аксіологічних орієнтирів її працівників.

Подальше опрацювання даних, що були отримані за допомогою методики «Завершення речення», передбачало проведення якісно-змістового аналізу продюкованих респондентами варіантів відповідей за кожною з площин з метою диференціації їх між певними сферами прояву у діяльності органів виконавчої влади. Здійснення такого аналізу дає змогу встановити диференціацію цінностей між базовими напрямками активності у спільно-груповій діяльності та позатрудовим життям, що є ключовим критерієм класифікаційної схеми цінностей С. Шая та Д. Елізура.

2.3. Психологічні особливості системи індивідуальних та групових організаційних цінностей в органах виконавчої влади

2.3.1. Аналіз особливостей індивідуальних цінностей працівників місцевих органів виконавчої влади

Результати вивчення індивідуальних особливостей прояву та домінування термінальних цінностей за методикою «**Ціннісні орієнтації**» М. Рокича, отримані на підставі прямого їх ранжування, відображено на рис. 2.3.

Як показано на рисунку, найважливішими термінальними цінностями для державних службовців є здоров'я (як фізичне, так і психічне) (рейтинг 2,59 (на шкалі, де низький рейтинг означає високу важливість цінності та навпаки) та щасливе сімейне життя (рейтинг 3,35). Звісно, такі результати є закономірними, адже зазначені цінності найчастіше виступають ядром мотивації індивіда та є ключовими смислами існування кожної особистості.

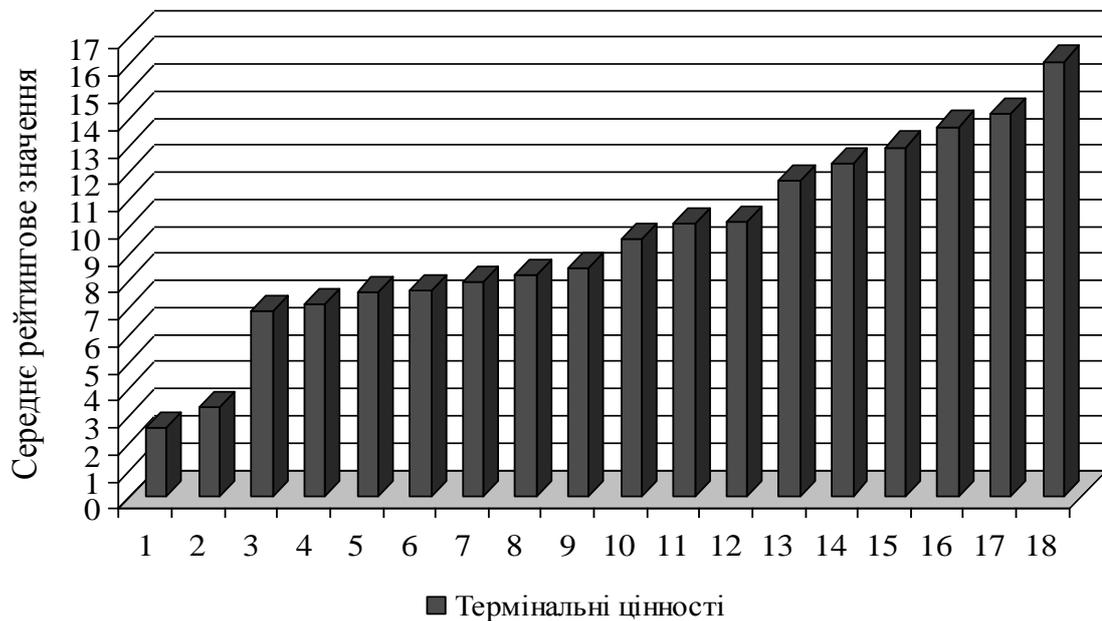


Рис. 2.3. Рейтингові показники вираженості термінальних цінностей у сфері державної служби

Примітка. Цінності: 1 – здоров’я (фізичне та психічне); 2 – щасливе сімейне життя; 3 – кохання (духовна та фізична близькість з коханою людиною); 4 – матеріальна забезпеченість життя (відсутність матеріальних труднощів); 5 – впевненість в собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів); 6 – життєва мудрість (зрілість суджень та здоровий глузд, що приходять з досвідом); 7 – цікава робота; 8 – наявність хороших та вірних друзів; 9 – активне діяльне життя (повнота та емоційна насиченість життя); 10 – продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил та здібностей); 11 – розвиток (робота над собою, постійне фізичне та духовне вдосконалення); 12 – свобода (самостійність, незалежність в судженнях та вчинках); 13 – суспільне визнання (повага оточуючих, колективу, колег по роботі); 14 – пізнання (можливість поглибити свою освіту, розширити світогляд, загальну культуру; інтелектуальний розвиток); 15 – щастя інших (добробут, розвиток та вдосконалення інших людей, всього народу, людства загалом); 16 – творчість (можливість творчої діяльності); 17 – краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі та в мистецтві); 18 – розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов’язків).

Отримані результати не відображають специфіки діяльності респондентів, адже ці термінальні цінності є універсальними, незалежно від сфери професійної зайнятості, переконаннями у тому, що збереження власного здоров’я та міцна сім’я є передумовою максимально-ефективної життєдіяльності кожної особистості.

Окрім того, у першій десятці рейтингу термінальних цінностей більшість з них (70%) виступають в якості конкретних аксіологічних орієнтирів буття індивіда. Серед них не лише найголовніші – здоров'я та сім'я, а й матеріальна забезпеченість (рейтинг 7,12), цікава робота (рейтинг 7,94), наявність хороших друзів (рейтинг 8,24), активне діяльне (рейтинг 8,47) та продуктивне життя (рейтинг 9,53). Ми припускаємо, що «конкретність» цих цінностей обумовлена їх безпосередньою важливістю у життєдіяльності індивіда та історично-сформованими більш-менш стандартними способами поведінки, що мають на меті їх реалізацію. До кожного з цих термінальних аксіоелементів можуть бути застосовані реальні критерії, що дадуть змогу перевірити міру їх реалізації та результативність вибраного способу поведінки (хворий – здоровий, бідний – багатий, наявність або відсутність міцної сім'ї або успішної кар'єри тощо). Орієнтація на такі цінності забезпечує особистості можливість реалізовувати потреби у безпеці, приналежності, повазі, тобто переважну більшість потреб з піраміди потреб А. Маслоу.

Водночас, решта 30 % цінностей із першої десятки рейтингу термінальних аксіологічних орієнтирів є абстрактними за своїм змістом (серед них: кохання (рейтинг 6,88), впевненість в собі (рейтинг 7,59) та життєва мудрість (рейтинг 7,65). Цікавим є і той факт, що більшість абстрактних термінальних цінностей, таких як розвиток (рейтинг 10,12) свобода (рейтинг 10,18), пізнання (рейтинг 12,35), щастя (рейтинг 12,94), творчість (рейтинг 13,71) та краса (рейтинг 14,81) перебувають на останніх місцях рейтингу. Звісно, кожна особистість у процесі життєдіяльності «перетинається» із вказаними цінностями, проте вони найчастіше відіграють фонову роль у процесі реалізації базових, життєво-важливих потреб та цінностей і не визначають кінцеву мету індивідуального буття.

Отже, за результатами проведеної діагностики, у рейтингу термінальних цінностей державних службовців на перших позиціях знаходяться конкретні цінності, що стосуються особистого життя респондентів (кохання, сім'я, друзі), а решту рейтингу формують

орієнтири у площині професійної самореалізації та абстрактні аксіоеlementи, що необхідні для задоволення потреби в самоактуалізації (цікава робота, активне життя, суспільне визнання).

Рейтинговий розподіл значень інструментальних цінностей державних службовців відображено на рис. 2.4.

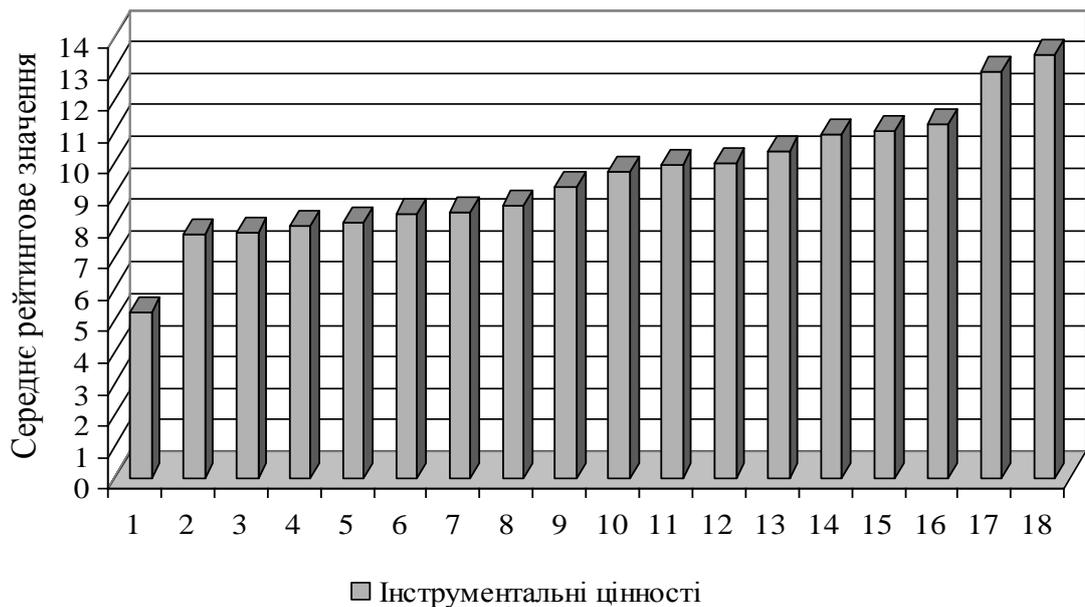


Рис. 2.4. Рейтингові показники вираженості інструментальних цінностей у сфері державної служби

Примітка. Цінності: 1 – чесність (правдивість, щирість); 2 – освіченість (широта знань, висока загальна культура); 3 – вихованість (гарні манери); 4 – раціоналізм (вміння тверезо та логічно мислити, приймати продумані, раціональні рішення); 5 – незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче); 6 – життєрадісність (почуття гумору); 7 – чуйність (турботливість); 8 – акуратність (вміння дотримуватись порядку у речах та справах); 9 – ефективність у справах (працелюбність, продуктивність у роботі); 10 – відповідальність (почуття обов'язку, вміння дотримуватись слова); 11 – сміливість у відстоюванні своєї думки, своїх поглядів; 12 – широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інакші смаки, звичаї, звички); 13 – терпимість (до поглядів та думок інших, вміння прощати іншим їх помилки); 14 – тверда воля (вміння наполягти на своєму, не відступати перед труднощами); 15 – самоконтроль (стриманість, самодисципліна); 16 – виконавськість (дисциплінованість); 17 – високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання); 18 – непримиренність до недоліків у собі та інших.

Як бачимо, рейтинг інструментальних цінностей починається із п'ятої позиції, тоді як перші чотири позиції відсутні. Ми припускаємо, що ці позиції заповнюються за конкретної потреби, залежно від ситуації та базових термінальних цінностей особистості, що є її учасником.

Отож, першу позицію рейтингу посідає аксіоелемент чесність (рейтинг 5,24) – найголовніша для опитаних державних службовців інструментальна цінність. Саме вона виступає тією фундаментальною характеристикою кожної особистості, що буде доречна та необхідна фактично у будь-якій побутовій або професійній ситуації. Тобто, вказана цінність є універсальним засобом реалізації багатьох термінальних цінностей, а особливо тих, що передбачають міжособистісну комунікацію. Власне інструментальні цінності, що пов'язані із спілкуванням, перебувають на головних позиціях рейтингу: вихованість (рейтинг 7,76), життєрадісність (рейтинг 8,35), чуйність (рейтинг 8,41). Завдяки слідуванню в індивідуальній поведінці вказаним орієнтаціям, можливе максимально-ефективне досягнення цілей, що ґрунтуються на міжособистісній або груповій взаємодії. Водночас, останню позицію у вказаному рейтингу посідає найменш важливий для респондентів ціннісний елемент – непримиренність до недоліків у собі та інших (рейтинг 13,41).

Наступним критерієм аналізу рейтингу інструментальних цінностей є визначення позиції й важливості тих аксіоелементів, що пов'язані з діяльністю, активністю особистості. Переважна більшість з них перебуває у першій десятці рейтингу: освіченість (рейтинг 7,71), раціоналізм (рейтинг 8), акуратність (рейтинг 8,65), ефективність у справах (рейтинг 9,24), сміливість у відстоюванні власних поглядів (рейтинг 9,94). Ми припускаємо, що така важливість для респондентів інструментальних цінностей, пов'язаних зі справою, зумовлюється специфікою професійної діяльності у сфері державної служби. Адже такі цінності як акуратність, раціональність, освіченість прописані у галузевому законодавстві державної служби серед інших вимог до особи державного службовця та його поведінкових орієнтирів.

Водночас, ще одна інструментальна цінність із законодавчого переліку аксіоелементів знаходиться фактично на останніх позиціях рейтингу. Орієнтація на дисциплінованість та виконавськість серед представників державної служби не відіграє вагомій ролі у їх трудовій та позатрудовій діяльності (рейтинг 11,24). Така ситуація, можливо, обумовлена великою кількістю правил та норм, обов'язкових до виконання, які часто суперечать одне одному, створюючи тим самим бюрократію та перепони для безпосереднього виконання обов'язків.

Аналізуючи рейтинг інструментальних цінностей за критерієм етичності, можемо стверджувати, що переважна більшість таких аксіоелементів знаходяться на відрізку від середини й до кінця рейтингу. Серед них: відповідальність (рейтинг 9,71), вміння зрозуміти іншу точку зору (рейтинг 10), самоконтроль (рейтинг 11). Сучасний ритм життя, економічний стан країни та занепад моралі у суспільстві детермінує ігнорування багатьох культурних та ідейних норм співжиття, схиляє до певного маккіавелізму у поведінці. Мабуть, саме цим і зумовлюється зникнення та зменшення важливості багатьох етичних аксіоелементів.

З погляду диференціації інструментальних цінностей на індивідуалістичні, конформістські та альтруїстичні найважливіші місця в рейтингу посідають індивідуалістичні аксіоелементи (раціоналізм та незалежність). Водночас, переважна більшість цінностей, пов'язаних із конформізмом та альтруїзмом, знаходяться за межами першої десятки рейтингу (стриманість, терпимість до думок інших, повага інших смаків тощо). Оскільки серед термінальних цінностей найважливішими є ті, що стосуються особистого життя респондентів, то і більшість засобів їх реалізації перебувають у цій же індивідуальній площині.

Окрім того, у першій десятці рейтингу знаходиться й ті цінності, реалізація яких сприяє індивідуальному самоствердженню у мікро- та макросоціумі (освіченість, незалежність і, як наслідок, ефективність у справах). Аксіологічні елементи, що забезпечують сприйняття інших

людей, представлені серед перших десяти позицій рейтингу такими елементами, як чуйність та чесність у відносинах.

Отже, у рейтингу інструментальних цінностей державних службовців домінуючими є індивідуалістичні аксіоеlementи, що покликані сприяти самоствердженню кожної особистості у соціумі та, переважно, зорієнтовані на інтеріндивідну комунікацію й цілеспрямовану діяльність. Представлений рейтинг свідчить про те, що в ролі засобів для реалізації термінальних цінностей особистості державного службовця не часто застосовуються етично-забарвлені аксіологічні орієнтації, пов'язані із конформізмом та альтруїзмом.

Для виявлення важливості професійної та суспільної сфери у життєдіяльності працівників системи державної служби ми використали **опитувальник термінальних цінностей (ОтеЦ)**, розроблений І. Сеніним.

Результати диференціації значущості життєвих сфер у працівників органів виконавчої влади представлені на рис. 2.5.

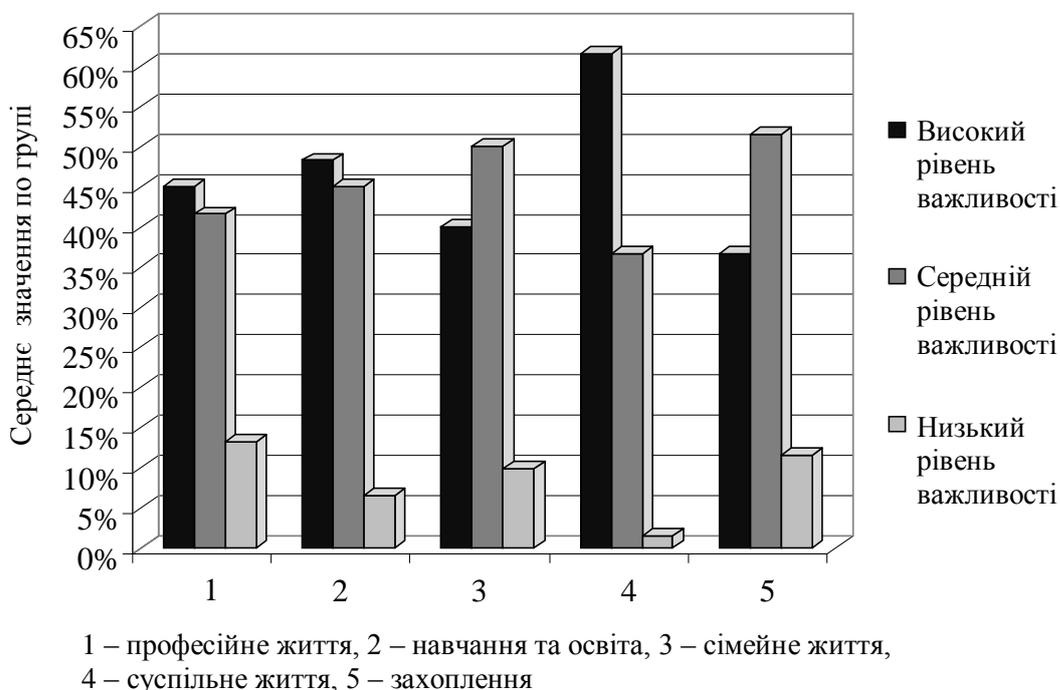


Рис. 2.5. Значущість життєвих сфер для працівників державної служби

Отже, саме суспільне (інтерперсональне) життя є найбільш значущою життєвою сферою у діяльності представників державної служби (у 61,6 % опитаних вона діагностується вище середнього рівня). Такі високі показники дають змогу говорити про валентність для людини проблем суспільства, що зумовлює активну включеність у соціально-політичне життя країни, міста та своєї організації. Держслужбовці зможуть повноцінно виконувати поставлені перед ними завдання лише за умови активного, дієвого залучення у процеси суспільної динаміки на всіх рівнях її прояву та трансформації. Зайнятість у цій сфері потребує високого рівня креативності, організаторських здібностей, сформованих політичних переконань, нівелювання конформіських схильностей. Іншою стороною насиченого інтерперсонального життя, в окремих випадках, стає гіперактивна суспільна діяльність з метою реалізації та досягнення власних індивідуалістичних цілей, що дуже далекі від критеріїв соціальної корисності. Тут на перший план виступають змагання за матеріальні блага, що ґрунтуються на різного типу маніпуляціях з конкретними прошарками соціуму.

Проте, слід зауважити, що серед респондентів є незначна частина тих, хто байдужий до проблем життя суспільства (1,6 %). Наслідком цього може бути деполітизація особистості, конформізм, бажання бути «як усі», ігнорування соціально-політичного життя на макро- та мікрорівнях.

Зазначимо, що засоби реалізації та зміст діяльності у цій сфері будуть розглянуті пізніше, під час аналізу провідних термінальних цінностей, що наповнюють сферу суспільного життя.

Що стосується сфери власне професійного життя, то ми констатуємо основний розподіл її важливості між високим (45,0 %) та середнім (41,6 %) рівнем. Тобто, прописана у законодавстві функція забезпечення результативної та стабільної діяльності органів державної влади відповідно до їх завдань, повноважень та компетенції реалізується достатньо повно, незважаючи на те, що не менша частка буттєвої енергії державного службовця витрачається на інші, не менш

значущі, життєві сфери (навчання та освіта (48,3 %), сім'я (40,0 %). Водночас, для частини опитаних державних службовців сфера професійного життя характеризується низьким рівнем важливості (13,3 %). У такому випадку професійна діяльність не є головним змістом життя людини, що спричиняє обмеження власної активності, прагматичність та відсутність довіри у стосунках з колегами.

Загалом, було виявлено певну розбіжність між важливістю професійної та суспільної сфер (45,0 % та 61,6 % відповідно). Оскільки специфіка діяльності державної служби і полягає в тому, щоб працювати саме з громадою (іншими словами, «роботою» держслужби і є суспільство в усіх його проявах, вимогах та змінах), то закономірним є високий рівень важливості суспільної сфери.

Деяко менший рівень вираженості професійної сфери може детермінуватися значним дисонансом між декларованими та реальними умовами трудової діяльності, частою зміною нормативних положень щодо організації державної служби та її реформуванням, непрозорістю оцінок роботи, відсутністю чітких професійних критеріїв кар'єрного зростання, несформованістю єдиного колективного духу, аморфністю системи організаційних цінностей, неспівпадінням групових та індивідуальних цілей, смислів тощо. Наслідком цього стає низький рівень ідентифікації працівників державної служби з тими органами державної влади, у яких відбувається їх трудова діяльність. Це не зменшує готовності державних службовців опікуватися соціальними проблемами та запитамі, проте щодо процедури виконання своїх посадових обов'язків вони, часто, мають власний погляд, що відрізняється від декларованого законодавством.

Загально-груповий профіль, побудований за результатами опитування державних службовців, дає змогу продемонструвати узагальнені показники щодо важливості різних сфер їх життєдіяльності (рис. 2.6). Значущість кожної з запропонованих сфер перебуває у континуумі, де найвищою точкою є сфера суспільного життя, а найнижчою – сфера професійного життя.

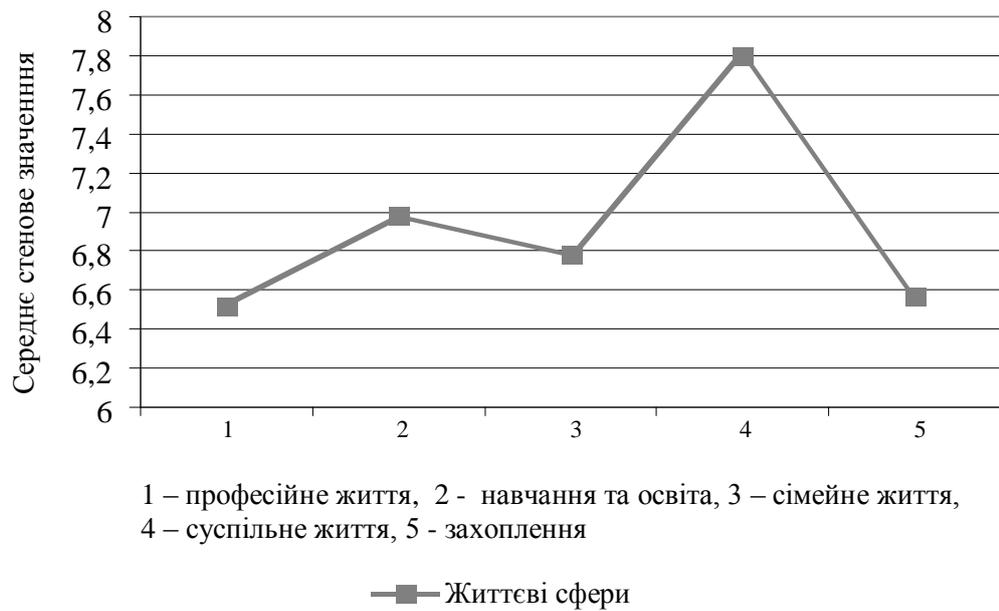


Рис. 2.6. Груповий профіль важливості життєвих сфер працівників сфери державної служби

Результати обрахунку рівнів важливості та вираженості термінальних цінностей у життєвій парадигмі державних службовців відображено на рис. 2.7.

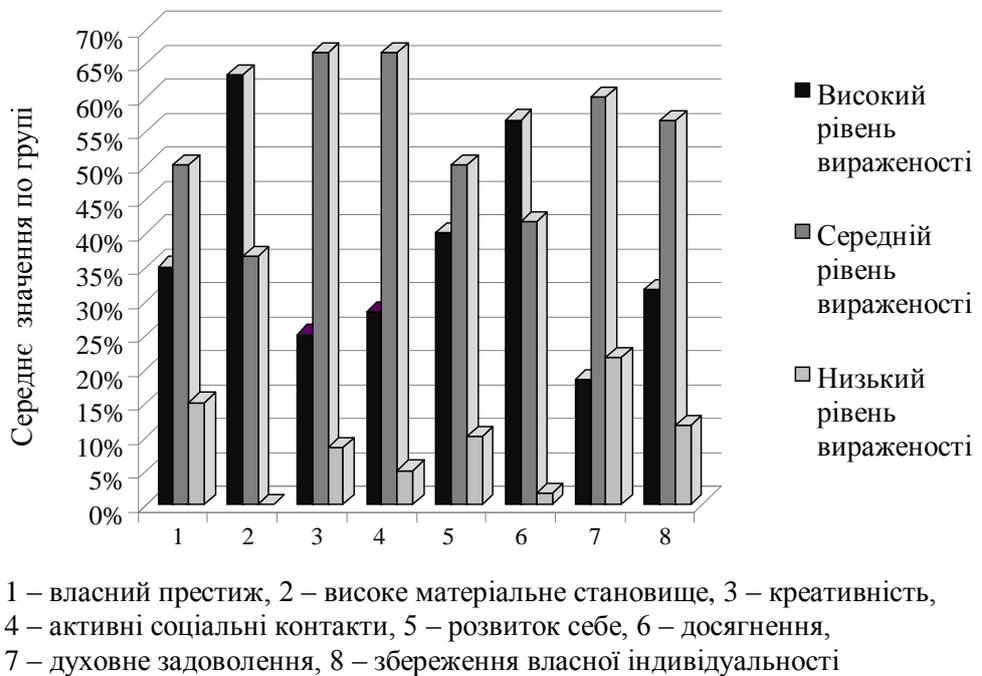


Рис. 2.7. Диференціація вираженості термінальних цінностей у працівників сфери державної служби

Нагадаємо, що М. Рокич трактує термінальні цінності як стійкі переконання в тому, що певна кінцева мета індивідуального існування з особистого та суспільного погляду заслуговує на те, щоб до неї прагнути. Більшість запропонованих автором аксіоелементів (окрім значущості високого матеріального становища та досягнень) характеризується середнім рівнем важливості серед опитаних державних службовців. Це, на нашу думку, демонструє ситуативну значущість тих або інших цінностей залежно від обставин і поточних потреб особистості та дає підстави говорити про певну аморфність життєвої аксіологічної парадигми досліджуваних.

Доволі закономірним є і той факт, що серед респондентів найбільш значущими термінальними цінностями є високе матеріальне становище та потреба у досягненнях (високий рівень важливості у 63,3 % та 56,7 % опитаних відповідно). Тобто, відбувається звернення до факторів матеріального благополуччя як головної мети життєдіяльності, що здійснюється засобами постановки та досягнення завдань зростаючого рівня складності.

Серед термінальних цінностей із середнім рівнем важливості домінують такі, як креативність та активні соціальні контакти (66,6 % опитаних). Тобто, для більшості державних службовців стандартною професійною нормою є встановлення сприятливих стосунків у різних сферах соціальної взаємодії, розширення міжособистісних зв'язків, реалізація власної соціальної ролі у суспільстві та прагнення змінювати оточуючу дійсність засобами особистісних креативних можливостей. При цьому важливим фактором є опора на морально-етичні принципи, що дозволяє отримати не лише матеріальну вигоду, а й духовне задоволення (60,0 % опитаних) від процесу виконання посадових обов'язків. Водночас, для певної когорти державних службовців ця ж термінальна цінність духовного задоволення характеризується низьким рівнем важливості (21,6 %). Тобто, професійна діяльність у сфері державної служби для частини досліджуваних виступає лише в якості джерела особистої матеріальної користі та зумовлює незначну увагу до діючих суспільних норм.

Результати вираженості усіх термінальних цінностей за опитувальником І. Сеніна відображені на рис. 2.8.

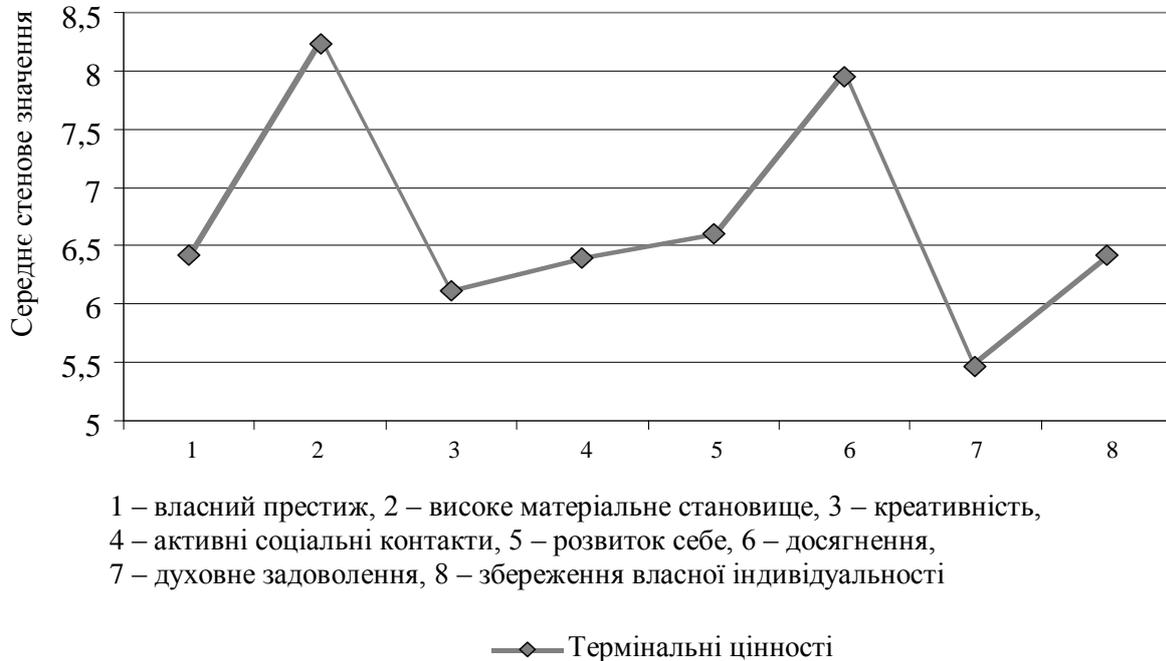


Рис. 2.8. Груповий профіль важливості термінальних цінностей для державних службовців місцевих органів виконавчої влади

Як бачимо, крайніми полюсами серед переліку цінностей є дуже важливе високе матеріальне становище, з одного боку, та мало значуще духовне задоволення, з іншого. Решта термінальних аскіоелементів функціонують у груповому просторі поміж вказаними цінностями та набувають певного рівня значущості залежно від організаційної ситуації та домінуючих потреб її учасників.

Враховуючи професійні особливості та специфіку діяльності працівників місцевих органів виконавчої влади, звернемо увагу на наповненість термінальними цінностями двох життєвих сфер, а саме: професійної (як показника значущості конкретної індивідуальної мети існування у площині професійної зайнятості) та суспільної (як показника значущості конкретної індивідуальної мети існування у площині соціального буття у процесі виконання безпосередніх посадових обов'язків з метою реалізації суспільно-творчої функції).

Оскільки обидві функції державної служби (так звана суспільно-творча та професійно-компетентнісна) є однаково важливі для її максимально ефективного функціонування, порівняємо наповненість професійної та життєвої сфер (рис. 2.9).

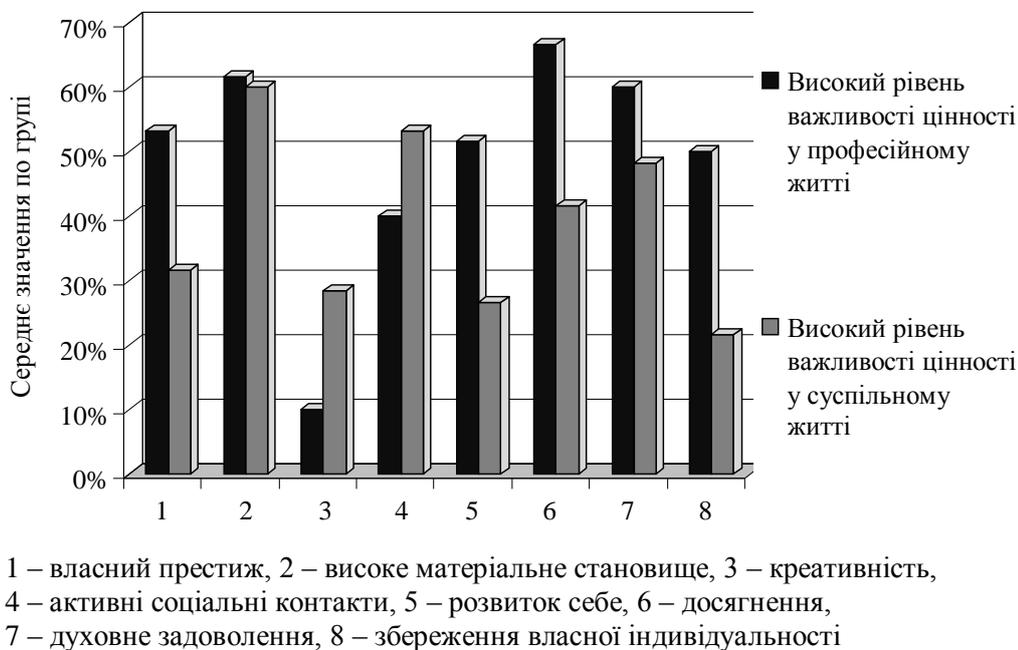


Рис. 2.9. Диференціація вираженості термінальних цінностей у професійній та суспільній сферах життєдіяльності працівників місцевих органів виконавчої влади

Розпочнемо розгляд наповнення життєвих сфер термінальними цінностями з найбільш вираженого аксіоелемента у сфері професійного життя. Таким смислом виступає *потреба у досягненні* (66,6 % опитаних), що передбачає реалізацію потенційних можливостей та набуття певного авторитету і статусу. Це здійснюється шляхом постановки чіткої мети й досягнення конкретних і помітних результатів у різні періоди життя. Домінування цієї цінності у професійній сфері означає, що працівник отримує задоволення більше від самого процесу роботи, ніж від її результату. З погляду суспільного життя цей смисл є менш важливим (41,6 %), оскільки результати соціально-політичної діяльності більш аморфні, пролонговані в часі, на відміну від конкретизованої індивідуальної

професійної діяльності держслужбовця та щомісячної оплати за виконану роботу.

Наступним рушієм діяльності у площині як професійної, так і суспільної зайнятості державного службовця є досягнення *високого матеріального становища* (61,6 % та 60,0 % відповідно), тобто отримання високої зарплатні та інших видів матеріального заохочення. Можливість активності у напрямі реалізації в діяльності держслужбовців двох вищеназваних аксіоелементів детермінує високу значущість ще однієї мети існування – *власного престижу* (53,3 % у сфері професійного життя), підтверджуючи тим самим соціальне схвалення вибраного професійного спрямування. Водночас, категорія престижу не користується великою популярністю у царині соціального буття (високий рівень важливості цієї цінності діагностується лише у 31,6 % респондентів). Історія знає не один приклад, коли суспільна активність не лише не приносила престижу, а й була гонимою. Невисокий, порівняно з іншими, діагностований показник цінності престижу у сфері суспільного життя швидше за все зумовлюється відсутністю чітких критеріїв рівня досягнення цього ж таки престижу у суспільній активності на відміну від чітко регламентованої професійної діяльності.

Продовжуючи розгляд наповнення життєвих сфер термінальними цінностями, слід зауважити, що і професійна, і суспільна сфера є для представників державної служби джерелом *духовного задоволення* (60,0 % та 48,3 % відповідно). Тобто обидві ці сфери володіють значним потенціалом для морального задоволення їх учасників та детермінують задоволення не лише від результату, а й від процесу діяльності завдяки змістово-моральному його наповненню.

Ще однією важливою орієнтацією особистості у просторі здійснення професійної діяльності у сфері державної служби є потреба у *самовдосконаленні, розвитку себе* (високий рівень важливості цієї термінальної цінності діагностується у 51,6 % опитаних). Це зумовлює максимальну реалізацію власних здібностей у сфері зайнятості, детермінує необхідність реальної оцінки власного професійного

потенціалу, визначає високі вимоги до самого себе та потребу у підвищенні кваліфікації. У площині соціальної сфери цей показник набагато менший – 26,6 %. Для представників держслужби участь у соціальній діяльності є побічною активністю, на яку екстраполюються уже наявні професійні здібності та знання, що вдосконалюються у трудовій діяльності, та, при потребі, знову переносяться у суспільну площину. Саме тому основним джерелом можливостей для набуття знань, інтелектуального розвитку та самоактуалізації є професійна діяльність в органах виконавчої влади.

Міра важливості такої термінальної мети існування як *активні соціальні контакти* теж дещо різниться стосовно обох сфер. У професійному житті (40 %) слідування цій цінності зумовлює дружелюбні стосунки з колегами по роботі, делегування повноважень, певний рівень колегіальності у діяльності та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Завдяки таким процесам, фактично, формується морально-етична сторона професійної діяльності, проте вони не є обов'язковими та мають особистісно-потребнісну детермінованість. Часто соціальні контакти є результатом професійно-трудової необхідності і аж ніяк не вираженням внутрішньо-особистісної потреби у спілкуванні. Різноманітного роду стосунки з іншими людьми необхідні для вирішення трудових завдань, виконання посадових обов'язків тощо. Ширина комунікативної сітки залежить від ступеня соціальної активності, емпатійності, дружелюбності, тактовності у спілкуванні тощо.

Високий показник значущості активних соціальних контактів у соціальній площині (53,3 %) дає змогу підтвердити реальність позиціонування державною службою суспільної сфери життя як найвагомішої. Це детермінує прагнення до активної соціальної дії шляхом максимальної включеності у суспільні процеси, зацікавленість у широкому колі контактів з певними людьми та взаємодії з ними.

Слідування переконанням щодо *збереження власної індивідуальності* також диференціюється поміж обома сферами. У

професійному житті (на думку 50,0 % опитаних) таке збереження є доволі важливим елементом трудової діяльності, адже допомагає відстояти власні погляди щодо реалізації окремих посадових функцій, певним чином виділитися з натовпу завдяки власним інноваціям, набуті і зберегти свій соціальний статус у структурі колективних відносин. У сфері суспільного життя необхідність збереження держслужбовцями власної індивідуальності малозатребувана (21,6 %), мабуть, в силу незначного залучення у соціальні процеси та стереотипізованого погляду на структуру суспільних відносин та ролі в них окремої особистості.

Найменшу потребу в реалізації у професійному житті, на думку опитаних, має цінність *креативності* (лише 10,0 %). Вся діяльність органів виконавчої влади обумовлена законодавством України, нормативними актами та посадовими інструкціями, що вимагають чіткого їм слідування та не дають простору для творчості. У соціальній площині цей показник дещо вищий (28,3 %), що означає прагнення внести інноваційність та різноманіття у соціальне життя шляхом нівелювання існуючих стереотипів, зміни методів та форм буття суспільства.

Слід зауважити, що обидві методики, які застосовувались нами для вивчення індивідуальних особливостей ціннісних систем працівників органів виконавчої влади, містили шкали термінальних цінностей. Зміст їх фактично не співпадав, проте кожна з них була орієнтована на констатацію основної мети індивідуального буття. Для узагальнення зв'язків між елементами кожної з цих шкал ми здійснили кореляційний аналіз отриманих даних. Оскільки шкала термінальних цінностей у методиці М. Рокича представлена у ранговій (порядковій) шкалі, а в опитувальнику І. Сеніна у інтервальній (метричній), то для коректного встановлення взаємозв'язків між елементами ми використали метод кореляції *rs*-Спірмена. Отримані результати представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Статистично значущі кореляційні зв'язки
між термінальними цінностями**

Термінальні цінності за методикою М. Рокіча	Термінальні цінності за методикою ОТеЦ І. Сеніна							
	Престиж	Матеріальне становище	Креативність	Активні соціальні контакти	Розвиток	Досягнення	Духовне задоволення	Збереження власної індивідуальності
Активність	16**	36**		16**			-23**	-23**
Життєва мудрість		19**				12*	12*	
Цікава робота	20**	-14*	30**	15*	24**	18*	23**	23**
Краса природи і мистецтва		18**	12*		25**		20**	14*
Кохання			16**					
Матеріальна забезпеченість життя		16**	18**					15*
Наявність хороших та вірних друзів			12*			17**		
Суспільне визнання	13*	19**		18**		16**	20**	
Пізнання			21*		12*			
Продуктивне життя		18**	-21**			23**		-13*
Розвиток		18**					12*	
Розваги							18**	
Свобода			14*		15*			
Щасливе сімейне життя	17**		-12*					
Щастя інших	-20**	-16**		14*				
Впевненість в собі		16**						

Примітка: умовні позначення: ** – рівень достовірності $p \leq 0,05$; * – рівень достовірності $p \leq 0,01$; нулі та коми опущені.

Виявлено, що найбільший прямий кореляційний зв'язок прослідковується між такими термінальними цінностями як активність та високе матеріальне становище (0,36). Найбільший обернений зв'язок характеризує такі цінності, як активність, з одного боку, та збереження власної індивідуальності (-0,23) і духовне задоволення (-0,23), з іншого. Загалом, значна кількість кореляцій пов'язана із важливістю матеріального становища: життєва мудрість (0,19), суспільне визнання (0,19), продуктивне життя (0,18), розвиток (0,18), впевненість у собі (0,16) тощо.

Перевірка статистичних відмінностей показників обох методик за допомогою t-критерію Ст'юдента продемонструвала, що середні значення та їх дисперсії у досліджуваній вибірці розподілені за законами нормального розподілу. Завдяки цьому ми можемо застосувати до отриманих даних факторно-аналітичний підхід, що базується на врахуванні кореляційних зв'язків між окремими психологічними показниками, й узагальнити психологічні особливості індивідуальних цінностей працівників органів виконавчої влади.

Факторний аналіз – це процедура, за допомогою якої зменшується розмірність вихідного простору корелюючих між собою ознак та забезпечується більш економна їх репрезентація при мінімальних втратах вихідної інформації. Результатом факторного аналізу є перехід від множини вихідних змінних до меншої кількості нових змінних, що формують фактори. Виявлений фактор інтерпретується як передумова спільної мінливості масиву вихідних змінних. За допомогою цієї процедури було мінімізовано діагностований масив даних щодо особливостей індивідуальних цінностей державних службовців та виявлено їх факторну структуру.

Факторизація матриці психологічних шкал (змінних), визначених за допомогою двох вище описаних методик, відбувалася за допомогою методу головних компонент (Principal Components) з наступним варімакс-обертанням (Varimax). Факторну структуру особливостей змісту індивідуальних цінностей працівників місцевих органів

виконавчої влади представлено у Додатку В (таблиця В.1). Отже, було визначено вісім факторів, внесок яких найбільший.

Із першим фактором найтісніше пов'язаними виявились такі термінальні індивідуальні цінності як: збереження власної індивідуальності (0,894), розвиток себе (0,848), досягнення (0,839), власний престиж (0,839), активні соціальні контакти (0,829), креативність (0,796), духовне задоволення (0,796), високе матеріальне становище (0,650) та сфери професійного (0,888), сімейного (0,851), суспільного життя (0,809), сфери захоплень (0,815) та навчання і освіти (0,810).

Другий фактор має найсильніший зв'язок із термінальними та інструментальними цінностями, такими як: виконавська (-0,924), цікава робота (-0,757), чесність (0,683), щасливе сімейне життя (-0,585), продуктивне життя (-0,575).

Третій фактор найбільш тісно пов'язаний із такими цінностями як: незалежність (0,766), вихованість (-0,732), впевненість в собі (0,692), наявність хороших та вірних друзів (-0,672).

Четвертий фактор об'єднав такі індивідуальні інструментальні цінності: широта поглядів (0,793), самоконтроль (-0,781), ефективність у справах (0,738), терпимість (0,618), тверда воля (-0,509).

До п'ятого фактору з найбільшою вагою увійшли такі термінальні цінності як: матеріальна забезпеченість життя (0,900), кохання (0,679), пізнання (-0,602), творчість (-0,543) та така інструментальна цінність як чуйність (0,683).

Шостий фактор інтегрував такі показники як: освіченість (-0,850), сміливість у відстоюванні своєї думки (0,774), щастя інших (0,672).

Сьомий фактор описують такі термінальні цінності як: краса природи і мистецтва (0,756), активне діяльне життя (0,725) та інструментальні цінності: високі запити (0,570) та акуратність (0,516).

Більшу частину восьмого фактору складають такі термінальні цінності як здоров'я (0,791), життєва мудрість (-0,738), свобода

(0,602), розваги (0,569) та інструментальна цінність відповідальність (0,504).

Виділення найбільш значущих факторів підтверджено відповідними високими показниками коефіцієнтів факторних навантажень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Власні значення виокремлених факторів

Фактори	Навантаження фактору після обертання		
	Всього (Total)	Навантаження (у%) (% of Variance)	Загальний показник навантаження (у %) (Cumulative %)
1	9,330	19,040	19,040
2	4,163	8,496	27,537
3	4,004	8,171	35,707
4	3,988	8,139	43,846
5	3,859	7,876	51,722
6	3,841	7,838	59,560
7	3,539	7,222	66,783
8	3,393	6,925	73,708

Для аналізу найбільш важливими даними є відсотки дисперсії факторів, які визначають, наскільки повно вдалося описати нашу сукупність даних з їх допомогою. Чим вищий цей показник, тим більшу частину даних вдалося факторизувати. У нашому випадку виділені вісім факторів описують 73,7 % дисперсії, тобто майже весь масив даних. Зауважимо, що назви факторам даються, зазвичай, на основі першого елемента, який має найбільшу вагу та, відповідно, описує значну частину дисперсії масиву у межах фактору. Номінативна факторна структура індивідуальних цінностей державних службовців та демонстрація інформативності виділених факторів представлена на рис. 2.10.

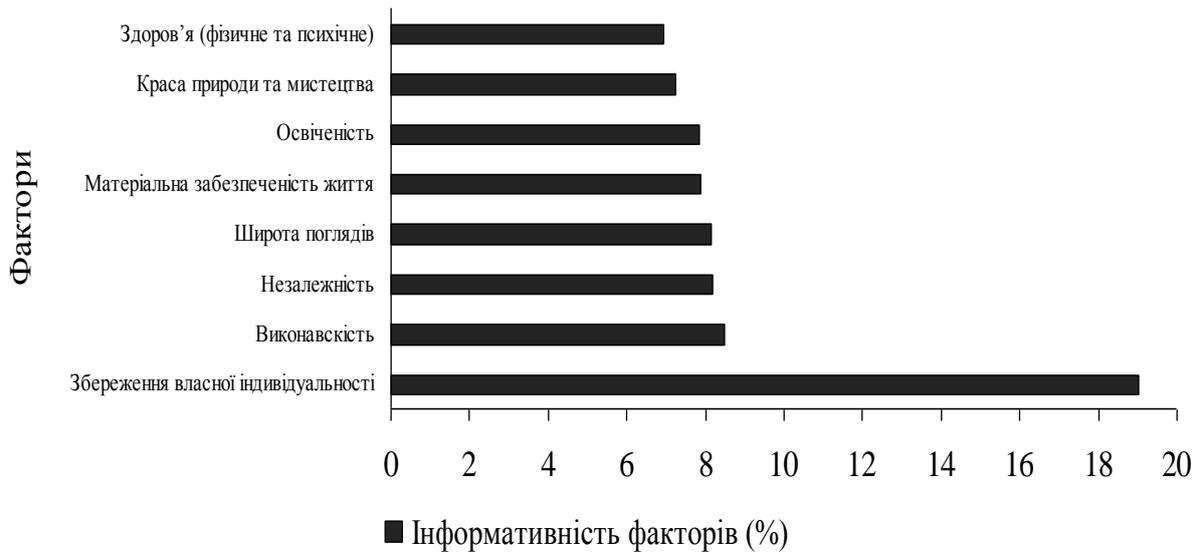


Рис. 2.10. Номінативно-інформативна факторна структура індивідуальних цінностей працівників органів виконавчої влади

Факторна інформативність вимірюваних показників дає змогу окреслити ключові компоненти індивідуального ціннісного поля державних службовців, де, як видно з рисунку, найбільш важливим компонентом є збереження власної індивідуальності. Доповнюють ціннісний простір такі елементи як: виконавчість, незалежність, широта поглядів, матеріальна забезпеченість життя, освіченість, краса природи і мистецтва та здоров'я.

2.3.2. Результати дослідження групових організаційних цінностей місцевих органів виконавчої влади

З метою визначення основних вимог до змісту системи організаційних цінностей в органах виконавчої влади, що прописані у галузевому законодавстві, ми застосували процедуру **контент-аналізу** (див. Додаток А, табл. А.1).

Згідно підрахунку сумарної кількості одиниць аналізу у дослідженні було отримано 105 понять, що призначені регламентувати поведінкову активність працівників місцевих державних адміністрацій. Серед виділених засобами контент-аналізу понять

51,0 % таких, що трапляються один або два рази. Ґрунтуючись на результатах якісного аналізу отриманого матеріалу, ми виявили, що 42,0 % цінностей згадується у галузевому законодавстві від трьох до десяти разів (авторитет, вдосконалення, звітність, дисципліна, професіоналізм, якість, стабільність, розвиток, чесність, об'єктивність, моральність, законність тощо); ще 5,0 % понять прописані з частотністю від одинадцяти до двадцяти разів (сумлінність, професійність, прозорість, планування, права та свободи громадян); більше тридцяти разів у законодавстві акцентується увага лише на 2,0 % понять. Це аксіологічні вимоги, що покликані забезпечити відповідальність та ефективність діяльності під час виконання працівниками місцевих органів виконавчої влади безпосередніх посадових обов'язків. У проаналізованому нами законодавстві найрідше зустрічаються вказівки на такі цінності як: новаторство, неординарність, свобода, що, мабуть, зумовлюється необхідністю чіткого слідування законодавчим інструкціям, які не лишають простору для творчості. Частота появи у галузевому законодавстві таких аксіоелементів як адміністративна культура та службова дисципліна також невелика. Законотворці акцентують мало уваги на цих цінностях, мабуть, внаслідок того, що ці поняття є дуже широкими, загальними та містять у собі багато вузьких категорій, які прописуються окремо та згадуються у нормативних документах частіше.

Тобто, виділені та проаналізовані нами ціннісні елементи формують законодавчо-необхідну та обов'язкову до виконання аксіологічну систему у місцевих органах державної влади. Цінності, що формально прописані у законах та законодавчих актах, ми визначили як *декларовані*. Адже для набуття статусу реальності кожна з них повинна пройти, так би мовити, випробування практичною діяльністю та, в ідеалі, інтеріоризуватися в індивідуальну аксіологічну систему працівника.

З метою визначення ключових прерогатив серед декларованих законодавством цінностей та зменшення кількості змінних, виділених

у процесі контент-аналізу, була застосована процедура факторного аналізу. В результаті ми виділили шість факторів, що описують 100 % дисперсії, тобто весь масив даних (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Власні значення виокремлених факторів

Фактори	Навантаження фактору після обертання		
	Всього (Total)	Навантаження (у %) (% of Variance)	Загальний показник навантаження (у %) (Cumulative %)
1	38,090	37,343	37,343
2	17,473	17,131	54,474
3	15,948	15,635	70,109
4	13,775	13,505	83,614
5	12,306	12,064	95,678
6	4,408	4,322	100,000

Перший фактор містить тридцять чотири компоненти, серед яких такі цінності як: моральність (0,998), неординарність (0,990), довіра (0,989), культура спілкування (0,988), честь (0,988), толерантність (0,983), духовність (0,983), службова дисципліна (0,982), суспільна корисність (0,978), політична нейтральність (0,969), гідність (0,936) та інші цінності (див. Додаток В, таблиця В.2.).

Другий фактор інтегрував такі законодавчо-важливі цінності як: професійність (0,971), продуктивність (0,971), неупередженість (0,971), збереження державної таємниці (0,970), компетентність (0,893), відповідальність (0,874), захищеність (0,862), професійна кваліфікація (0,809) та інші.

До третього фактору увійшли такі декларовані цінності як: досвідченість (0,956), успішність (0,956), вірність (народу) (0,956), матеріально-фінансові ресурси (0,956), оперативність (0,925), сумлінність (0,910), виконавськість (0,873), дотримання Конституції та законодавства (0,867), інтелектуальність (0,755), дисциплінованість (0,718) та інші.

Четвертий фактор сформували такі ключові цінності: повага (0,965), розвиток (0,965), патріотизм (0,961), планування (0,959),

конкурентоспроможність (0,959), самоосвіта (0,931), стабільність (0,931), самовдосконалення (0,716), консолідація (0,703) та інші.

П'ятий фактор визначається такими ціннісними елементами як: управлінський потенціал (0,973), новаторство (0,973), адміністративна культура (0,973), кваліфікованість (0,973), контроль (0,973), вдосконалення (0,914), законність (-0,737), інтереси громадян (0,725) та соціальна захищеність (0,671).

Шостий фактор найбільшою мірою визначають такі цінності як: підвищення кваліфікації (0,836), права і свободи (-0,836), кар'єра (-0,800), конфіденційність (0,643) та здоров'я нації (0,554).

Номінативно-інформативну структуру факторів представлено на рис. 2.11.

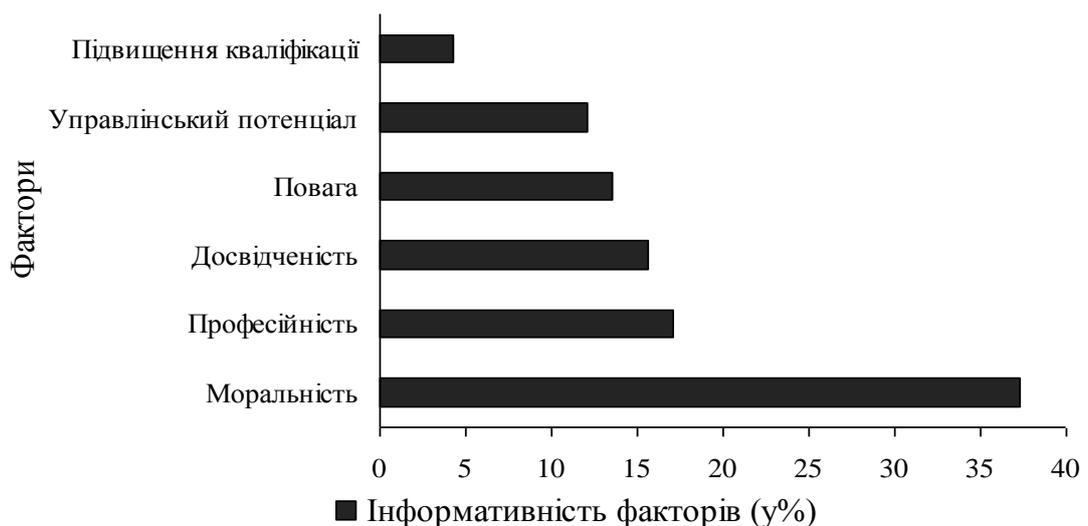


Рис. 2.11. Номінативно-інформативна факторна структура законодавчо-декларованих цінностей у системі органів виконавчої влади

Факторна інформативність вимірюваних показників демонструє базові ціннісні вектори галузевого законодавства у системі виконавчої влади. Найбільш важливими є ті цінності, що повинні формувати та визначати моральні характеристики поведінки державного службовця. Фактори професійності, досвідченості, поваги та управлінського

потенціалу доповнюють аксіологічні вимоги законодавства до діяльності працівників органів виконавчої влади.

Семантичний простір поняття «організаційні цінності» серед працівників органів державної влади ми визначали за допомогою вільного **асоціативного експерименту**.

Обрахунок отриманих матеріалів дав змогу виділити 141 асоціацію (Додаток Б), серед яких понад 25,0 % таких, що повторюються ≥ 3 рази.

Отож, найчастотнішими семантичними універсаліями щодо поняття організаційних цінностей за результатами експерименту стали: відповідальність (19,0 %), професіоналізм (17,0 %), дисциплінованість (13,0 %), порядність (7,0 %), взаєморозуміння (6,3 %), компетентність (6,3 %), комунікабельність (5,6 %), наполегливість (5,6 %), толерантність (5,6 %), вихованість (5,0 %), ввічливість (4,2 %) тощо. Якісний аналіз наведених цінностей засвідчує, що погляди досліджуваних на організаційні цінності містять перелік вимог до безпосередньої професійної діяльності та сукупність необхідних моральних якостей, яких слід дотримуватися при виконанні безпосередніх обов'язків. Окрім того, 5,0 % отриманих асоціацій, що повторюються більше трьох разів, пов'язані із аксіологічними вимогами до міжособистісного спілкування (комунікабельність (5,6 %), вміння спілкуватися (2,0 %), вміння вислухати (3,0 %) тощо).

Таким чином, отриманий перелік асоціацій демонструє нам ту систему ціннісних орієнтирів, яка реально має місце у діяльності державних службовців, оскільки її структурні елементи визначені респондентами на підставі власного досвіду професійної діяльності у місцевих органах виконавчої влади.

Виявлений за результатами контент-аналізу та асоціативного експерименту перелік ціннісних категорій ми використали під час розробки авторської анкети **«Реальність/декларованість організаційних цінностей»**.

Обрахунок отриманих за вказаною анкетною даних демонструє факт поляризації заданих цінностей між критичними точками реальності та декларованості із концентрацією основної маси даних у нейтрально-ситуативній площині. Згідно підрахунків сумарних оцінок кожної цінності наближеність елемента до *полюсу реальності* визначається низьким кількісним показником (1 бал), а чим ближче певна цінність до *полюсу декларованості*, тим її кількісний показник вищий (до 10 балів включно).

Зазначимо, що за інтервальною шкалою від 1 до 10 балів для визначення ступеня реальності/декларованості цінностей, респонденти використовували у своїх оцінках як показник кардинальної декларованості (тобто оцінку у 10 балів, що становить 3,6 % від загальної кількості оцінок), так і оцінки максимальної реальності (тобто оцінку в 1 бал, що становить 9,5 % від загальної кількості здійснених оцінок). Решта оцінок респондентів знаходиться у діапазоні від 2 до 9 балів. Загалом, сумарний підрахунок рангової позиції кожної із запропонованих цінностей на дихотомічній шкалі реальності/декларованості виглядає так:

- жоден аксіоелемент не визначений респондентами як реальний, істинно-регулюючий поведінку державних службовців, що працюють у місцевих державних адміністраціях (цінності з рангом 1 відсутні);

- найбільш реальною визначена така цінність як звітність – ранг 2,47. Звітність є основним та обов'язковим джерелом інформації та відображає результати виробничої та фінансово-господарської діяльності місцевих органів влади як безпосередніх виконавців завдань державотворення [117];

- дещо менш реальними, проте діючими визначено вісім аксіологічних елементів: виконавськість (ранг 3,12); відповідальність (3,35); збереження державної таємниці (2,90); контроль (3,47); оперативність (2,80), своєчасність (3,29); службова дисципліна (3); точність (3,41). Виділені цінності, фактично, є тим мінімально-необхідним підґрунтям, завдяки якому можливе виконання

працівниками місцевих органів влади своїх посадових обов'язків та функцій;

– переважній більшості запропонованих аксіоелементів присвоєно ранг 4 (35,29 % серед усіх цінностей) та 5 (37,25 %) (Додаток Д, таблиця Д.1). Такі позиції демонструють нам ситуативну значущість багатьох цінностей, що прописані у законодавстві. На актуалізацію тих або інших ціннісних орієнтирів можуть здійснювати вплив чинники соціально-економічних, політичних та інших сил, в тому числі й особистість працівника;

– певна частина запропонованих цінностей за результатами підрахунку сумарних оцінок тяжіє до полюсу декларованості. Серед них: заохочення (ранг 5,88), інтереси громадян (5,71), консолідація (5,59), матеріальні умови (6,24), незалежність (6), неординарність (5,53), новаторство (5,88), неупередженість (5,71), правові гарантії (6,24), прозорість (5,53), соціальна захищеність (5,65), справедливість (6,06), стабільність (5,71), творчість (5,71), честь (5,71);

– найбільш декларованими визначено такі цінності, як: відкритість (ранг 6,53), захищеність (6,53), матеріально-фінансові ресурси (6,71). Ми припускаємо, що вказані аксіоеlementи не «пройшли» випробування реальними обставинами організаційної діяльності у місцевих органах виконавчої влади та знаходяться у статусі декларованих тому, що реалізація цих цінностей покладається не стільки на структурні підрозділи державної влади, скільки на державу загалом як найвищий соціальний інститут.

Отже, більшість законодавчо-задекларованих цінностей дійсно здійснюють різної сили вплив на поведінку, процеси комунікації, організаційної взаємодії та власне трудову діяльність в місцевих державних адміністраціях – тобто ці аксіоеlementи функціонують у статусі *реальних*. Водночас, значна частина аксіоеlementів, що були виділені у процесі аналізу законодавства, на думку працівників, є *декларованими* (тобто такими, що не регламентують організаційну діяльність). Окрім того, час від часу в якості декларованих цінностей можуть виступати і ті, які реально діють у просторі організаційної

культури місцевих державних адміністрацій, проте є іманентними та рідко актуалізуються внаслідок своєї специфічності (новаторство, відкритість, соціальна справедливість).

Диференціацію цінностей між полюсами законодавчої декларованості та прикладної їх важливості підтверджують і результати факторного аналізу, проведеного на масиві цінностей, виділених у процесі контент-аналізу, після оцінки їх реальності/декларованості безпосередніми виконавцями функцій виконавчої влади. Факторна структура законодавчо-декларованих цінностей відрізняється від факторної структури реальної системи організаційних цінностей і за кількістю факторів, і за їх змістом (див. Додаток В, табл. В.3).

Внаслідок факторизації було отримано вісім факторів. Перший з них містить такі основні цінності, як: звітність (0,900) (аксіоелемент, що і був визначений як найбільш реальна законодавча вимога), професійність (0,860), точність (0,815), результативність (0,806), управлінський потенціал (0,768), успішність (0,762), професійне вдосконалення (0,758), своєчасність (0,734), кваліфікованість (0,715), компетентність (0,713), інтелектуальність (0,686), досвідченість (0,674), суспільна корисність (0,628) та інші.

До другого фактору увійшли такі елементи, як: справедливість (0,881), свобода (0,850), патріотизм (0,793), повага (0,787), права і свободи (0,773), соціальна справедливість (0,765), служіння (народу) (0,746), єдність (0,700), гуманність (0,638), інтереси громадян (0,631) та інші.

Третій фактор визначається такими показниками, як: відкритість (0,769), чесність (0,707), довіра (0,700), доброчесність (0,686), неординарність (0,623), неупередженість (0,612), консолідація (0,586), прозорість (0,585) та інші.

Четвертий фактор найбільшою мірою визначають такі цінності, як: політична нейтральність (0,779), ефективність (0,758), новаторство (0,756), дотримання Конституції та законодавства (0,682), політична

неупередженість (0,664), координація (0,643), законність (0,623) конкурентоспроможність (0,609).

У п'ятому факторі об'єднуються такі реально-важливі цінності, як: матеріально-фінансові ресурси (0,924), заохочення (0,861), матеріальні умови (0,846), захищеність (0,742), соціальна захищеність (0,675), кар'єра (0,624) та дисциплінованість (0,564).

Шостий фактор формують такі цінності: регламентованість діяльності (0,792), обов'язок (0,697), регульованість (0,576), економність (0,569) та збереження державної таємниці (0,556).

Сьомий фактор інтегрував такі цінності: етичні норми (0,766), здоров'я нації (0,719), гласність (0,711), інформування (0,702), порядність (0,595), культура спілкування (0,587) та правові гарантії (-0,501).

Восьмий фактор визначається такими реально-важливими цінностями, як: самовдосконалення (0,771), шанобливість (-0,763), самоосвіта (0,678), демократичність (-0,667), культура (0,589) та відповідальність (0,548).

Виділені фактори описують 77,7 % дисперсії масиву даних, що свідчить про високу достовірність результатів, отриманих шляхом застосування факторного підходу до визначених змінних (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Власні значення виокремлених факторів

Фактори	Навантаження фактору після обертання		
	Всього (Total)	Навантаження (y %) (% of Variance)	Загальний показник навантаження (y %) (Cumulative %)
1	15,678	15,370	15,370
2	14,243	13,964	29,334
3	10,380	10,176	39,510
4	9,696	9,506	49,016
5	7,551	7,403	56,419
6	7,521	7,373	63,792
7	7,194	7,053	70,845
8	7,036	6,898	77,743

Номінативно-інформативну структуру факторів представлено на рис. 2.12.

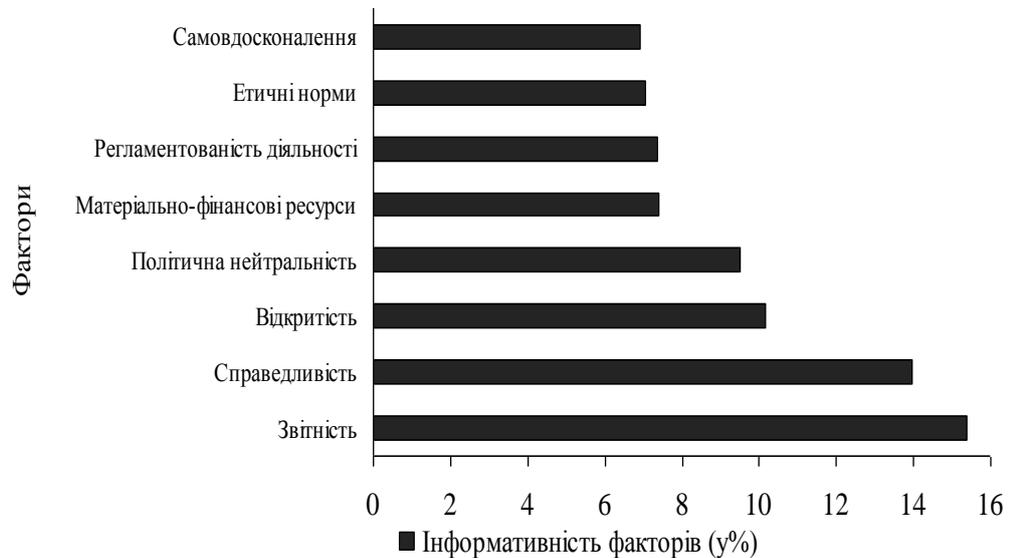


Рис. 2.12. Номінативно-інформативна факторна структура цінностей після оцінки їх важливості державними службовцями

Отже, факторна структура законодавчо-декларованих та організаційних цінностей після оцінки їх важливості працівниками органів виконавчої влади змінилась: найважливішими компонентами є звітність та справедливість; доповнюють цей перелік такі цінності як відкритість, політична нейтральність, забезпечення матеріально-фінансовими ресурсами, регламентованість діяльності, дотримання етичних норм та самовдосконалення. Таким чином, відмінності у факторній структурі законодавчих та організаційних цінностей (див. рис. 2.11. та 2.12.) до та після їх оцінки державними службовцями свідчать про значну розрізненість суспільно-державної, організаційної та індивідуальної систем цінностей, що детермінує неоднозначність аксіологічної поведінки працівників органів виконавчої влади.

Проведений етап дослідження дає нам змогу стверджувати, що у процесуально-трудовій взаємодії працівників місцевих державних адміністрацій слідування декларованим цінностям виступає в ролі *необхідної умови* відповідності власної діяльності вимогам законодавства та статуту установи. Водночас, реально-діючі законодавчі цінності у поєднанні з особистісними екзистенціями

можуть слугувати *додатковим стимулом* для збільшення ефективності діяльності, але лише за умови максимального накладання організаційної та індивідуальної аксіосфер.

Отже, ті елементи аксіосфери, що декларуються законодавством для державних службовців, у процесі практичної роботи набувають конкретного діяльнісного наповнення й, відповідно, або реалізуються як обов'язкові для наближення поведінки держслужбовця до законного та/або суспільно-бажаного ідеалу, або відсуваються як еталонно не значущі та замінюються власними ціннісними ідеалами. У процесі формування максимально-гармонійної системи організаційних цінностей в місцевих державних адміністраціях найбільш перспективним напрямом є розробка механізмів ціннісного моніторингу та навчально-тренінгових заходів, що сприятимуть узгодженню індивідуальних та законодавчо-організаційних орієнтирів.

Порівняння результатів контент-аналізу та асоціативного експерименту дає нам змогу виявити дихотомічні розбіжності системи організаційних цінностей апарату державної служби у місцевих державних адміністраціях з позицій реальності/декларованості її елементів. Нагадаємо, що, розглядаючи *декларовані* цінності, які характерні для органів державної влади, ми маємо на увазі офіційно задані екзистенційні орієнтири, що прописані у базових законодавчо-нормативних документах. Вони визначають основні професійні та морально-етичні вимоги (які схвалюються соціумом та відповідають історично-економічним часовим умовам) до діяльності державних службовців в місцевих органах виконавчої влади. Кожна задекларована, тобто формально-задана в організаційних документах цінність набуває статусу вимоги до відповідного типу поведінки та починає функціонувати як важіль управління персоналом.

Реальні цінності трактуються нами як іманентні, проте істинно-регулюючі поведінку та діяльність людини орієнтири. На цьому етапі дослідження реальними ми визначили цінності, які були виділені респондентами, оскільки вони «знані», потрібні й розглядаються

держслужбовцями як такі, на яких повинна базуватися професійна діяльність у системі державної служби в місцевих державних адміністраціях [176]. Саме такі цінності не часто розголошуються та проголошуються дієвими через неспівпадіння їх з декларованими цінностями провідної організації внаслідок відмінності від соціально-схвалюваних екзистенцій або з причини низького їх усвідомлення самим реципієнтом.

Отож, перелік декларованих цінностей, що були виявлені за результатами контент-аналізу законодавства та їх ранжування за частотою появи, представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Декларовані законодавством цінності, що не знайшли відображення у переліку реальних аксіоелементів

Основні цінності, що декларуються законодавством	Ранг	Частота появи цінності (у %)
Ефективність	I	35,2
Права і свободи	II	20,5
Професійність	III	17,7
Прозорість	IV	13,7
Вдосконалення	V	6,8
Права людини	V	6,8
Результативність	V	6,8
Контроль	VI	5,8
Оцінювання	VI	5,8
Підвищення кваліфікації	VI	5,8
Відкритість	VII	4,9
Об'єктивність	VII	4,9
Оптимізація	VII	4,9
Служіння (народу)	VII	4,9
Верховенство права	VIII	3,9
Гідність	VIII	3,9
Демократизм	VIII	3,9
Дотримання Конституції, законодавства	VIII	3,9
Координація	VIII	3,9
Конкурентоспроможність	VIII	3,9
Розвиток	VIII	3,9
Стабільність	VIII	3,9

Продовження таблиці 2.5

Шанобливість	VIII	3,9
Авторитет	IX	2,8
Відданість	IX	2,8
Заохочення	IX	2,8
Інформування	IX	2,8
Культура спілкування	IX	2,8
Неупередженість	IX	2,8
Обов'язок	IX	2,8
Політична нейтральність	IX	2,8
Продуктивність	IX	2,8
Професійна етика	IX	2,8
Соціальна справедливість	IX	2,8
Творчість	IX	2,8

Зауважимо, що у таблиці відображені лише ті законодавчо-декларовані цінності, які трапляються не менше трьох разів та не мають аналогів серед продуктованих респондентами асоціацій щодо поняття «організаційна цінність». Як бачимо, перші місця декларованого рейтингу аксіоеlementів посідають такі цінності, як: ефективність, права і свободи (їх реалізація та дотримання), професійність та прозорість. На думку авторів галузевого законодавства виділені аксіоеlementи є визначальними орієнтирами у професійній поведінці працівників місцевих органів виконавчої влади під час виконання ними своїх посадових обов'язків. Інші цінності у представленій таблиці відображають принципи здійснення продуктивної діяльності, суспільні вимоги до діяльності органів виконавчої влади та формують галузеву аксіологічну специфіку поведінки державних службовців; виступають в якості супроводжуючих для домінуючих елементів ціннісної системи та опосередковано сприяють їх поетапній реалізації. Як бачимо, перелік декларованих цінностей містить як конкретні соціально-політичні елементи (демократизм, законність, гласність тощо), так і деіндивідуалізовані глобальні моральні орієнтири (шанобливість, гідність тощо).

Організаційні цінності, що реально визначають та регламентують поведінку державних службовців в органах виконавчої влади, представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Реальні цінності, що не знайшли відображення у переліку законодавчо-декларованих аксіоелементів

Основні цінності, констатовані респондентами	Ранг	Частота появи цінності (у відсотках)
Взаєморозуміння	I	6,3
Комунікабельність	II	5,6
Наполегливість	II	5,6
Взаємодопомога	III	4,9
Вихованість	III	4,9
Доброзичливість	III	4,9
Працелюбність	IV	4,2
Ввічливість	IV	4,2
Стриманість	IV	4,2
Освіченість	V	3,5
Трудова дисципліна	V	3,5
Вміння вислухати	VI	2,8
Дружелюбність	VI	2,8
Коректність	VI	2,8
Людяність	VI	2,8
Взаємоповага	VII	2,1
Вимогливість	VII	2,1
Вміння спілкуватися	VII	2,1
Індивідуальний підхід	VII	2,1
Колективізм	VII	2,1
Неконфліктність	VII	2,1
Організованість	VII	2,1
Самовдосконалення	VII	2,1
Тактовність	VII	2,1

Зауважимо, що у таблиці відображені лише ті продуковані респондентами цінності, які повторюються більше трьох разів та не

знайшли свого відображення у законодавчих документах щодо організації діяльності державних службовців в місцевих органах виконавчої влади. Аналізуючи домінуючі реальні цінності, ми бачимо, що більшість їх сформульовані у вузьких термінах морально-етичних правил комунікації та взаємовідносин у соціумі. Переважна більшість виділених ціннісних елементів відображають колективно-діяльнісні (взаємовиручка, взаємодопомога, взаєморозуміння тощо), особистісні орієнтири поведінки (самовдосконалення, індивідуальність тощо) та базові засади інтеріндивідної комунікації (вихованість, доброзичливість, комунікабельність, коректність, тактовність, неконфліктність тощо). Орієнтація на такі цінності сприяє забезпеченню в організації ефективної спільної діяльності та формує позитивний емоційно-груповий клімат. Варто зазначити, що у змісті асоціативно-продукованих аксіоелементів дещо розмито відображаються особливості діяльності власне державних службовців (наприклад, законність, неупередженість, політична нейтральність тощо), що дає змогу говорити про певну професійну аморфність системи реально-діючих цінностей в місцевих органах виконавчої влади та дозволяє віднести їх до будь-якої іншої сфери зайнятості.

Зміст площини перетину декларованих і реальних ціннісних елементів та порівняння їх рангових позицій представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Цінності місцевих органів виконавчої влади, що перебувають на перетині законодавчої та індивідуальної аксіосфер

«Спільні» цінності	Цінності, декларовані законодавством		Цінності, продуковані респондентами	
	Ранг	Частота появи цінності (у відсотках)	Ранг	Частота появи цінності (у відсотках)
Відповідальність	I	33,3	I	19,1
Сумлінність	II	12,7	XII	0,7
Планування	III	10,7	XI	1,4
Законність	IV	8,8	X	2,1
Професіоналізм	V	7,8	II	17
Дисциплінованість	V	7,8	III	12,7

Продовження таблиці 2.7

Якість	V	7,8	XI	1,4
Ініціативність	VI	6,8	VIII	4,2
Компетентність	VII	5,8	VI	6,3
Звітність	VIII	4,9	VII	4,9
Виконавськість	VIII	4,9	XI	1,4
Повага	VIII	4,9	VII	4,9
Чесність	IX	3,9	VII	4,9
Кваліфікованість	IX	3,9	XII	0,7
Моральність	IX	3,9	X	2,1
Культура спілкування	X	2,9	XI	1,4
Відданість	X	2,9	XII	0,7
Неупередженість	X	2,9	XII	0,7
Творчість	X	2,9	XII	0,7
Збереження державної таємниці	IX	2,8	XII	0,7
Справедливість	XI	1,9	IX	2,8
Самоосвіта	XI	1,9	XI	1,4
Точність	XI	1,9	XI	1,4
Своєчасність	XI	1,9	XII	0,7
Оперативність	XI	1,9	XII	0,7
Інтелектуальність	XI	1,9	XII	0,7
Патріотизм	XII	0,9	XI	1,4
Матеріальний фактор	XII	0,9	XI	1,4
Порядність	XII	0,9	V	7
Толерантність	XII	0,9	IV	8,8

Отже, основними спільними цінностями виявилися такі, як: відповідальність, сумлінність, планування, професіоналізм, чесність, звітність, дисциплінованість, компетентність, ініціативність, законність, порядність, якість тощо. Цінностями, що однаково важливі як для законотворців, так і для безпосередніх реалізаторів завдань та вимог державного управління, є такі: відповідальність, самоосвіта, точність.

Таким чином, отримані результати дають нам можливість говорити про існування певних дихотомічних відмінностей в існуванні організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади з

позицій декларованості/реальності, а також констатувати факт їх часткової поляризації, оскільки у площині перетину знаходиться лише 21 % аксіоелементів.

Соціально-групові координати системи цінностей в органах виконавчої влади діагностувались за допомогою методики «**Рейтинг ціннісно-потребнісних орієнтацій персоналу**» (рис. 2.13).

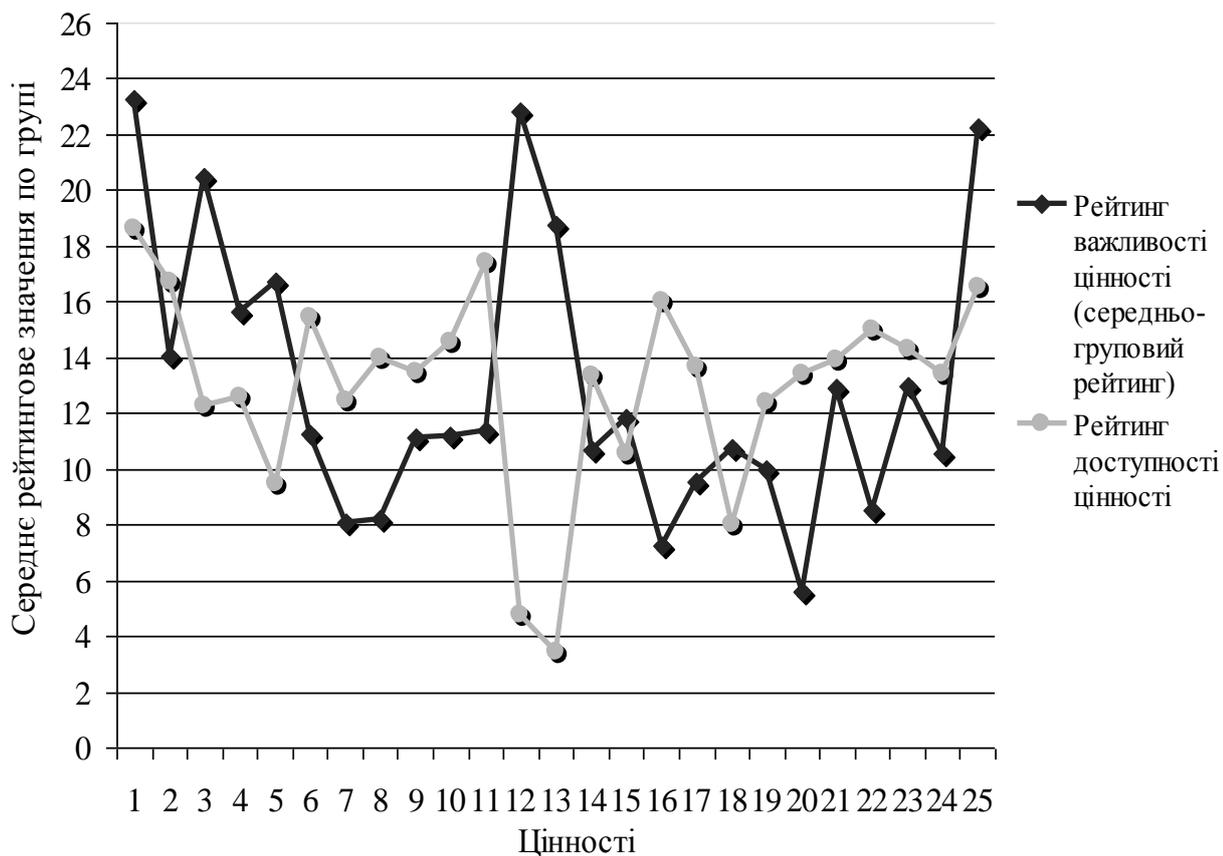


Рис. 2.13. Співвідношення рейтингу важливості та доступності цінностей у діяльності працівників місцевих державних адміністрацій

Примітка. Цінності: 1 – благополуччя у сімейних відносинах; 2 – задоволення відносинами зі співробітниками; 3 – особиста комфортність та задоволеність у житті; 4 – психічна стабільність та відсутність постійного незадоволення роботою; 5 – захищеність у соціальному середовищі: на роботі та поза нею; 6 – задоволеність власним статусом у колективі; 7 – свобода вибору та зміни виду професійної діяльності; 8 – задоволеність стосунками з вищим керівництвом; 9 – наявність можливості для самовдосконалення та самореалізації поза роботою; 10 – комфортність умов праці; 11 – наявність авторитету серед колег; 12 – впевненість у благополуччі та забезпеченості сім'ї у теперішньому та майбутньому; 13 – матеріальний достаток та задоволеність фінансовим станом; 14 – високі результати роботи та їх визнання; 15 – міра співпадіння особистих та службових інтересів; 16 – наявність авторитету серед вищого керівництва; 17 – визнання керівництвом особистих зусиль та їх оптимальності у досягненні результатів праці; 18 – більш престижна та високооплачувана професійна

діяльність; 19 – задоволеність результатами самовдосконалення та самореалізації у вибраному виді діяльності; 20 – задоволеність престижністю; 21 – задоволеність професією, статусом та реальним становищем у суспільстві; 22 – задоволеність стосунками з безпосереднім керівником; 23 – переважання гарного, піднесеного настрою; 24 – мотивація професійної діяльності та задоволеність особистою участю в ній; 25 – турбота про власне здоров'я та здоров'я членів своєї сім'ї.

Аналіз отриманих результатів продемонстрував різні варіанти співвідношень між запропонованими для ранжування аксіоелементами щодо таких позицій, як: рейтинг цінностей (пріоритетні, актуальні, такі, що не мають значення) та рейтинг ступеня задоволення вказаних потреб державними службовцями; рівень відповідності рейтингу цінностей та міри задоволення визначених потреб; вимір рівня психічної напруги, що виникає внаслідок ціннісного неузгодження з позицій важливості і доступності та зумовлюється невідповідністю особистісного рівня аксіологічних домагань можливостям реальної їх реалізації.

Насамперед нами було виявлено певний дисонанс між показниками важливості цінності та можливостями для її реалізації в діяльності працівників місцевих державних адміністрацій.

Серед запропонованих аксіоелементів 36,0 % цінностей характеризуються високим ступенем співпадіння за позиціями їх важливості та доступності. Переважна більшість з них – так звані «пріоритетні» цінності: благополуччя у сімейних відносинах, високі результати роботи, задоволеність професією, статусом у суспільстві тощо. Наступні 24,0 % запропонованих цінностей характеризуються значною невідповідністю за позиціями їх високої значущості, проте невеликою кількістю можливостей для їх реалізації, що, водночас, детермінує високий рівень психічної напруги у держслужбовців в місцевих органах виконавчої влади. Тобто, ці аксіоеlementи є дуже актуальними для респондентів, проте рівень їх доступності кардинально нижчий (серед них: впевненість у благополуччі та забезпеченості сім'ї, матеріальний достаток та задоволеність фінансовим станом, міра співпадіння особистісних та службових інтересів тощо). Решта 40,0 % цінностей для більшості діагностованих

є неактуальними (невисокі рейтинги важливості) та ситуативно-значущими, оскільки потреба у них невисока, а шляхів їх задоволення достатньо (високі рейтинги доступності). Серед таких цінностей: комфортні умови праці, задоволеність престижністю, наявність авторитету серед вищого керівництва тощо.

Детальнішу диференціацію рейтингу важливості запропонованих автором методики цінностей між полюсами пріоритетності, актуальності, нейтральності відображено на рис. 2.14. Саме ці показники дають нам змогу підтвердити гіпотезу про ще одну із психологічних особливостей організаційних цінностей в місцевих державних адміністраціях, а саме – демонструють існування аксіоелементів на дихотомічних полюсах актуальності та імпліцитності.

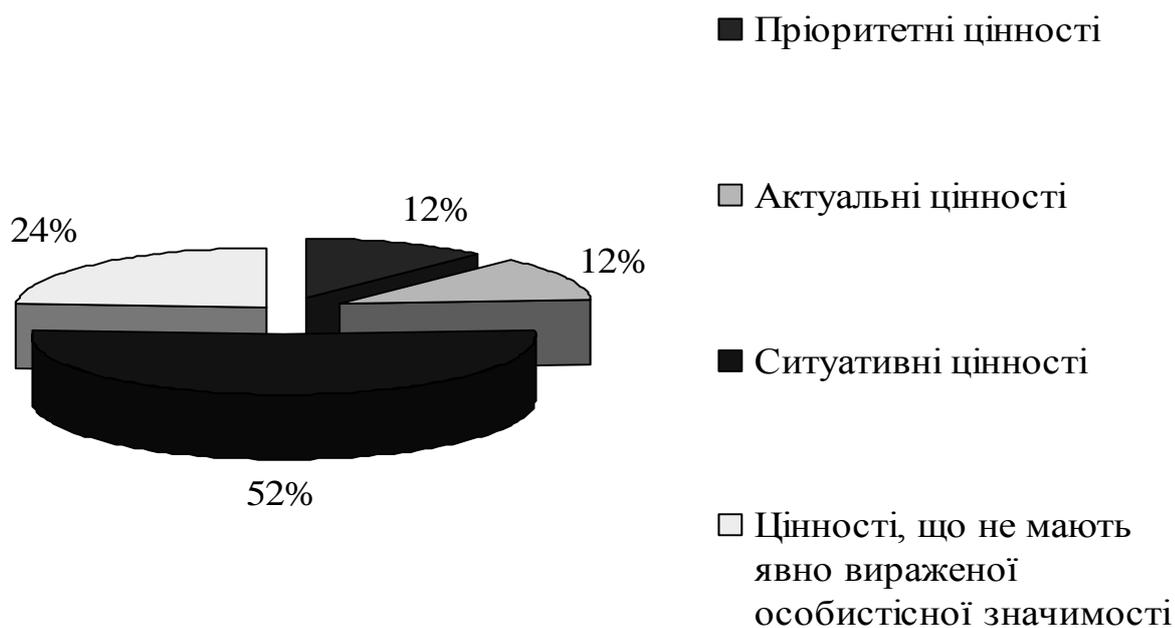


Рис. 2.14. Статус цінностей з погляду дихотомії актуальності/імпліцитності

Пріоритетними виступають ті основні аксіологічні орієнтири, які є найважливішими та визначають активність індивіда, спрямовують його діяльність, іншими словами – це основні термінальні цінності особистості (12 %): благополуччя у сімейних відносинах (рейтинг

23,25), впевненість у благополуччі та забезпеченості сім'ї у теперішньому та майбутньому (22,81), турбота про власне здоров'я та здоров'я членів своєї сім'ї (22,25).

У статусі актуальних аксіоелементів перебувають ті, що мають безпосереднє відношення до бажаного (ідеального) кінцевого стану або поведінки і можуть реалізуватися у вибраній професійній діяльності (12,0 %). Серед них: особистісна комфортність та задоволеність у житті (рейтингове значення 20,50), матеріальний достаток та задоволеність фінансовим станом (18,75), захищеність у соціальному середовищі (16,75).

Проте переважна більшість запропонованих респондентам цінностей після оцінки їх важливості потрапила у площину так званих ситуативних аксіологічних орієнтирів (52,0 %). Їх значущість для кожного працівника не є стабільною, постійною: вона варіюється залежно від обставин, що склались та визначається впливом найбільш домінуючих поточних потреб. До переліку таких аксіологічних елементів входять ті, рейтингове значення яких коливається від 15 до 10. Наприклад, задоволення взаємовідносинами із колегами (14,06), наявність авторитету серед колег (11,38), високі результати роботи та їх визнання (10,69), мотивація професійної діяльності та задоволеність особистою участю в ній (10,56), задоволеність результатами самовдосконалення та самореалізації у вибраному виді діяльності (10) тощо.

Ще частина цінностей (24,0 %) не мають явно вираженого особистісного значення, тобто їх рейтингове значення перебуває у діапазоні від 9 до 1. Серед таких елементів: задоволеність взаємовідносинами з безпосереднім керівником (рейтинг 8,50), наявність авторитету серед вищого керівництва (7,25), задоволеність престижністю діяльності (5,56) та ін. Власне, такі цінності функціонують у просторі організаційно-індивідуальної свідомості як імпліцитні. Проте, вони також володіють певним внутрішнім потенціалом, який, за потреби, дозволить їм виконувати роль регулятивного механізму діяльності.

Окрім того, за результатами проведення методики «Рейтинг ціннісно-потребнісних орієнтацій персоналу», ми можемо визначити і різного рівня психічну напругу, що зумовлюється невідповідністю між особистісними аксіологічними домаганнями та можливостями реальної їх реалізації у вибраній сфері діяльності (рис. 2.15).

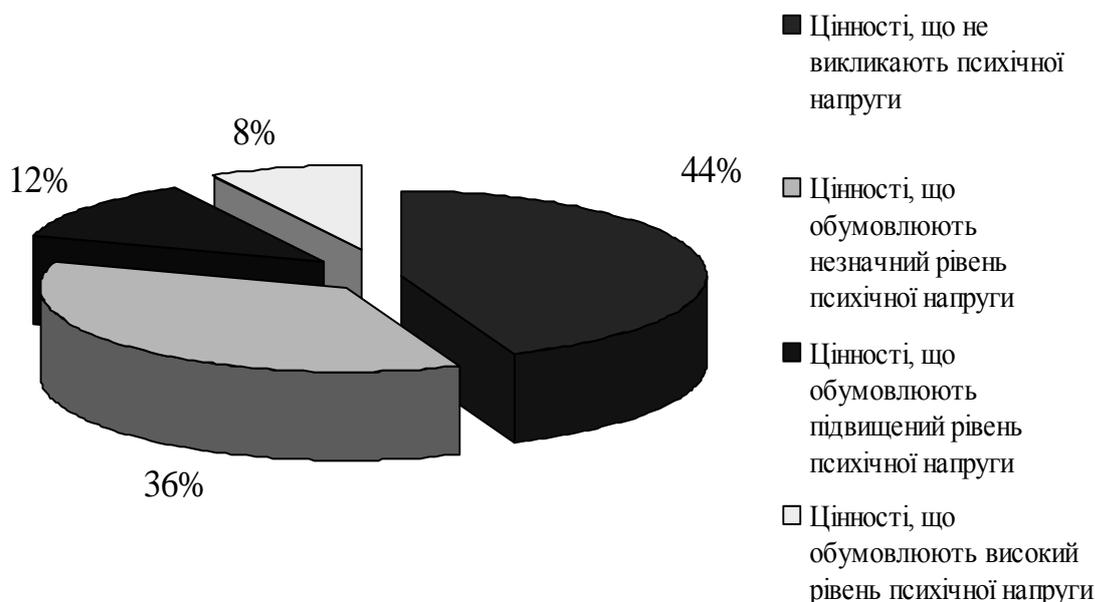


Рис. 2.15. Співвідношення цінностей з різними рівнями психічної напруги

Як бачимо, цінностей, потреба в реалізації яких детермінує високий та підвищений рівень психічного дискомфорту у суб'єкта діяльності, небагато (лише 8,0 % та 12,0 % відповідно). До них належать елементи із переліку пріоритетних та актуальних орієнтацій: впевненість у благополуччі і забезпеченості сім'ї у теперішньому та майбутньому, матеріальний достаток та задоволеність фінансовим станом, захищеність у соціальному середовищі, турбота про власне здоров'я та здоров'я членів своєї сім'ї. Цей факт, власне, і демонструє нам ціннісний конфлікт між індивідуальною та організаційною аксіосвідомістю. Державні службовці, здійснюючи професійну діяльність у місцевих органах виконавчої влади, орієнтуються більше на реалізацію так званих особистісно-термінальних цінностей, серед яких – фінансовий результат діяльності. Водночас, система організаційних цінностей основну увагу акцентує на тих

інструментальних аксіоелементах, які сприяють ефективній поточній діяльності та гармонійним взаємовідносинам у колективі та із зовнішнім середовищем.

Так звані ситуаційні цінності складають 36,0 % тих аксіологічних елементів, які формують незначну психічну напругу та визначають задовільний ціннісний стан у суб'єкта діяльності. Оскільки ситуаційні цінності не мають єдиної постійної ваги та залежать від поточних обставин та домінуючих потреб особистості, то психічна напруга, що ними обумовлена, балансує між комфортним та дискомфортним станами.

Цінності, реалізація яких у діяльності місцевих державних адміністрацій не викликає у працівників деструктивних переживань, формують більшість серед решти аксіологічних елементів (44,0 %). До них належать як ситуаційні цінності, так і цінності, що не мають явно вираженого особистісного значення. Тобто, чим менш важлива цінність для індивіда, тим менше проблем виникає з її реалізацією у вибраній трудовій діяльності і навпаки. Загалом, загально-групові показники демонструють, що 37,5 % діагностованих перебувають у задовільно-аксіологічному психічному стані, решта (62,5 %) характеризуються загальним підвищенням ціннісного дискомфорту, який зумовлюється відсутністю можливостей для реалізації базових особистісних цінностей у провідній організації. Респондентів, що перебувають у комфортному або високо-дискомфортному психічному стані не виявлено.

Отож, ґрунтуючись на отриманих результатах, можна говорити про існування цінностей у просторі внутрішньої культури державної служби у площинах: актуальності та імпліцитності; організаційної декларованості (що оцінюється з позицій індивідуальної важливості) та реальності (оцінюється з позицій організаційної доступності), що відображається у кількості можливостей їх реалізації у вибраній сфері діяльності. Максимальне співпадіння важливості та доступності цінностей створює «поле комфорту» для працівника і, навпаки, важливість цінностей і низька їх доступність спричиняють

дискомфорт та є джерелом постійного напруження, ціннісних конфліктів. Саме тому, завданням керівників місцевих державних адміністрацій є здійснення періодичного моніторингу ціннісного наповнення вказаних площин, поступове доповнення їх аксіоелементами, що прописані у законодавчих документах з метою максимального поєднання ціннісної свідомості працівника та організації.

На наступному етапі емпіричного дослідження ми встановили структурно-змістові характеристики організаційної аксіосистеми державної служби (зміст когнітивної, емоційної та поведінкової площин існування цінностей), ґрунтуючись на аналізі результатів модифікованої проективної методики «Завершення речення» (див. Додаток Е.2).

Всього було отримано 1589 варіантів завершення запропонованих речень. Узагальнення отриманого матеріалу дало змогу об'єднати його у 315 ціннісних категорій, подальше опрацювання яких відбувалося у два етапи. На першому етапі ми узагальнили варіанти відповідей, ґрунтуючись на класифікаційній схемі, що була запропонована С. Шайєм та Д. Елізуром [33]: визначили модальність цінності (когнітивну, поведінкову, емоційну), встановили щільність центру цінності (у кожній з площин встановили найбільш повторювані цінності, що формують так зване ядро площини та конкретизували елементи, які знаходяться на периферії в силу одиничного вираження) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники структурно-змістових характеристик організаційної системи цінностей у місцевих органах виконавчої влади

Модальність площини	«Вага» площини серед інших (у %)	«Щільність» центру площини (у %)	«Величина» периферії площини (у %)
Когнітивна	41,85	2,38	20,23
Афективна	27,27	5,02	17,35
Поведінкова	30,88	3,23	25,80

Як бачимо, найбільшу вагу серед площин, у яких, на нашу думку, відбувається як формування, так і функціонування індивідуальних та групових організаційних цінностей, має когнітивна площина (41,84 %). Основна її відмінність від інших полягає в тому, що у ній містяться усі без винятку цінності: як реально-стимулюючі до активності, так і декларовані, знання яких необхідне для безпосередньої трудової діяльності. Звісно, що не всі аксіоеlementи проходять оцінювання в афективній площині (27,27 %), основне призначення якої встановити статус цінності (її прийняття або неприйняття особистістю), який і впливає на міру слідування їй у своїй поведінці. Саме тому, внаслідок когнітивної та емоційної обробки аксіоеlementів, у поведінковій площині (30,88 %) знаходяться цінності двох типів: *власні індивідуальні цінності*, що давно інтеріоризовані у психіці суб'єкта діяльності як необхідно-корисні і позитивні та *групові організаційні цінності*, серед яких ті, що пройшли афективну фільтрацію зі знаком «+» та ті, що її оминули внаслідок обов'язкового слідування конкретним елементам аксіосфери організації для виконання функціонального призначення місцевих органів виконавчої влади в межах діючого законодавства.

Аналізуючи так звану «силу» ядра кожної площини, тобто кількість тих ціннісних елементів, на які орієнтується понад третина респондентів, можна стверджувати про високий ступінь диференціації аксіосфери працівників місцевих органів виконавчої влади. Ядро когнітивної площини доволі слабке (лише 2,38 %), що засвідчує значну розпорошеність серед так званих «знаних» цінностей. Тобто перелік цінностей у переважній більшості респондентів свій власний, незважаючи на трудову діяльність в одній і тій же сфері за єдиними законами (серед домінуючих цінностей у вказаній площині фігурують відповідальність, професіоналізм, якість, співпраця, організованість). У афективній та поведінковій площині ядро дещо виразніше та містить більшу кількість компонентів. Зокрема, їх аналіз свідчить про те, що в *афективній* площині домінуючими цінностями є ті, що координують оптимальні та соціально-бажані взаємовідносини між

людьми (зокрема, допомога, конструктивне спілкування, суспільна корисність, позитивна атмосфера колективу, результативність діяльності), а у *поведінковій* – ті аксіоеlementи, що прописані у законодавстві та посадовій інструкції (власне Конституція України та нормативні акти: знання, співпраця, уміле керівництво, повага, взаєморозуміння). Саме змістове наповнення останньої площини демонструє галузеву специфіку діяльності органів державної виконавчої влади та засвідчує активність державних службовців у реалізації законодавчих засад управлінської діяльності, що визначені відповідними положеннями. Водночас, зміст двох інших площин більш розмитий, а запропоновані варіанти можна віднести до аксіосфери будь-якої організації в іншій сфері діяльності.

Слід зауважити, що, окрім «центральної» цінностей, у кожній площині аксіосфери організації є й периферійні аксіоеlementи, які характеризуються одиничними виборами. Найбільше таких у поведінковій площині, що демонструє схильність респондентів до значної диференціації стилів поведінки як у професійних, так і у непрофесійних стосунках та позатрудових ситуаціях (серед них такі одинично запропоновані цінності як впевненість, власна принциповість, спланованість робочого часу, дотримання регламенту, щирість, колективізм та ін.). У двох інших площинах (когнітивній та емоційній) відсоток одиничних виборів дещо менший (20,23 % та 17,35 % відповідно), що засвідчує схожість способів пізнання та оцінки явищ і предметів навколишньої дійсності працівниками органів виконавчої влади. Серед найбільш «рідкісних» аксіоеlementів на периферії площин: потреба у трудовій значущості, робота на позитивний імідж, безпристрасність, емпатійність, звітність, самовіддача, пунктуальність, ввічливість колег, політика в організації, довіра людей та ін.

Ще одним підтвердженням площинної диференціації існування цінностей є низький відсоток їх повторення у межах трьох заявлених площин (рис. 2.16).

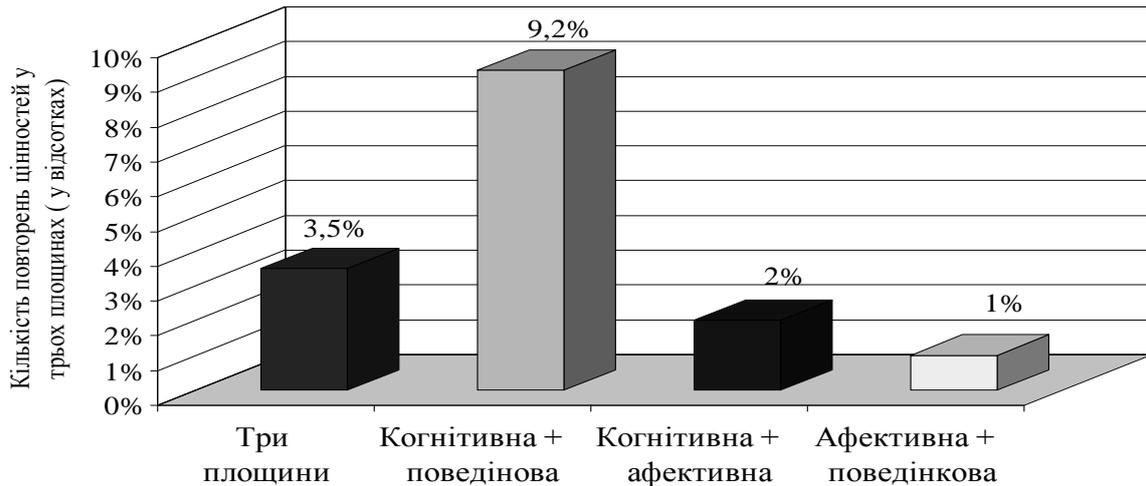


Рис. 2.16. Міра представленості однакових ціннісних елементів у трьох площинах

Отже, ціннісних елементів, що проходять крізь усі три площини, лише 3,5 % (серед них: відповідальність, професіоналізм, співпраця, якість, самовдосконалення, знання та ін.); у когнітивній та поведінковій одночасно існують 9,2 % елементів (серед них: взаєморозуміння, повага, порядність, дотримання вимог, виконання завдань, точність, наполегливість, комунікабельність та ін.); у когнітивній та афективній лише 2,0 % елементів (вчасність, компетентність, робота, творчість та ін.); у афективній та поведінковій лише 1,0 % продукуваних аксіологічних категорій (настрій, спілкування, постановка чітких цілей).

Внаслідок подальшого **якісно-змістового аналізу** продукуваних респондентами варіантів відповідей за кожною з площин ми встановили поведінково-прикладні характеристики системи організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади. Проте, зауважимо, що теоретично сформований перелік прикладних сфер застосування цінностей після практичного дослідження доповнився ще однією формою прояву активності, а саме сукупністю аксіоелементів, що стосуються особисто працівника та його сім'ї. Адже трудова та позатрудова сфери активності індивіда тісно пов'язані між собою й часто детермінують і визначають взаємну успішність.

Таким чином, проведений аналіз дав змогу узагальнити всі варіанти завершення речень у такі блоки:

- 1) цінності, що стосуються життя колективу;
- 2) цінності, що стосуються власне безпосередньої діяльності;
- 3) цінності, що стосуються взаємовідносин з людьми;
- 4) цінності, що стосуються дотримання законодавства;
- 5) цінності, що стосуються особистості керівника;
- 6) так звані «вічні» цінності (суспільні ідеали, що не піддаються сумніву);
- 7) цінності, що стосуються особисто працівника та його сім'ї.

Зауважимо, що виявлені сфери прояву цінностей у поведінковій активності державних службовців місцевих органів виконавчої влади частково можна співвіднести із групами загально-психологічних характеристик персоналу державних адміністрацій, що були сформовані шляхом проведення емпіричних досліджень Л. Карамушкою під час розробки технологій психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді. Серед них: ставлення до держави, ставлення до виконання діяльності, ставлення до учасників діяльності та до самого себе тощо [239].

Графічне відображення співвідношення між зазначеними сферами застосування організаційних цінностей у кожній з площин відображено на рис. 2.17.

Як бачимо, переважна частина вказаних елементів стосується безпосередньо трудової діяльності (42,86 %), проте кількість усвідомлюваних цінностей у когнітивній площині значно відрізняється від кількості тих, що обумовлюють поведінкову активність респондентів. Ми припускаємо, що такі показники можуть свідчити про певний рівень декларованості або реальності функціонування цінностей: чим більша міра співпадіння між двома площинами, тим впевненіше можна говорити про істинну індивідуально-організаційну реальність зазначених елементів аксіосфери.

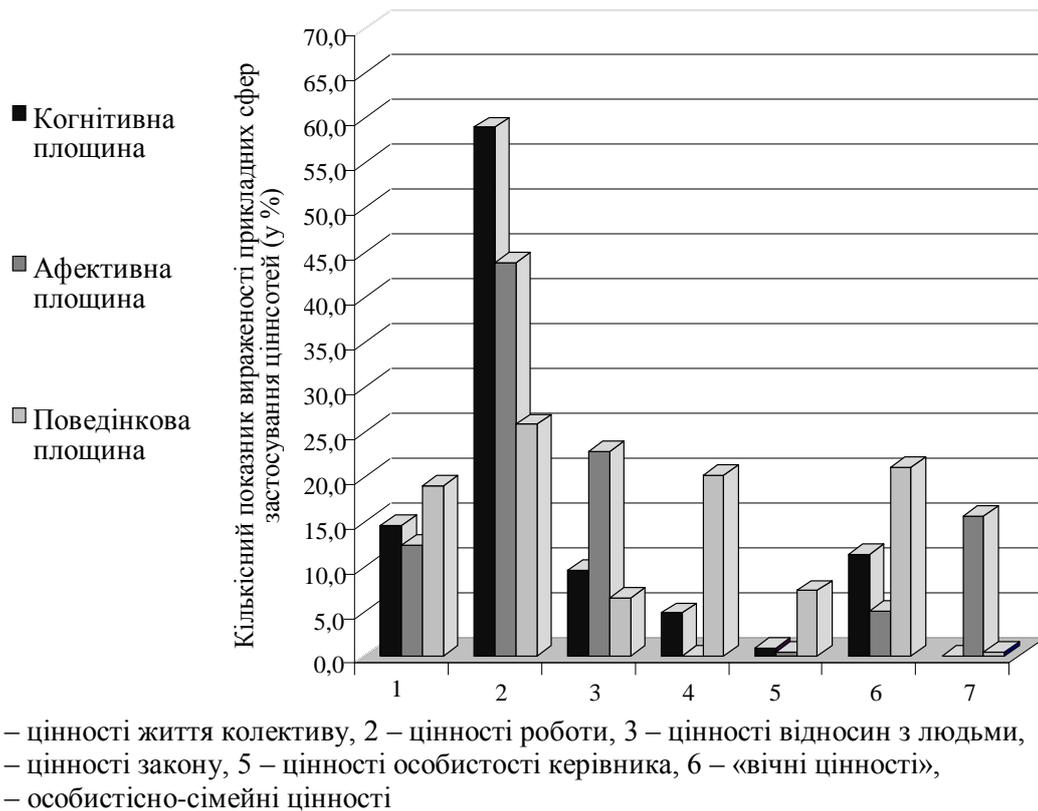


Рис. 2.17. Співвідношення сфер застосування організаційних цінностей у різних площинах

Кожна нова для працівника цінність потрапляє спочатку у когнітивну площину (повідомляється працівнику усно або через певну інструкцію), а внаслідок емоційно-оцінної фільтрації може бути відкинута як поведінково-немотиваційна. Саме тому лише третину ціннісних елементів когнітивної площини ми можемо спостерігати у безпосередній поведінковій активності працівників.

Менша диференціація у розбіжностях між тими елементами площин, що стосуються життєдіяльності колективу (15,28 %), адже вони не так детально прописуються у статуті установи чи посадовій інструкції, як ті, що стосуються виконання власне посадових обов'язків. Значна частина таких ціннісних орієнтацій формуються з досвідом у процесі безпосередньої діяльності в колективі та існують у формі «неписаних» правил організації.

Функціонування аксіоелементів, що мають стосунок до сфери відносин між людьми (12,9 %), в основному, відбувається на рівні афективної площини, адже емоції у всіх своїх проявах і визначають полюс та конструктивність сприйняття працівниками один одного в актуальному життєво-професійному просторі.

«Вічні» цінності (12,4 %) фактично не проходять фільтрації у афективній площині, адже вони сприймаються як соціальні ідеали, які не піддаються сумніву. Саме тому вони легко інтеріоризуються та реалізуються у подальшій поведінці часто автоматично, без особливих на те вольових зусиль. Цінності, що декларуються у законодавстві (8,3 %), також не передбачають емоційної фільтрації: вони як обов'язкові аксіоми поведінки прописані у нормативній базі. Продуковані респондентами аксіоеlementи, що стосуються сфери закону, переважно функціонують у поведінковій площині, що свідчить про реальність їх дії та значний вплив на поведінку держслужбовців.

Блок особистісно-сімейних цінностей (5,31 %) став додатковим компонентом до запропонованої нами моделі поведінкових характеристик організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади, адже ми орієнтувалися лише на професійну сферу. У цей блок об'єднано невелику кількість елементів, що є закономірним, адже в інструкції до опитувальника основна увага діагностованих зверталась на професійно-виробничі стосунки. Загалом існування цього блоку свідчить про неможливість кардинально розмежувати сфери професійного та сімейного життя, адже саме останнє найчастіше є емоційним джерелом натхнення, стимулом до діяльності. Серед запропонованих цінностей бачимо такі, як спокій у родині, душевний стан, хороший ранок, вирішення сімейних питань тощо.

Цінності, що стосуються особистості керівника (2,87 %), функціонують, переважно, на поведінковому рівні у формі конкретизації того стилю поведінки керівника, який підлеглі вважають найоптимальнішим та найефективнішим. Зокрема, це стосується

особливостей його ставлення до колег, способів формулювання завдань та керівництва загалом.

Ґрунтуючись на результатах теоретико-емпіричного дослідження, можемо підтвердити факт площинної диференціації організаційних та особистісних цінностей у розрізі індивідуальної свідомості. Когнітивна, афективна та поведінкова площини характеризується різним змістовим наповненням, диференційованою силою впливу на організаційну активність працівника та домінуванням певної сфери взаємостосунків, на яку орієнтовані елементи кожної площини. Процесуальне втілення кожної характеристики у конкретній площині вимагає певного рівня енергії, яка, трансформуючись, забезпечує процеси інтеріоризації та екстеріоризації елементів системи цінностей органів виконавчої влади. Енергетичне наповнення таких процесів визначатиме міру та успішність (або неуспішність) енкультурації нових працівників у цій системі цінностей та загальну ефективність життєдіяльності організації.

Висновки до другого розділу

Концептуальна модель формування та розвитку системи організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади та узагальнення розрізнених психологічних характеристик організаційної аксіосистеми дали змогу обґрунтувати методологію дослідження та визначити порядок застосування діагностичних засобів. Він передбачав вивчення індивідуальних та групових організаційних цінностей у сукупності процесуально-динамічних, структурно-змістових та поведінково-прикладних характеристик.

Результати дослідження засвідчили, що кожна із зазначених характеристик більшою або меншою мірою визначає специфіку аксіологічної системи у галузі державного управління та має здатність впливати на ефективність та кінцевий результат діяльності працівників у місцевих державних адміністраціях.

1. Після вивчення особливостей індивідуальних цінностей державних службовців було встановлено, що:

а) найважливішою сферою життєдіяльності державного службовця є суспільне життя;

б) активність у цій сфері визначається орієнтацією на такі термінальні цінності як високе матеріальне становище, активні соціальні контакти та духовне задоволення;

в) сфера професійного життя, як менш важлива, проте необхідна для повноцінного функціонування індивіда, забезпечує можливість реалізації таких аксіоелементів як досягнення, високе матеріальне становище, розвиток себе та власний престиж;

г) отримані результати підтверджують орієнтацію державних службовців на конкретні цінності (активне життя, цікава робота), що сприяють професійній самореалізації та задоволенню потреби в самоактуалізації;

г) домінуючі інструментальні цінності (серед яких чесність у відносинах, освіченість) підтверджують важливість суспільної сфери у життєдіяльності держслужбовця, адже завдяки їм відбувається самоствердження кожної особистості в соціумі засобами інтеріндивідної комунікації.

2. На підставі проаналізованих матеріалів, отриманих після вивчення групових організаційних цінностей в місцевих державних адміністраціях, було встановлено, що:

а) базовий семантичний простір поняття цінностей у галузевому законодавстві представлений через такі аксіологічні елементи, як: авторитет, вдосконалення, звітність, дисципліна, професіоналізм, якість, стабільність, розвиток, чесність, об'єктивність, моральність, законність. Саме вони формують законодавчо-необхідну та обов'язкову до виконання аксіологічну систему в місцевих органах виконавчої влади;

б) подальший аналіз декларованих у законодавстві цінностей виявив, що всі вони перебувають між критичними точками реальності

та декларованості із концентрацією основної маси даних у нейтрально-ситуативній площині;

в) найбільш реальною визначено таку цінність як звітність; найбільш декларованими визначено такі цінності, як: відкритість, захищеність, забезпечення матеріально-фінансовими ресурсами.

г) відтворення суб'єктивних семантичних просторів шляхом застосування асоціативного експерименту виявило такі ціннісні універсалиї як: відповідальність, професіоналізм, дисциплінованість, порядність, взаєморозуміння, компетентність, комунікабельність, наполегливість, толерантність, вихованість, ввічливість та ін. Співставлення законодавчо-декларованих та індивідуально-продукованих семантичних універсалиї стосовно організаційних цінностей дало змогу виявити їх часткову неузгодженість та поляризацію між полюсами реальності/декларованості, оскільки у площині їх перетину лише 21,0 % аксіоелементів;

г) третина запропонованих цінностей характеризуються високим ступенем співпадіння за позиціями їх важливості та доступності. Основними пріоритетними аксіоелементами є благополуччя у сімейних відносинах, впевненість у благополуччі та забезпеченості сім'ї у теперішньому та майбутньому, турбота про власне здоров'я та здоров'я членів своєї сім'ї;

д) серед актуальних цінностей особистісна комфортність та задоволеність у житті, матеріальний достаток та задоволеність фінансовим станом, захищеність у соціальному середовищі. Також, за результатами проведеного дослідження було виявлено різного рівня психічну напругу, що зумовлюється невідповідністю між особистісними аксіологічними домаганнями та можливостями реальної їх реалізації у вибраній сфері діяльності. Відсоток цінностей, потреба реалізації яких детермінує високий та підвищений рівень психічного дискомфорту у суб'єкта дії, невеликий (лише 8,0 % та 12,0 % відповідно).

е) когнітивна, емоційна та поведінково-прикладна площини організаційних та особистісних цінностей характеризуються різною

«вагою», щільністю ядра площини та величиною периферії. Їх змістове наповнення різниться залежно від організаційної активності індивіда та домінування певної сфери взаємостосунків.

Аналіз отриманих матеріалів емпіричного дослідження демонструє певну розрізненість, неузгодженість складових (індивідуальних та групових) елементів в системі організаційних цінностей органів виконавчої влади. Виникає необхідність розробки відповідної навчально-тренінгової програми з метою узгодження та гармонізації системи організаційних цінностей у сфері державної служби. Тому програма формувального експерименту у нашому дослідженні спрямовується на тренігову роботу у поєднанні інформаційної, діагностичної та корекційної діяльності.

ПРОГРАМА ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА ГРУПОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

У розділі представлено програму навчального семінару-тренінгу гармонізації ціннісно-орієнтаційної єдності працівників місцевих органів виконавчої влади; проаналізовано специфіку його розробки та апробації, здійснено оцінку ефективності.

3.1. Методичні засади використання навчально-практичного семінару-тренінгу як засобу впровадження програми узгодження індивідуальних і групових організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади

Результати теоретико-методологічних узагальнень щодо розкриття змісту поняття організаційних цінностей та матеріали емпіричної діагностики особливостей функціонування аксіологічної системи в органах державної влади виявили необхідність у практичному застосуванні отриманих даних – необхідності розвитку й гармонізації організаційних цінностей у сфері державного управління.

Отже, ефективність діяльності будь-якої організації визначається мірою узгодженості індивідуальних цінностей персоналу з груповими та організаційними цінностями установи (у нашому випадку – з законодавчо декларованими цінностями державної служби загалом й цінностями, які визначаються функціями місцевого органу виконавчої влади зокрема) [179; 180; 200]. Для реалізації цього завдання авторами розроблена програма семінару-тренінгу «Гармонізація системи організаційних цінностей у сфері державної служби», що містить комплекс інтерактивних і діагностичних методів та форм групової роботи.

Розробка та апробація навчально-практичного семінару-тренінгу для державних службовців з метою узгодження індивідуальних та групових організаційних цінностей переслідує такі цілі [99; 238]:

1) просвітницьку: роз'яснення змісту поняття цінностей, їх джерел на рівні окремої особистості та організації загалом, специфічних характеристик, способів ціннісної ієрархізації та їх взаємодії тощо;

2) діагностичну: визначення структури індивідуальної аксіосистеми, визначення соціально-психологічних особливостей змісту та способів функціонування ціннісної системи в органах державної влади, аналіз причин дисгармонізації елементів цієї системи тощо;

3) психокорекційну: корекція ціннісних орієнтацій у колективі, актуалізація особистісної самоєфективності, узгодження індивідуальної та організаційної ціннісної свідомості.

Для реалізації цих цілей із врахуванням специфіки діяльності державних службовців був обраний семінар-тренінг як один із різновидів групової навчально-практичної діяльності. Л. Карамушка стверджує, що «... ця форма роботи дозволяє створити такі умови навчання ..., коли практично кожен слухач виявляється залученим у процес активного пізнання, має можливість розуміти та рефлексувати з приводу того, що він знає, думає і відчуває, усвідомлює власну інтелектуальну спроможність, що робить продуктивним сам процес навчання» [93, с. 124].

У процесі роботи групова активність учасників створює можливість обміну ідеями, знаннями, що дає змогу кожному слухачеві максимально повно включитися в роботу й зробити власний внесок у перебіг групової діяльності (наприклад, засобами зворотнього зв'язку). Застосування групової роботи у процесі формування організаційної аксіосистеми є необхідним, адже вона об'єднує у собі методологію індивідуально-психологічного, соціально-психологічного та системно-структурного підходів. Практична систематизація такої складної та багатоаспектної роботи в організаційних умовах державної

служби передбачає застосування специфічної технології організації тренінгу, яка включатиме ресурси, потенціал, умови діяльності працівника й організації і дасть змогу реалізувати поставлені цілі [184].

У такій ролі В. Панок пропонує використовувати психологічну технологію як цілісну методичну систему, яка є ядром практичної психології [175]. Л. Карамушка, адаптовуючи цей підхід до роботи організаційних психологів, доповнює його та реструктуризує у форму психолого-організаційної технології, яка дозволяє проектувати та впроваджувати внутрішньо-організаційні зміни і розв'язувати конкретні практичні завдання [239]. Розробляючи програму семінару-тренінгу «Гармонізація системи організаційних цінностей у сфері державної служби», ми орієнтувалися на застосування трьох основних компонентів структури психолого-організаційної технології [92; 93; 237; 238; 239]:

1) інформаційно-смісловий компонент: передбачає ознайомлення учасників із теоретичними підходами до розуміння певного психічного явища у життєдіяльності організації, формулювання сутності досліджуваного феномену, окреслення його ролі в організації, структурування елементів у складі зазначеного феномену;

2) діагностичний компонент: визначення основних критеріїв явища, що досліджується, демонстрація методів діагностики обраного параметру з обґрунтуванням їх застосування, формування переліку способів відображення отриманих результатів;

3) корекційно-розвивальний компонент: використання тренінгових психокорекційних методів та форм роботи, що необхідні для оволодіння учасниками семінару-тренінгу навичками й уміннями, що допоможуть реалізувати необхідну організаційну поведінку; проведення консультативних процедур тощо.

Така компонентна структура психолого-організаційної технології визначила специфіку організації та проведення семінару-тренінгу для державних службовців. На першому етапі учасники обговорювали

певний аспект заданої сесійної тематики, встановлювали причинно-наслідкові зв'язки, тобто формували інформаційно-теоретичне «поле» визначеної аксіологічної проблематики (засобами різних форм групової дискусії, мозкового штурму, методом завершення речення тощо). Тренер підсумовував та узагальнював напрацьовану інформацію у формі міні-лекції. Другим етапом роботи було використання психодіагностичного практикуму для виявлення змісту індивідуальних або групових різносторонніх характеристик системи цінностей, що вивчалися на конкретному занятті. За результатами продукованої інформації першого етапу та отриманих діагностичних показників другого етапу здійснювалась корекційно-аксіологічна робота засобами проектних та творчих завдань, розвивальних ігор та інших вправ, що окреслювало зміст третього етапу психолого-організаційного семінару-тренінгу. Таким чином, результатом проведеної роботи стало оволодіння учасниками теоретичними та практичними знаннями про різні компоненти та характеристики аксіологічної системи, здійснення рефлексії та корекції певних індивідуальних та організаційних особливостей ціннісної поведінки. Тобто, підготовка та проведення семінару-тренінгу здійснювались відповідно до загального принципу тренінгової роботи – комплексності засобів й методів індивідуальної та групової активності [104; 238]. Максимально використовувати інтелектуально-ціннісний потенціал та аксіологічний індивідуальний досвід кожного учасника з метою створення ефекту «групового навчання» дало змогу застосування цілої низки інтерактивних технік.

Інтерактивна техніка – це спосіб забезпечення активної взаємодії персоналу організації в умовах навчальних тренінгів та семінарів, що спрямовані на вирішення актуальних організаційних проблем [238]. Саме тому програма нашого семінару-тренінгу включала різноманітні інтерактивні техніки, що застосовувались на різних етапах спільної роботи. Л. Карамушка пропонує їх диференціацію «... залежно від функцій, які вони виконують в організації навчання: організаційно-спрямовуючі та змістово-сміслові» [238, с. 62]. Це сприяло

дотриманню основних вимог до групової тренінгової діяльності: активність кожного учасника у процесі роботи над ціннісною єдністю працівників державної служби, аксіологічна самоактуалізація під час суб'єкт-суб'єктної взаємодії, вільне та гармонійне спілкування за принципом «тут і тепер» [11; 27; 216; 232; 251; 270].

На початковому етапі та при переході від однієї частини семінару до іншої застосовувалися так звані організаційно-спрямовуючі форми роботи [133; 134; 238, с. 62–63] з метою:

- організації до роботи учасників семінару (підготовка приміщення для роботи, оформлення бейджів з іменами учасників, безпосереднє знайомство);
- обговорення правил групової роботи з подальшим їх затвердженням;
- вивчення очікувань учасників заняття від семінару-тренінгу;
- визначення емоційного стану та ступеня готовності учасників до роботи;
- зняття групової напруги та створення «комфортних» умов діяльності.

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

- метод завершення речення [238];
- групова дискусія [93];
- робота в малих групах [27];
- міжгрупове обговорення (представлення робочими групами результатів виконання поставлених завдань) [93; 133];
- метод «мозкового штурму» [237];
- заповнення робочих аркушів [238];
- міні-лекція (наприклад, для ознайомлення учасників з певним аспектом функціонування системи організаційних цінностей або з

метою узагальнення напрацьованого матеріалу під час інших форм роботи) [92];

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

Реалізація завдань діагностичного компоненту психолого-організаційного семінару-тренінгу здійснювалась шляхом застосування психодіагностичного практикуму, під час якого відбувалось практичне вивчення індивідуальних та групових організаційних характеристик системи організаційних цінностей. Для цього використовувались метод тестів, експрес-діагностика, авторські опитувальники, шкали ранжування тощо.

Зазначимо, що у процесі формувального експерименту послідовність компонентів тренінгової роботи дещо видозмінювалась з метою створення оптимальних умов тренінгової діяльності та врахування побажань учасників. Таким чином, програма узгодження та гармонізації ціннісних елементів індивідуальної та організаційної свідомості працівників системи державної служби дає змогу:

– розкрити перед державними службовцями проблему та необхідність взаємного узгодження цінностей для здійснення спільної діяльності (адже як стверджує Л. Карамушка, такі знання «... уможливають осмислення змісту та значення тих чи інших психологічних феноменів та їх ролі у діяльності організації» [237, с. 18]);

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

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

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

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

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

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

Зауважимо, що ключовим моментом для максимальної реалізації вказаних можливостей навчального семінару-тренінгу є не лише використання психолого-організаційної технології у всій сукупності пропонованих методів роботи, а й необхідність врахування наявного ціннісного досвіду кожного учасника та опора на нього. Базові принципи тренінгової роботи з індивідуальними ціннісними схемами пропонує О. Музика у межах розробленої ним концептуальної моделі ціннісної підтримки особистісного росту [160; 161]. Серед них:

– принцип опори на ціннісний досвід людини, адже розвивати можна лише ті ціннісні орієнтації, які вже існують та формують, серед інших, смислову основу особистості;

– принцип «вмонтовування» у досвід інтеріоризованих цінностей. Усі нові аксіоеlementи повинні доповнювати уже існуючу систему цінностей, а не руйнувати її. Навчально-тренінгова робота не повинна орієнтуватись на кардинальні зміни у цій системі;

– принцип зняття ціннісної конфліктності. Ціннісний досвід кожної особистості може містити суперечливі ціннісні утворення, пов'язані з різними життєвими періодами та людьми, протилежними за своєю ціннісною спрямованістю. Такі елементи можуть бути вмонтовані у систему професійних цінностей або дискредитовані шляхом реконструкції аксіологічної свідомості;

– принцип доповнення ціннісно-регуляційних схем. Часто в системі особистісних цінностей не вистачає певних елементів

(діяльнісних або моральнісних). Навчально-тренінгова робота спрямована насамперед на заповнення цих прогалів з метою активізації певного компонента суб'єктної активності особистості;

– принцип рефлексивно-особистісної асиміляції цінностей. Трансформація ціннісної свідомості державних службовців з метою її гармонізації можлива лише за умови активності самих учасників, їх спрямованості на самопізнання та самовдосконалення;

– принцип латентного існування ціннісних конструктів як певного потенціалу для узгодження групових професійних цінностей. Такі елементи починають регулювати поведінку лише тоді, коли активізуються у реальному життєвому контексті та здійснюють мотивацію реальних вчинків людини;

– принцип поєднання двох рівнів аналізу: особистісного та професійного. Гармонізація організаційних цінностей повинна ґрунтуватись на тих індивідуально-психологічних особливостях кожного учасника колективу, що вже існують. З цією метою у семінарі-тренінгу використовуються різновекторні напрями та методи психологічної роботи;

– принцип взаємного визнання досягнень. Він реалізується завдяки міжособистісному ціннісному обміну, в результаті якого здійснюються процеси групового узгодження на основі спільних професійних інтересів і цінностей та процеси індивідуалізації, які відбуваються шляхом визнання компетентності особистості в окремих сферах професійної діяльності.

Отже, запропонована програма у сукупності форм, методів та принципів роботи дає змогу говорити про дотримання вимог індивідуально-психологічного підходу (бачення кожного учасника як творця власної та співтворця організаційної систем цінностей, врахування неповторності індивідуальної аксіологічної ієрархії тощо), соціально-психологічного підходу (врахування індивідуального соціального та професійного досвіду, вивчення можливостей трансформації впливу середовища) та системно-структурного підходу (програма відображає основні засади авторської концептуальної

моделі розвитку системи організаційних цінностей органів державної влади і ґрунтується на системному підході до характеристик її елементів, що відображається у певній послідовності розділів семінару-тренінгу та змісті конкретних тем).

Основні розділи та напрями реалізації завдань семінару-тренінгу визначались базовими компонентами концептуальної моделі розвитку системи організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади. Програма містить: вступ до семінару, чотири розділи, зміст яких відображається у восьми темах, та підведення підсумків, узагальнення яких дає можливість учасникам структурувати набуті теоретичні і практичні аксіологічні знання з метою застосування їх у власній поведінці під час спільної організаційної діяльності.

Перший розділ програми **«Особливості функціонування цінностей на загальносуспільному та культурному рівнях»** розкриває сутність поняття «цінності», характеризує різні типи культур за домінуючими цінностями, окреслює їх роль у суспільному розвитку й державотворенні. У межах другого розділу **«Сутність феномену особистісних цінностей»** розкривається зміст понять «індивідуальні цінності» та «ціннісні орієнтації особистості», визначаються джерела формування особистісних цінностей та особливості їх прояву на когнітивному, емоційному та поведінковому рівнях. Третій розділ програми **«Поведінкова активність особистості як репрезентація базових індивідуальних цінностей»** присвячений аналізу взаємодії декларованих та реальних, актуальних та імпліцитних цінностей у поведінці особистості, виявленню індивідуальних ціннісних дисгармоній та конфліктності, а також усвідомленню необхідності узгодження й гармонізації індивідуальних цінностей як засобу самоактуалізації та підвищення самоефективності особистості. У четвертому розділі **«Система організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади як приклад групової аксіосистеми»** здійснюється аналіз організації як групового суб'єкта з єдиною ціннісною системою, визначаються особливості існування системи цінностей в місцевих органах виконавчої влади, а також

розглядається розвиток ціннісної єдності працівників та організації як засіб гармонізації аксіосистеми організації.

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

Наступним етапом є власне розкриття теми та досягнення мети засобами змістово-інформаційного, діагностичного та корекційного компонентів. Найчастіше використовувались такі форми роботи, як: міні-лекція, метод завершення речення, метод «мозкового штурму», групова дискусія на задану тему, робота в малих групах з подальшим міжгруповим обговоренням.

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

3.2. Оцінка ефективності навчально-практичного семінару-тренінгу для працівників органів виконавчої влади

За результатами впровадження програми навчального семінару-тренінгу, з метою узгодження і гармонізації цінностей працівників місцевих державних адміністрацій та розширення їх ціннісної свідомості, було виявлено динамічні зміни у знаннях, розумінні та способах прикладного застосування законодавчих та організаційних цінностей серед державних службовців. Реалізація програми гармонізації системи організаційних цінностей в сфері державної служби дала змогу досягнути поставлених завдань формувального

експерименту, що підтверджено його якісними та кількісними показниками.

Якісними показниками змін процесу розвитку, розширення та гармонізації організаційної системи цінностей в місцевих органах виконавчої влади вважалися такі як:

- усвідомлення диференціації між організаційними та індивідуальними, реальними та декларованими аксіоелементами, пріоритетними та неактуальними цінностями;

- усвідомлення державними службовцями площин формування складових компонентів індивідуальної та групової систем цінностей (когнітивного, афективного, поведінково-прикладного);

- гармонізація розрізнених елементів індивідуальної та організаційної систем цінностей;

- використання державними службовцями у безпосередній поведінці широкого спектру законодавчо-декларованих аксіоелементів.

Кількісними показниками вважалися такі зміни в індивідуально-груповій організаційній ціннісній свідомості:

- збільшення коефіцієнту ціннісно-орієнтаційної єдності працівників місцевих органів виконавчої влади;

- зменшення рангових показників розриву між важливістю цінності та її доступністю у безпосередній професійній діяльності;

- підвищення рівня індивідуальної рефлексивності (у тому числі аксіологічної) державних службовців;

- прогресивне збільшення індексу ключових цінностей працівників державних адміністрацій.

Після завершального заняття семінару-тренінгу була здійснена повторна діагностика тих психологічних особливостей учасників, що прямо або опосередковано дають змогу продемонструвати зміни в індивідуально-організаційній ціннісній системі до та після впровадження семінару. Для визначення загальної ефективності сформульованої стратегії семінару-тренінгу повторні діагностичні

зрізи ми проводили одночасно в експериментальній та контрольній групах (по 19 осіб у кожній групі відповідно).

Результати узагальненого порівняльного аналізу 1-го та 2-го діагностичних зрізів подано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Результати впровадження семінару-тренінгу
«Гармонізація системи організаційних цінностей в місцевих
органах виконавчої влади»**

Критерії	Рівень, сфера прояву	Контрольна група		Експериментальна група	
		1 зріз	2 зріз	1 зріз	2 зріз
Коефіцієнт ЦОЄ (max=1)	–	0,29	0,34	0,32	0,67*
Індекс ключових цінностей (max=5)	–	2,9	3,1	3,06	4,2
Розрив між важливістю та доступністю цінностей (у % від загальної кількості опитаних)	Невисокий	62,8 %	61,3 %	63,1 %	71,7 %*
	Значущий	29,4 %	31,5 %	30,1 %	25,3 %
	Критичний	7,8 %	7,2 %	6,8 %	3,6 %*
Рівень індивідуальної рефлексивності (у % від загальної кількості опитаних)	Низький	14,2 %	17,3 %	15,1 %	10,4 %
	Середній	50,6 %	49,3 %	51,2 %	31,6 %*
	Високий	35,2 %	33,4 %	33,7 %	58 %*
Загальна та соціальна ефективність (середньо-групове значення за шкалою в балах)	Діяльнісна самоєфективність (max=53)	30,6	31,7	32,8	43,5*
	Соціальна ефективність (max=15)	8,1	7,6	7,8	10,4

Умовні позначення: значущі відмінності позначено *, *p≤0,05.

Статистична значущість результатів контролювалась за допомогою кутового перетворення Фішера для незалежних вибірок на рівні $p \leq 0,05$. Отримані результати свідчать про розвиток та розширення аксіологічної свідомості працівників місцевих державних адміністрацій. Статистична значущість відмінностей в результатах діагностики експериментальної групи та відсутність таких результатів після дослідження контрольної групи дають змогу вважати семінар-тренінг для гармонізації індивідуально-організаційної системи цінностей ефективним та доцільним методом розширення особистісно-групової аксіологічної свідомості працівників місцевих державних адміністрацій.

Отже, основними результатами формувального експерименту, що реалізовувався за допомогою впровадження семінару-тренінгу, спрямованого на гармонізацію індивідуальних та організаційних цінностей, є:

– зростання коефіцієнту ціннісно-групової єдності, що визначається: орієнтацією працівників на одні і ті ж аксіологічні елементи під час реалізації професійних обов'язків (з показника 0,32 до 0,67); проявляється в оцінюванні явищ групового та соціального життя за подібними критеріями; детермінує формування загально-групової системи цінностей та норм спільної діяльності;

– збільшення індексу ключових цінностей (з 3,06 до 4,2), що демонструє чіткість усвідомлення працівниками того набору організаційних цінностей, що визначають загальну специфіку діяльності органів виконавчої влади; наявність етичного кодексу ціннісної поведінки; розуміння працівниками тих неприємних наслідків, що виникають при ігноруванні базових аксіоорієнтацій організації;

– зменшення невідповідності між важливістю конкретної цінності та можливістю її реалізації у вибраній професійній діяльності (збільшення осіб з невисоким показником розриву між важливістю та доступністю цінностей з 63,1 % до 71,7 %). У процесі тренінгової роботи учасники семінару переглянули вже існуючі та сформулювали

нові способи й моделі поведінки, за допомогою яких можна реалізувати важливі аксіологічні елементи наявними засобами трудової активності;

– збільшився відсоток осіб із високим рівнем рефлексивності (з 33,7 % до 58,0 % серед учасників тренінгу). Адже саме завдяки процесу самопізнання, шляхом роздумів над своїми переживаннями, відчуттями та думками, кожна особистість має змогу чіткіше визначити, якими саме ціннісними орієнтаціями визначається її поведінка під час професійної діяльності, узгодити власні екзистенції з організаційною системою аксіологічних вимог та досягнути максимальної ефективності спільної групової активності;

– зросли показники діяльнісної самоефективності (з 32,8 до 43,5 балів у середньому по експериментальній групі), що, водночас, демонструє узагальнені позитивні зміни за усіма попередніми критеріями. Після проведення семінару-тренінгу його учасники характеризували себе як ефективних та результативних у процесі виконання посадових обов'язків, демонстрували наполегливість та послідовність дій;

– у процесі реалізації змістово-сміслових компонентів занять учасники отримали нові знання про індивідуальні, групові та організаційні цінності, їх роль у процесі особистісної й професійної ефективності та вплив на поведінку людини.

Висновки до третього розділу

На основі запропонованої структурно-процесуальної моделі розвитку організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади було розроблено програму семінару-тренінгу з метою гармонізації індивідуальної та організаційної ціннісної систем і розширення аксіологічної свідомості державних службовців. Її практичне втілення продемонструвало, що:

1) розробка та апробація навчально-практичного семінару-тренінгу переслідувала кілька цілей: просвітницьку, діагностичну та психокорекційну. Відповідно до них основними компонентами

навчальних занять були: змістово-смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний;

2) реалізація загальних завдань семінару та конкретних модульних завдань здійснювалась за допомогою використання методів організаційно-спрямовуючого впливу, групової роботи, інтерактивних технік тощо з дотриманням базових принципів тренінгової роботи з ціннісними схемами;

3) за результатами, отриманими після закінчення формувального експерименту, був проведений аналіз кількісних та якісних показників змінних, зокрема аналізувалась динаміка аксіологічної гармонії працівника та організації, вивчались особливості їх ціннісної взаємодії, здійснювався пошук шляхів гармонізації орієнтирів індивідуальної та групової діяльності.

Ефективність розробленого й апробованого семінару-тренінгу позначилась у:

– чіткішому усвідомленню працівниками місцевих державних адміністрацій диференціації між організаційними та індивідуальними, реальними та декларованими аксіоелементами, актуальними та імпліцитними орієнтирами поведінки;

– розумінні учасниками семінару визначальних складових компонентів індивідуальної та групової систем цінностей;

– тісній взаємодії між елементами індивідуальної та організаційної систем цінностей під час виконання творчих, проектних завдань семінару;

– підвищенні показників групової діяльності (коефіцієнт ціннісно-орієнтаційної єдності, індекс ключових цінностей);

– активізації процесів особистісного саморозвитку (збільшення рівня рівня рефлексивності та діяльнісної самоефективності).

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методологічних засад дослідження категорії цінностей дає змогу констатувати, що цінності визначаються як загальносоціальні утворення, абстрактні мотиваційні ідеї, що виступають в ролі джерела смислоутворюючої основи людського діяння та включені у побудову довготривалих програм з поведінки.

Формування особистісної аксіосистеми відбувається завдяки опредмечуванню індивідами змісту суспільних, групових цінностей, що об'єктивовані у матеріальній та духовній культурі, внаслідок чого конструюється специфічна ієрархія цінностей, що є власне особистісним здобутком, який пов'язує духовну культуру суспільства та внутрішній світ особистості.

Система цінностей в організації виконує функцію репрезентації й узагальнення індивідуальних, групових, соціальних та культурних аксіологічних орієнтирів, забезпечуючи тим самим ефективність та результативність спільної діяльності. У процесі здійснення працівником безпосередніх посадових обов'язків відбувається взаємовплив особистісної та організаційної систем цінностей. Завдяки цьому загальноорганізаційна аксіосистема може динамічно розвиватися та змінюватися залежно від змін в галузево-законодавчому полі, організаційному середовищі та персональному складі організації.

Організаційні цінності в органах виконавчої влади формуються під впливом історичної, культурної спадщини нації, а також сучасних вимог демократичного розвитку держави. Галузеві особливості системи організаційних цінностей у сфері державного управління визначаються Конституцією України, профільним законодавством та нормативно-правовими актами, що регламентують специфіку професійної діяльності працівників органів виконавчої влади.

Розроблена теоретична модель розвитку системи організаційних цінностей у місцевих органах виконавчої влади зорієнтована на два базові рівні аналізу цінностей – особистісний та суспільно-груповий

(колективний) у їх взаємодії й відображає суб'єктивний (індивідуальна, ієрархічно-структурована система цінностей), об'єктивний (репрезентативність у поведінці індивіда задекларованих цінностей), інтерсуб'єктивний (сукупність загальносуспільних цінностей) та інтероб'єктивний (репрезентативність у групових аксіосистемах суспільнозаданих ціннісних орієнтирів) простір існування цінностей.

Взаємодія між цими компонентами аксіосистеми сфери державної служби забезпечується завдяки процесам інтеріоризації та екстеріоризації внаслідок дії механізмів особистісної гармонізації (відповідність поведінки особистості власним задекларованим цінностям), індивідуальної соціалізації (узгодження індивідуальної та загальносуспільної систем цінностей), соціальної інтеграції (максимальна відповідність змісту загальносуспільних та групових аксіосистем) та соціального навчіння (засвоєння суспільних моделей для поведінкової реалізації цінностей). Їх дія забезпечує динаміку та змістово-операційну відповідність між усіма елементами, які формують систему організаційних цінностей органів виконавчої влади.

Встановлено, що психологічні особливості системи організаційних цінностей визначаються через *процесуально-динамічні* (диференціація цінностей на індивідуальні та організаційні, реальні та декларовані, актуальні та імпліцитні), *структурно-змістові* (функціонування аксіоелементів у когнітивній, афективній, поведінковій площині) та *поведінково-прикладні* (віднесення цінностей до таких, що стосуються дотримання законодавства, власне безпосередньої діяльності, життя колективу, взаємовідносин зі споживачами, особистості керівника, «вічні» цінності) *характеристики*.

Вивчення *процесуально-динамічних* характеристик системи організаційних цінностей:

– продемонструвало значну неузгодженість змісту законодавчо-декларованих, організаційно-групових та індивідуальних цінностей, що спричиняє розбалансованість системи організаційних цінностей і негативно впливає на поведінку державного службовця;

– виявило перелік цінностей, що характеризуються значною невідповідністю за позиціями їх високої значущості й невеликою кількістю можливостей для їх реалізації у вибраній сфері діяльності, що, водночас, детермінує високий рівень психічної напруги працівників державної служби;

– засвідчило, що переважна більшість аксіологічних орієнтирів професійної активності державних службовців є ситуативними, такими, що не здійснюють основоположного впливу на поведінку працівників органів виконавчої влади, а залежать від поточних обставин.

Вивчення *структурно-змістових характеристик* системи організаційних цінностей:

– підтвердило, що елементи організаційної системи цінностей функціонують у когнітивній, афективній та поведінковій площинах;

– продемонструвало, що площини характеризуються різним змістовим наповненням: найбільш представлена когнітивна площина містить так звані «знані» цінності та забезпечує накопичення й інтерпретацію «нових» цінностей, у афективній (найменш представленій) відбувається їх оцінка і прийняття (або неприйняття у випадку негативної оцінки), а поведінкову площину формують власне ті цінності, що безпосередньо визначають поведінку державного службовця;

– дало змогу встановити, що елементи кожної площини здійснюють різний вплив на організаційну активність індивіда; сила впливу визначається співвідношенням кількості спільних для усіх працівників цінностей (що визначають щільність центру площини) та кількості одинично-представлених аксіоелементів (формують величину її периферії).

Вивчення *поведінково-прикладних* характеристик аксіосистеми органів виконавчої влади:

– засвідчило, що цінності, які визначають поведінку державних службовців, стосуються життя колективу, власне безпосередньої діяльності, взаємовідносин з людьми, законодавства, особистості керівника, особисто працівника і його сім'ї та містять так звані «вічні» цінності;

– виявило, що найбільше поведінку працівників органів виконавчої влади визначають цінності, які пов'язані із безпосередньою трудовою діяльністю; їх зміст є своєрідною проекцією загально-суспільних, організаційних та індивідуальних вимог до професійної діяльності.

За результатами формувального експерименту доведено ефективність запропонованого навчального семінару-тренінгу «Гармонізація системи організаційних цінностей у сфері державної служби» у сукупності змістово-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів як засобу розширення ціннісної свідомості працівників органів виконавчої влади та гармонізації системи цінностей у державному управлінні.

Розробка та впровадження семінару-тренінгу сприяла узгодженню й гармонізації індивідуальної та законодавчо-організаційної аксіосистем. Його результативність підтверджується підвищенням показника ціннісно-орієнтаційної єдності серед учасників тренінгу, зменшенням розриву між декларованістю та реальністю, важливістю і доступністю цінностей в організаційному середовищі, збільшенням загальної та соціальної ефективності діяльності працівників місцевих органів виконавчої влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славская К. А. Стратеги жизни / К. А. Абульханова-Славская. – М. : Мисль, 1991. – 299 с.
2. Акулов В. Б. Теория организации : учебн. пособ. / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002. – 431 с.
3. Андреева Г. М. Социальная психология : учебн. для вузов. – Изд. 5-ое испр. и доп. / Г. М. Андреева. – М. : Аспект-Пресс, 2002. – 384 с.
4. Андреевкова А. В. Постматериалистические и материалистические ценности в России / А. В. Андреевкова // Социологические исследования. – 1994. – № 11. – С. 73–81.
5. Аннелиз Ф. Корнер. Теоретическое исследование пределов возможностей проективных методик / Корнер Ф. Аннелиз // Проективная психология; пер. с англ. – 2-е изд., сокр., испр. / Л. Беллак, Л. Эбт. – М. : Психотерапия, 2010. – 416 с.
6. Арутюнян Э. А. Микросреда и трансформация общественных ценностей в ценностную ориентацию личности / Э. А. Арутюнян // Образ жизни и ценностные ориентации личности. – Ереван : Изд-во АН Арм. ССР, 1979. – С. 49–61.
7. Асадуллина Ф. Г. Ценностные ориентации мужчин и женщин как фактор морального выбора / Фаина Асадуллина, Дмитрий Малюгин // Психологический журнал. – 2008. – Т. 29, № 6. – С. 48–55.
8. Базелюк В. Ціннісний підхід в управлінні навчальним закладом / В. Базелюк // Обрії. – 2009. – № 2(29). – С. 11–15.
9. Бандура А. Теория социального научения / А. Бандура. – СПб. : Евразия, 2000. – 320 с.
10. Бернар Г. Державне управління / Бернар Гурне; пер. з франц. В. Шовкуна. – К. : Основи, 1993. – 165 с.
11. Бишоп С. Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Д. Тейлор. – СПб. : Питер, 2002. – С. 82–89.
12. Білик М. Особливості формування політичної культури сучасної молоді / М. Білик // Соціальна психологія. – 2009. – № 2 (34). – С. 14–25.
13. Бланшар К. Ценностное управление / К. Бланшар, М. О'Коннор. – М. : ООО «Попурри», 2003. – 144 с.
14. Бодров В. А. Современные исследования фундаментальных и прикладных проблем психологии профессиональной деятельности. Ч. 1. / В. А. Бодров // Психологический журнал. – 2008. – Т. 29, № 5. – С. 83–90.
15. Большой психологический словарь / [сост. и общ. ред. Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко]. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. – 672 с.
16. Бондаренко Є. Організаційна культура державної служби: сутнісні характеристики та визначення поняття / Є. Бондаренко // Публічне

адміністрування: теорія та практика. Електронний збірник наукових праць. – 2009. – Випуск 2 (2).

17. Борисов Ю. А. Смысловая сфера сознания и самосознания успешных и неуспешных менеджеров среднего звена / Юрий Борисов, Иван Кудрявцев // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24, № 1. – С. 91–103.

18. Боришевський М. Й. Духовні цінності як детермінанта самоактивності особистості у вихованні й самовихованні // Психологія самоактивності учнів у виховному процесі : навч.-метод. посіб. / за ред. М. Й. Боришевського. – К. : ЗМН, 1998. – 168 с.

19. Бубнова С. С. Ценностные ориентации личности как многомерная нелинейная система / С. Бубнова // Психологический журнал. – 1990. – Т. 20, № 5. – С. 38–44.

20. Будинайте Г. Л. Личностные ценности и личностные предпочтения субъекта / Гражина Будинайте, Татьяна Корнилова // Вопросы психологии. – 1999. – № 5. – С. 99–108.

21. Бурлачук Л. Ф. Исследование личности в клинической психологии / Л. Ф. Бурлачук. – К. : Вища школа, 1979. – 176 с.

22. Бурлачук Л. Ф. Психодиагностика : учебник для вузов / Л. Ф. Бурлачук. – СПб. : Питер, 2004. – 351 с. : ил. – (Серия: «Учебники нового века».)

23. Бурлачук Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. – СПб. : Питер-Ком, 1999. – 528 с.

24. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія / Т. Е. Василевська. – К. : НАДУ. – 2008. – 336 с.

25. Василевська Т. Професійна етика як складова професіоналізму державного службовця / Т. Василевська // Зб. наук. пр. Нац. акад. Держ. упр. при Президентіві України. – 2005. – Вип. 2. – Київ. : НАДУ. – С. 111–120.

26. Василюк Ф. Е. Психология переживаний (анализ преодоления критических ситуаций) / Ф. Василюк. – М. : Изд-во МГУ, 1984. – 198 с.

27. Вачков И. В. Основы группового тренинга. Психотехники: учебн. пособ. / И. В. Вачков. – 2-е изд., перераб и доп. – М. : Ось-89, 2001. – 224 с. – (Практическая психология).

28. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. – М. : Паллада, 1990. – С. 667.

29. Верста Ю. Психологічні особливості ціннісних орієнтацій працівників комерційних організацій / Ю. Верста // Соціальна психологія. – 2007. – № 1 (21) (Січень). – С. 4–9.

30. Винниченко В. Відродження нації. Ч. 1. / В. Винниченко. – К. : В-во політичної літератури України, 1990. – 348 с.

-
31. Виноградова Н. Л. Історико-культурне підґрунтя формування сучасних норм професійної етики державної служби України // Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило [та ін.]; за заг. та наук. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ. – 2007. – С. 9–26.
32. Вірна Ж. П. Життєво-стильовий концепт мотиваційно-сміслової регуляції: професійна методологія і практика // Психологія і суспільство. – 2009. – № 4. – С. 191–201.
33. Власов П. К. Психологія замысла організації / П. К. Власов. – Харків : Гуманитарний центр, 2003. – 284 с.
34. Волкова Н. П. Педагогіка : посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Н. Волкова. – К. : Академія, 2003. – 576 с.
35. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов ; [під ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової]. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
36. Гаєвський Б. А. Культура державного управління: організаційний аспект [монографія] / Б. А. Гаєвський. – К. : УАДУ, 1998. – 144 с.
37. Галушко К. Ю. Консерватор на тлі доби: В'ячеслав Липинський і суспільна думка європейських «правих» / К. Ю. Галушко. – К. : Темпора, 2002. – 288 с.
38. Гаращенко Н. М. Когнітивність організації та її оцінка / Н. Гаращенко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2010. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=230>. – Заголовок з екрану.
39. Гартман Н. Этика / Н. Гармтан ; пер. с нем. А. Б. Глаголева; под ред. Ю. С. Медведева, Д. В. Скляднева. – СПб. : Фонд Университет: Владимир Даль, 2002. – 712 с.
40. Гашенко А. В. Внутрішньофірмова система цінностей: соціально-філософський аналіз : автореф. дис... канд. філософ. наук : 09.00.03 / Андрій Вадимович Гашенко. – Запоріжжя, 2004. – 16 с.
41. Гелей С. Д. Політологія : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. – 4-е вид., перероб. і доп. / С. Д. Гелей, С. М. Рутар. – Львів : Світ, 2001. – 384 с.
42. Гибсон Дж. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Гибсон. – М. : Инфра-М, 2000. – 662 с.
43. Городняненко В. Г. Социологический практикум : учеб.-метод. пособ. / В. Г. Городняненко. – К. : Академия, 1999. – 160 с.
44. Григоренко А. М. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державного службовця: конспект лекцій для слухачів магістратури

державної служби / А. М. Григоренко, В. В. Ушкальов. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 80 с. (Укр. мов.).

45. Григорьев С. И. Основы современной социологии / С. И. Григорьев. – изд. Алтайського гос. у-та., 2001. – 138 с.

46. Гриценко В. В. Ценностные ориентации и склонность к девиантному поведению / Валентина Гриценко, Татьяна Смотрова // Психологический журнал. – 2005. – Т. 26. – № 6. – С. 44–58

47. Грінівецька Н. М. Державна служба як соціальний інститут : проблеми концептуального аналізу / Н. М. Грінівецька. – К., 1999. – 31 с.

48. Гудечек Я. Ценностная ориентация личности / Я. Гудечек. – Психология личности в социалистическом обществе : активность и развитие личности. – М., 1989. – С. 102–109.

49. Гулянская Е. А. Ценности индивидуализма и коллективизма в организационной культуре современной России: автореферат дис... кандидата социологических наук : 22.00.06 / Елена Андреевна Гулянская. – Ставрополь, 2009. – 22 с.

50. Гусева Г. А. Формирование ценностных ориентаций государственных служащих: дисс... канд. психол. наук : 19.00.13, 19.00.05 / Галина Анатольевна Гусева. – М., 1999. – 185 с.

51. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования / И. Девятко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 1998. – 208 с.

52. Демидов А. Ценностные измерения власти / А. Демидов // ПОЛИС. – 1996. – № 3. – С. 122–140

53. Державна служба в Україні : зб. нормат. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – 352 с.

54. Державне управління в Україні: конспект лекцій [Електронний ресурс] // Режим доступу : www.Library.if.ua/books/27.html. – Заголовок з екрану.

55. Державне управління та місцеве самоврядування в Україні : словник термінів нормативно-правових актів; автор-упорядник Є. І. Бородін. – Дніпропетровськ : Герда. – 2004. – 650 с.

56. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми : монографія / кол. авт.; за ред. д-ра філос. наук, проф. В. М. Князева. – К. : Вид-во НАДУ; Міленіум, 2003. – 320 с.

57. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл. – СПб. : Питер, 2001. – 720 с.

58. Дмитрук А. М. Організаційні цінності як компонент корпоративної культури / А. М. Дмитрук // Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів «Волинь очима молодих науковців: минуле,

сучасне, майбутнє» (м. Луцьк, 18 – 19 квіт., 2007 р.). У 2-х т. – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2007. – Т. 1. – С.116–118.

59. Дмитрук А. М. Організаційні цінності: типи й форми існування / А. М. Дмитрук // Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів «Волинь очима молодих науковців: минуле, сучасне, майбутнє» (м. Луцьк, 16 – 17 квіт., 2008 р.). У 2-х т. – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. – Т. 1. – С. 135–137.

60. Дмитрук А. М. Ціннісна толерантність як складова процесу децентралізації управління / А. М. Дмитрук // Децентралізація державного управління та місцевого самоврядування в контексті європейської практики: матеріали наук.-практ. конференції.– Тези доп. (м. Луцьк, 2–3 жовтня 2008 р.). – Луцьк, 2008. – С. 59–61.

61. Дмитрук А. М. Ціннісна толерантність як елемент ефективного менеджменту в організації / А. М. Дмитрук // Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми психології толерантності у XXI столітті» (м. Луцьк, 21 – 22 лист., 2008 р.). Науковий часопис «Психологічні перспективи». – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. – Вип. 11. – С. 77–85.

62. Дмитрук А. М. До проблеми механізмів формування організаційних цінностей / А. М. Дмитрук // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів «Волинь очима молодих науковців: минуле, сучасне, майбутнє.» (м. Луцьк, 13–14 трав., 2009 р.). У 3-х т. – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2009. – Т. 1. – С.105–106.

63. Дмитрук А. М. Соціально-психологічні механізми соціалізації особистості у просторі аксіосфери організації / А. М. Дмитрук // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціалізація особистості і суспільні трансформації: механізми взаємовпливу та вияви» (м. Чернівці, 14–15 травня 2009 року). – Чернівці: Книга XXI, 2009. – С. 86–88.

64. Дмитрук А. М. Сензитивні періоди у процесі розвитку системи організаційних цінностей / А. М. Дмитрук // Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Регіональний вимір сензитивності механізмів управління: правовий, фінансово-економічний, психологічний аспект» (м. Чернівці, 10 – 11 грудня 2009 року). – Чернівці: Бук-Рек, 2010. – С. 296–299.

65. Додонов Б. И. Эмоции как ценность / Б. И. Додонов. – М. : Политиздат, 1978. – 272 с.

66. Донцов А. В. Психолого-педагогічні особливості формування ціннісних орієнтацій студентської молоді / А. В. Донцов // Високі технології виховання. – Х. : ІСДО, 1995. – С. 86–90.

67. Донцов А. И. Психологическое единство коллектива / А. И. Донцов. – М. : Знание, 1982. – 156 с.
68. Донцов Д. Єдине, що є на потребу / Д. Донцов. – К. : Діокор, 2002. – 64 с.
69. Дугина Е. Кросскультурное исследование ценностных индивидуальных и групповых ориентаций / Елена Дугина, Бернд Шледер // Иностранная психология. – 2001. – № 14. – С.83–92.
70. Евреинов В. А. Гражданское чиновничество в России / В. А. Евреинов // Русский вестник. – 1887. – № 3. – С. 241–267.
71. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 4-е изд., испр. / А. П. Егоршин. – Н.Новгород : НИМБ, 2003. – 720с.
72. Етика : навч. посіб. / В. О. Лозовой, М. І. Панов, О. А. Стасевська та ін.; за ред. проф. В. О. Лозового. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – 224 с.
73. Жирская Г. Я. Формирование гуманистических ценностей у старшеклассников во внеурочной деятельности : дисс... канд. пед. наук : 13.00.01 / Галина Ярославовна Жирская. – К., 1992. – 218 с.
74. Жуков Ю. М. Ценности как детерминанты принятия решения. Социально-психологический подход к проблеме / Ю. М. Жуков // Психологические проблемы социальной регуляции поведения; отв. ред. Е. В. Шорохова, М. И. Бобнева. – М. : Наука, 1976. – С. 254–277.
75. Журавлев П. В. Технология управления персоналом / П. В. Журавлев и др. – М. : Экзамен, 2009. – 576 с.
76. Загальні правила поведінки державного службовця: Наказ Головного упр. Держ. Служби України від 28 жовтня 2000 р. // ВВР України. – № 58. – С.27–33.
77. Закон України «Про державну службу» // ВВР України. – 1993. – № 52. – С. 38–56.
78. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» 06.04.1999 р. № 586–XIV // Урядовий кур'єр. – 1999. – № 89.
79. Занковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособ. для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. / А. Н. Занковский. – М. : Флинта : МПСИ, 2002. – 648 с.
80. Засєкіна Л. В. Психолігвістична діагностика : навч. посібник / Л. В. Засєкіна, С. В. Засєкін. – Луцьк. : РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. – 188 с.
81. Здравомыслов А. Г. Интересы. Потребности. Ценности. / А. Г. Здравомыслов. – М. : Политиздат. – 1986. – 223 с.
82. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2004. – 509 с. : ил. – (Серия: «Мастера психологии»).

83. Инновационный менеджмент : справочное пособие. – 2-е изд, перераб. и доп. / под. ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – М. : Центр исследований и статистики науки, 1998. – 586 с.

84. Історія державного управління України : термінологічний словник, зб. док. і матеріалів (XII-XX ст.), схеми та інтернет-довідник : посіб. : навч.-метод. вид. з курсу «Теорія та історія державного управління» / за заг. ред. Н. Р. Нижник; авт.-уклад. : С. М. Коник, Л. В. Покрова, Р. Б. Воробей, І. І. Тіщенко; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2004. – 400 с.

85. Історія державної служби в Україні : у 5 т. / [О. Г. Аркуша, О. В. Бойко, Є. І. Бородин та ін.; відп. ред. Т. В. Мотренко, В. А. Смолій; редкол. : С. В. Кульчицький (кер. авт. кол.) та ін.]; Голов. упр. держ. служби України, Ін-т історії НАН України. – К. : Ніка-Центр, 2009. – Т. 1. – 544 с.

86. Ісхакова Н. Основні механізми процесу політичної соціалізації / Н. Ісхакова // Політичний менеджмент. – 2008. – Спецвипуск (серпень). – С. 193–203.

87. Кабаченко Т. С. Психологические основы управления персоналом / Т. С. Кабаченко. – СПб. : ПИТЕР, 2002. – 384 с.

88. Кабаченко Т. С. Ценностные ориентации персонала как отражение противоречивой организационной среды / Т. С. Кабаченко // Современные проблемы психологии управления. – М., 2002. – С. 26–32.

89. Каган М. С. Человеческая деятельность (Опыт системного анализа) / М. С. Каган. – М. : Политиздат, 1974. – 328 с.

90. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под. ред. И. В. Андреевой – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

91. Капрара Дж. Психология личности / Дж. Капрара, Д. Сервон. – Изд-во. : Питер. – 2003. – 640 с.

92. Карамушка Л. М. Психологічні особливості введення змін в освітніх організаціях // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія; зб. наукових праць І-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. Максименка С. Д., Карамушки Л. М. – К. : Міленіум, 2005. – Т. 1. – Ч. 16. – С. 43–49.

93. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, Т. М. Дзюба. – К. : Наук. світ, 2009. – 268 с.

94. Карандашев В. Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство / В. Н. Карандашев. – СПб. : Речь, 2004. – 70 с.

95. Карелин А. Большая энциклопедия психологических тестов / А. Карелин. – М. : Эксмо, 2007. – 416 с.
96. Карлоф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф.; пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 240 с.
97. Карпенко З. Предмет і метод аксіопсихології особистості / З. Карпенко // Психологія і суспільство. – 2008. – № 1. – С. 35–62.
98. Карпова І. Г. Зміст ціннісних орієнтацій сучасної студентської молоді [Електронний ресурс] / І. Г. Карпова. – 2010. – Режим доступу. : http://www.psyh.kiev.ua/zmist_cinnisnih_oriyentacij_suchasnoi_studentської_molodi. – Назва з екрану.
99. Кісарчук З. Г. Просвітницька та профілактична робота / З. Г. Кісарчук // Основи практичної психології : підручник. – К. : Либідь, 1999. – С. 256–266.
100. Кічук А. Ціннісне ставлення як психологічний феномен / А. Кічук // Психологія і суспільство. – 2006. – № 3. – С. 82.
101. Клайн П. Справочное руководство по конструированию тестов / П. Клайн. – Киев, 1994. – 283 с.
102. Климов Е. А. Общечеловеческие ценности глазами психолога-профессиоведа / Е. А. Климов // Психологический журнал. – 1994. – № 4. – С. 130–136.
103. Климова С. Г. Опыт использования методики неоконченных предложений в социологическом исследовании / С. Г. Климова // Социология: методология, методы, математические модели. – 1995. – № 5. – С. 49–64.
104. Ключева Н.В. Программы социально-психологического тренинга / Н. В. Ключева, М. А. Свистун. – Ярославль : Психодиагностика, 1992. – 66 с.
105. Коберник Л. Ціннісні орієнтації як механізм становлення толерантних взаємин / Л. Коберник // Психологічні перспективи. – 2008. – Вип. 11. – С. 155–163.
106. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні : монографія / В. М. Козаков. – К. : НАДУ. – 2007. – 284 с.
107. Козік А. А. Сучасний стан проблем професіоналізації державної служби / А. А. Козік, С. К. Хаджирасєва, О. Г. Гусак // Державне та муніципальне управління в умовах політико-адміністративної реформи : м-ли наук.-практ. конф. Тези доп. (17–18 травня 2007 р.) / Відп. ред. В. Я. Малиновський. – Луцьк. : Вол. обл. друкарня. – 2007. – С. 92–94.
108. Козлов В. В. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса / Виктор Козлов, Анна Козлова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 17–26.

109. Король О. Ф. Структурно-динамічна модель функціонування соціально-психологічних механізмів ціннісно-орієнтованої регуляції міжособистісної взаємодії співробітників організації виробничої сфери / О. Ф. Король // Актуальні проблеми психології; зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2010. – Т. I. – Ч. 26. – С. 388–395.

110. Король О. Ф. Духовно-моральний аспект організаційної поведінки / О. Ф. Король // Проблеми загальної та педагогічної психології; зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Л. Максименка. – К., 2010. – Т. XII. – Ч. 3. – С. 231–238.

111. Король О. Ф. Ефективність управлінської взаємодії в умовах організаційної діяльності / О. Ф. Король // Актуальні проблеми психології; зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Т. I. – Ч. 29. – С. 36–41.

112. Костинская А. Г. Феномен идентичности как структурирующий фактор. Концепция социальной идентичности и групповые решения / А. Г. Костинская // Мир психологии. – 2003. – №1. – С. 186–197.

113. Костомаров М. І. Слов'янська міфологія / М. І. Костомаров / упоряд., приміт. І. П. Бетко, А. М. Полотай; вступна ст. М. Т. Яценка. – К. : Либідь, 1994. – 384 с.

114. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

115. Краснорядцева О. М. Проблемы профессионального становления личности в процессе повышения квалификации / О. М. Краснорядцева // Сибирский психологический журнал. – 2002. – № 16–17. – С. 42–44.

116. Крымчанинова М. В. Образ организации как фактор воздействия на ее культуру / М. В. Крымчанинова // Управление персоналом. – 2004. – № 19 (05). – С. 54–57.

117. Кужельний М. В. Теорія бухгалтерського обліку : підручник / М. В. Кужельний, В. Г. Лінник. – К. : КНЕУ, 2001. – 334 с.

118. Кузнецова Т. Песня о корпоративной культуре / Т. Кузнецова // Управление компанией. – 2008. – № 5. – С. 21–24.

119. Лазарук А. Розвиток ціннісно-сміслової сфери особи за модульно-розвивального навчання / А. Лазарук // Психологія і суспільство. – 2002. – № 3–4. – С. 170–186.

120. Ландэ Д. Феномены современных информационных потоков / Дмитрий Ландэ, Александр Литвин // Сети и бизнес. – 2001. – № 1. – С. 14–21.

121. Лебедева Н. М. Ценностно-мотивационная структура личности в русской культуре / Н. М. Лебедева // Психологический журнал. – 2001. – Т. 22. – № 33. – С. 26–36.
122. Легун О. М. Роль цінностей і ціннісних орієнтацій у розвитку особистості / О. М. Легун // Проблеми загальної та педагогічної психології. – 2010. – Т. XII. – Ч. 4. – С. 241–248.
123. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1975. – 139 с.
124. Леонтьев Д. А. Методика изучения ценностных ориентаций / Д. А. Леонтьев. – М. : Смысл, 1992. – 17 с.
125. Леонтьев Д. А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д. А. Леонтьев. – М. : Смысл, 2003. – 488 с.
126. Леонтьев Д. А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностной регуляции деятельности (статья первая) / Д. А. Леонтьев // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. – 1996. – № 4 – С. 35–44.
127. Леонтьев Д. А. От социальных ценностей к личностным: социогенез и феноменология ценностной регуляции деятельности (статья вторая) / Д. А. Леонтьев // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. – 1997. – № 1. – С. 20–27.
128. Леонтьев Д. А. Ценностные представления в индивидуальном и групповом сознании: виды, детерминанты и изменение во времени / Д. А. Леонтьев // Психологическое обозрение. – 1998. – № 1. – С. 13–25.
129. Литвинова Л. Організаційна культура управління державною установою: соціально-психологічний аспект / Л. Литвинова // Соціальна психологія. – 2009. – № 5. – С. 136–142.
130. Литвинова Л. Сучасні проблеми формування організаційної культури державних службовців / Л. Литвинова // Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. : наук. ж. : фахове видання з держ. упр., екон., пед. та політ. наук. – № 3. – 2008. – С. 53–59.
131. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2001. – № 1. – С. 18–27.
132. Максименко С. Д. Розвиток психіки в онтогенезі / С. Д. Максименко. – К. : Форум, 2002. – Т. 1: Теоретико-методологічні проблеми генетичної психології. – 319 с.
133. Макшанов С. И. Психология тренинга / С. И. Макшанов. – СПб., 1997. – 214 с.
134. Макшанов С. И. Психогимнастика в тренинге. Каталог. Часть 1. / С. И. Макшанов, Н. Ю. Хрящева. – СПб., 1993. – 108 с.

135. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. – 3-є вид., переробл. та допов. / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2009. – 608 с.

136. Малімон Л. Я. Науково-теоретичні основи розробки системи психологічного забезпечення підвищення професіоналізму державних службовців / Л. Я. Малімон // Децентралізація державного управління та місцевого самоврядування в контексті європейської практики: матеріали наук.-практ. конференції.– Тези доп. (2 – 3 жовтня 2008 р.). – Луцьк : СПД Гадяк Ж.В., 2008. – С. 39–42.

137. Малімон Л. Я. Комунікативна толерантність керівників державної системи управління // Психологічні перспективи. Випуск 12, 2008. – С.67–75.

138. Малімон Л. Я. Компетентнісний підхід у підвищенні кваліфікації керівних кадрів органів державного управління / Л. Я. Малімон // Психологічні перспективи. – 2010. – Вип. 16. – С. 76–87.

139. Малімон Л. Я. Психологічні методи впливу керівника на підлеглих у системі державного управління / Л. Я. Малімон // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби : Тези VII наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (23–25 верес. 2010 р., м. Луцьк) / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон, О. А. Філь, Т. М. Литвиненко. - Луцьк : Видавництво, 2010. – С. 17–19.

140. Малімон Л. Я. Змістово-рівневі характеристики системи цінностей органів державної служби / Л. Я. Малімон, А. М. Пашкіна // Вісник Одеського нац. у-ту ім. І. І. Мечникова. – 2010. – Т.15. – Вип. 11. – Серія «Психологія». – Ч. 1. – С. 295–302.

141. Малімон Л. Я. Мотиваційні особливості професійної діяльності в системі державної служби / Л. Я. Малімон // Психологічні перспективи. – 2011. – Вип. 17. – С. 48–56.

142. Малімон Л. Я. Психологічний аналіз домінуючих методів управлінського впливу керівників з різним типом міжособистісної взаємодії / Л. Я. Малімон // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія // Збірник наукових праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2011. – Вип. 31. – С.182–191.

143. Малімон Л. Я. Проектування процедури експертного оцінювання професійно важливих якостей керівника у системі державного управління // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні: тези I Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (29 червня – 2 липня 2011 року). – Київ – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2011. – С. 103–105.

144. Малімон Л. Я. Управлінська компетентність керівника як чинник ефективності державного управління // Актуальні проблеми державного

управління на сучасному етапі державотворення : Матеріали наук.-практ. конференції (27 жовтня 2011 р., м. Луцьк) / за наук. ред. Т. М. Литвиненко, В. Я. Малиновського. – Луцьк : СПД, 2011. – С.138–140.

145. Малімон Л. Я. Професійна самореалізація як мотиваційний чинник успішності професійної діяльності у системі державної служби / Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу : Тези VIII міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (4–6 жовтня 2012 року, м. Алчевськ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.–Алчевськ : ДОНДТУ ; Центр планування кар'єри, 2012. – С. 58–60.

146. Маслов Д. В. Механизмы трансформации организационной культуры / Дмитрий Маслов, Гари Роше // Методы менеджмента качества. – 2006. – №3. – С. 20–25.

147. Маслов Д. В. Трансформация организационной культуры через анализ ценностей / Дмитрий Маслов, Гари Роше // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 2. – С. 18–23.

148. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебн. пособ. / Е. В. Маслов; под. ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

149. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу; пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.

150. Мельник І. М. Проблема формування етики державних службовців в умовах демократизації і професіоналізації державного управління / І. М. Мельник // Державне та муніципальне управління в умовах політико-адміністративної реформи : м-ли наук.-практ. конф. Тези доп. (м. Луцьк, 17–18 травня 2007 р.) / Відп. ред. В. Я. Малиновський. – Луцьк. : Вол. обл. друкарня. – 2007. – С. 108–110.

151. Мерлин В. С. Очерк интегрального исследования индивидуальности / В. С. Мерлин. – М. : Педагогика, 1986. – 256 с.

152. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Дело, 1997. – 704 с.

153. Мильнер Б. З. Теория организации : учебн. (3-е изд., перераб. и доп.) / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2003. – 558 с.

154. Михайлов Г. Роль жизненных ценностей руководителя в процессе формирования управленческой команды / Георгий Михайлов, Роман Гольников // Прикладная психология и психоанализ. – 2001. – № 4. – С. 24–31.

155. Михельсон-Ткач В. Л. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка / Валентина Михельсон-Ткач, Елена Скляр // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 32–37.

-
156. Можвіло О. А. Особливості використання ціннісного підходу до визначення причин опору змінам в організації / Можвіло О. А. // Психологічні та економічні умови забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій : тези науково-практичної конференції / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Н. І. Клокар. – К. : Науковий світ, 2008. – С. 57–59.
157. Москаленко В. Економічна соціалізація особистості: концептуальна модель / В. Москаленко // Соціальна психологія. – 2006. – № 3 (17). – С. 3–16.
158. Мотиваційні особливості професійної діяльності в системі державної служби / Ірина Глова, Людмила Малімон // Психологічні перспективи. – Випуск 17 // Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2011 – С. 48–56.
159. Музика О. Л. Суб'єктно-ціннісний аналіз особистісного росту / О. Л. Музика // Актуальні проблеми психології; зб. наук. пр. І-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. Максименка С. Д. – К. : Міленіум, 2005. – Т. 7. – Вип. 5. – Ч. 2. – С. 64–71.
160. Музика О. Л. Тренінг ціннісної підтримки професійного становлення психологів / О. Л. Музика // Актуальні проблеми психології: Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія / за ред. С. Д. Максименка, М. В. Папучі. – Київ-Ніжин : НДУ, ДС «Міланік», 2007. – Т. 10. – Вип. 1. – С. 42–44.
161. Музика О. Л. Ціннісна підтримка особистісного росту / О. Л. Музика // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія № 12. Психологічні науки : зб. наук. пр. – К. : НПУ, 2005. – №6 (30). – Ч. II. – С. 232–240.
162. Нагорна Л. Національна ідентичність в Україні / Л. Нагорна. – К. : ШІЕНД, 2002. – 272 с.
163. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань. – К., 2001. – 559 с.
164. Нестик Т. А. Социальный капитал организации: социально-психологический анализ. Часть I. / Т. А. Нестик // Психологический журнал. – 2009. – Т. 30. – № 1. – С. 52–63.
165. Нинюк І. Організаційно-правові особливості формування професіоналізму державних службовців : досвід республіки Польща / І. Нинюк // Вісник ДСУ. – 2005. – №2. – С. 19–23.
166. Нинюк І. Особливості аналізу професіоналізму державних службовців / І. Нинюк // Зб. наук. пр. Нац. акад. держ. управління при Президентіві України. – 2004. – Випуск 2. – С.225–234.
167. Новейший психологический словарь / В. Б. Шапарь, В. Е. Россоха, О. В. Шапарь. – Ростов-на-Дону. : Феникс, 2005 – 808 с.

168. Носков В. Психологічні детермінанти корпоративної культури / В. Носков, А. Кальянов, О. Єфросинін // Політичний менеджмент. – 2006. – № 3 (17). – С. 76–88.

169. Оболенський О. Ю. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Ю. Оболенський, В. М. Сороко // Вісник державної служби. – 2005. – №1. – С.20–27.

170. Овчинников Н. Ф. «Карл Поппер, наш современник, философ XX века» / Н. Ф. Овчинников // Вопросы философии. – 1992. – №8. – С. 40–48.

171. Олпорт Г. Становление личности. Избранные труды / Г. Олпорт. – М. : Смысл, 2002. – С.166–216.

172. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 377 с.

173. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : посібн. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 448 с.

174. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або організаційна та управлінська культури : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – 2-е вид. доп. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 337 с.

175. Панок В. Г. До побудови теоретичних засад української практичної психології / В. Г. Панок // Проблеми розвиваючого навчання: м-ли I та II міжнар. конф. / за ред. академіка С. Д. Максименка. – К., 1997. – С. 344–351

176. Пашкіна А. Н. Кросс-культурное сравнение содержания системы ценностей госслужащих / А. Н. Пашкіна // Актуальные проблемы этнопсихологии: Материалы VI Межвузовской конференции студентов. Аспирантов и молодых ученых. Москва, РУДН, 30 марта 2010 г. – М. : РУДН. – 2010. – С. 150–156.

177. Пашкіна А. М. Декларованість/реальність як характеристика аксіосфери державних службовців / А. М. Пашкіна // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів «Волинь очима молодих науковців: минуле, сучасне, майбутнє» (м. Луцьк, 12–13 трав., 2010 р.). У 2-х т. – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2010. – Т.1. – С. 208–209.

178. Пашкіна А. М. Структурно-ієрархічна система організаційних цінностей органів державної влади / А. М. Пашкіна // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби: тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. З організаційної та економічної психології (м. Луцьк, 23–25 верес. 2010 р.) / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон, О. А. Філь, Т. М. Литвиненко. – Луцьк: Видавництво, 2010. – С. 49–51.

179. Пашкіна А. М. Гармонізація організаційних цінностей як засіб оптимізації діяльності державних службовців / А. М. Пашкіна // Науково-

практичні аспекти оптимізації управлінської діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування: зб. тез доповідей Всеукр. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 3 грудня 2010 р.) / [ред. кол.: В. М. Огаренко, М. О. Фролов, А. О. Монаєнко та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – С. 156–157.

180. Пашкіна А. М. Гармонізація системи організаційних цінностей як шлях оптимізації діяльності місцевих органів виконавчої влади / А. М. Пашкіна // Актуальні проблеми державного управління на сучасному етапі державотворення: Матеріали наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 27 жовтня 2011 р.) / За наук. ред. Т. М. Литвиненко, В. Я. Малиновський. – Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2011. – С. 172–174.

181. Пашкіна А. М. Змістово-процесуальні компоненти системи організаційних цінностей органів державної влади / А. М. Пашкіна // Соціальна психологія. – 2011. – № 1 (45). – С. 68–77.

182. Пашкіна А. М. Аксіологічний вимір діяльності державних службовців: історичний спадок та вимоги сучасності / А. М. Пашкіна // Психологічні перспективи. – 2011. – Вип. 17. – С.193–203.

183. Пашкіна А. М. Психологічні характеристики системи організаційних цінностей в органах виконавчої влади / А. М. Пашкіна // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези І Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (м. Кам'янець-Подільський, 29 червня – 2 липня 2011 року) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – Київ – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2011. – С. 65–66.

184. Пашкіна А. М. Психологічний тренінг як метод гармонізації системи організаційних цінностей у сфері державної служби / А. М. Пашкіна // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів «Молода наука Волині : пріоритети та перспективи досліджень» (м. Луцьк, 10 – 11 травня 2011 р.): у 3 т. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. – Т. 2. – С.218–219.

185. Пашкіна А. М. Структурно-процесуальна модель розвитку організаційних цінностей у системі державної служби / А. М. Пашкіна // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія; зб. наук. пр. / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2011. – Т. 1. – Вип. 29. – С. 8–14.

186. Пашкіна А. М. Особливості індивідуальних цінностей працівників місцевих органів виконавчої влади / А. М. Пашкіна // Психологія професійної та педагогічної освіти. – 2011. – № 4. – С. 163–174.

187. Пашкіна А. М. Психологічні особливості розвитку організаційних цінностей у системі державної служби / А. М. Пашкіна // Психологічні основи

ефективної професійної діяльності в системі державної служби : кол. моногр. / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон. – Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2011. – С. 33–68.

188. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: монографія / Л. А. Пашко. – К. : НАДУ. – 2005. – 236 с.

189. Петренко В. Ф. Психосемантика сознания / В. Ф. Петренко. – М. : МГУ, 1988. – 208 с.

190. Платон. Законы / Платон // Собр. соч. : в 4 т. – М. : Полития, 1994. – Т. 3. – С. 330–359.

191. Політика Голодержслужби України на 2010 рік. – Наказ Голодержслужби № 1 від 12.01.2010 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nads.gov.ua/controluk/publishext/article?art_id=229551&cat_id=35561&base_id=247080. – Назва з екрану.

192. Попов В. В. Теория рациональности (неклассический и постнеклассический подходы) : учеб. пособ. / В. В. Попов, Б. С. Щеглов. – Ростов-н/Д. : Изд-во Ростов. ун-та, 2006. – 268 с.

193. Поппер К. Знание и психофизическая проблема: в защиту взаимодействия / К. Поппер; пер. с англ. И. В. Журавлева. – М. : ЛКИ, 2008. – 256 с.

194. Про затвердження програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки. – Постанова Кабінету Міністрів України № 746 від 08.06.2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/popup_article?art_id=8927431. – Назва з екрану.

195. Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учеб. пособие / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. – Самара : Изд. дом «БАХРАХ-М», 2001. – 672 с.

196. Проект «Концепції Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nads.gov.ua/document/284913;jsessionid=B3744B5D1FFFD0C5F4DAB8790CD7101B;/koncept_ds.doc. – Назва з екрану.

197. Проективная психология; пер. с англ. – М. : Апрель-Пресс, ЭКСМО-Пресс, 2000. – 528с.

198. Психология. Словарь / под. общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М. : Политиздат, 1990. – С. 441–442.

199. Психологічні основи ефективної професійної діяльності в системі державної служби : Кол. моногр. / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон. – Луцьк : Видавництво, 2011. – 304 с.

-
200. Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби : Матеріали VII Міжнародної наук.-практ. конференції з організаційної та економічної психології (23–25 вересня, 2010 р., м. Луцьк) / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон, О. А. Філь, Т. М. Литвиненко. – Луцьк : Видавництво, 2010. – 176 с.
201. Радьярд Д. Астропсихология личности: представление астрологических понятий и идей в свете современной психологии и философии / Д. Радьярд. – М. : Антарис, 1991. – 352 с.
202. Развитие нравственных убеждений школьников / под. ред. М. Й. Боришевского. – К. : Рад. шк., 1986. – 181 с.
203. Рибалка В. В. Аксиологічні основи психологічної культури особистості: навч.-метод. посіб. / В. В. Рибалка. – К. : АПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих, Ін-т обдарованої дитини, АПН і МОН України, Укр. наук.-метод. центр практ. психології і соц. роботи. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 228 с.
204. Риккерт Г. Ценности жизни и культурные ценности / Г. Риккерт. – Логос. – М. : Тип. т-ва А. А. Левенсон, 1912-1913. – Кн. 1 и 2. – С. 1–35.
205. Ричард С. Лазарус. Проективная психология / Лазарус С. Ричард. – М., 2000. – 258с.
206. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека / К. Роджерс. – М. : «Прогресс». – 1994. – 325 с.
207. Романов В. Л. Социальная самоорганизация и государственность / В. Л. Романов. – М. : РАГС. – 2003. – С. 50–51.
208. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или можно провести самим / Ю. Романова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 32–38.
209. Российская социологическая энциклопедия; под общ. ред. академика РАН Г. В. Осипова. – М. : НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 672 с.
210. Ротовський А. Три кита корпоративної культури / А. Ротовський // Отдел кадров. – 2004. – № 16. – С. 14–17.
211. Рубинштейн С. Л. Проблема деятельности и сознания в системе советской психологии / С. Л. Рубинштейн // Ученые записки МГУ. – Вып. 90. Психология. – М., 1945. – С. 6–21.
212. Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание / С. Л. Рубинштейн. – М. : Изд-во Академии Наук СССР, 1957. – 327 с.
213. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии: в 2-х томах : Т. 1. / С. Л. Рубинштейн. – М. : Педагогика, 1989. – 486 с.
214. Рудакевич М. І. Теоретико-методологічні засади формування етичної поведінки особистості та їх застосування у процесі підготовки державних

- службовців / М. І. Рудакевич // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – О. : ОРІДУ УАДУ, 2001. – Вип. 8. – С. 79–91.
215. Рудакевич М. І. Ціннісний підхід до аналізу етики державного службовця / М. І. Рудакевич // Статистика і управління. – 2001. – № 4. – С. 16–20.
216. Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика / Кьел Эрик Рудестам; [пер. А. Голубев, Л. Трубицина, Э. Дикий]. – К. : PSYLIB, 2004. – 384 с. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с. : ил. – (Серия «Золотой фонд психотерапии»).
217. Рутицкая В. В. Корпоративная культура и внутренний PR / В. В. Рутицкая // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 12. – С. 42–48.
218. Савельева Є. С. Психологія управління : навч. посіб. / Є. С. Савельєва. – К. : Професіонал, 2005. – С. 192–197.
219. Саєнко А. С. Регулятивна роль цінностей в адаптації системи зайнятості населення до ринкового середовища: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.02.03 / Андрій Сергійович Саєнко. – Л. – 1999. – 20 с. – укр.
220. Салихова Н. Р. Реализуемость личностных ценностей в условиях жизненного кризиса / Н. Р. Салихова // Психологический журнал. – 2009. – Т. 30, № 1. – С. 44–51.
221. Сантолайен Т. Цитата номера / Т. Сантолайен // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 5. – С.1.
222. Семенюк В. Л. Управління ціннісно-нормативними конфліктами у військових колективах (психологічний аспект): автореф. дис... канд. психол. наук : 19.00.09 / Віктор Леонідович Семенюк. – Хмельницький, 2003. – 18с.
223. Сенин И. Г. Опросник терминальных ценностей : руководство / И. Г. Сенин. – Ярославль : Содействие, 1991. – 19 с.
224. Сержантов В. Ф. Природа человека и его судьба / В. Ф. Сержантов, Г. В. Гребенько. – СПб. : Изд-во Петровской академии Наук и Искусств, 1994. – 427 с.
225. Серкин В. П. Методы психосемантики : учеб. пособие / В. П. Серкин. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 207 с.
226. Серняк О. І. Роль цінностей у формуванні адміністративного капіталу / О. І. Серняк // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Магістр, 2010. – Вип. 1 (28). – С. 122–129.
227. Серьогін С. М. Прикладна етика як засіб протидії корупції у системі державного управління // Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило [та ін.]; за заг. та наук. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ. – 2007. – С. 39–54.

-
228. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии / Е. В. Сидоренко. – СПб. : ООО «Речь», 2001. – 350 с.
229. Сопов В. Ф. Морфологический тест жизненных ценностей : рук. по применению / В. Ф. Сопов, Л. В. Карпушина. – Самара, 2002. – 29 с.
230. Социологическая энциклопедия / А. Б. Александрова, Н. В. Александрович, Ю. А. Алексейченко и др.; под общ. ред. А. Н. Данилова. – Мн. : Беларуская энциклопедія, 2003. – 382с.
231. Спіцина Л. В. Дослідження організаційної культури як чинника ефективного управління вищим навчальним закладом / Л. В. Спіцина // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. – № 12. – С.14–18.
232. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
233. Суков Г. Управление ценностями организации – инструмент активизации нематериальных активов / Геннадий Суков, Иван Тупик // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 2. – С. 4–15.
234. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 42–53.
235. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні : монографія / за заг. ред. М. М. Іжі. – Одеса: ОРІДУ НАДУ. – 2009. – 220 с.
236. Татенко В. А. Психология в субъектном измерении : монография / В. А. Татенко. – К. : Просвіта, 1996. – 404 с.
237. Технології психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : навч. посіб. / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – 230 с.
238. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-ів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНКІОС, 2005. – 336 с.
239. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді : навч. посіб. / [Карамушка Л. М., Філь О. А., Левковець В. В., Альохіна О. І., Михайленко В. О.] – К. : Наук. світ. – 2008. – 182 с.
240. Толстова Ю. Н. Измерение в социологии : курс лекций / Ю. Н. Толстова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
241. Толстоухов А. В. Реформування державної служби – шлях до вдосконалення державного управління [Електронний ресурс] / А. В. Толстоухов. – Режим доступу: http://www.guds.gov.ua/document/41965;jsessionid=6/2_2004. – Заголовок з екрану.
242. Тоффлер А. Третья волна / А. Тоффлер // США – экономика, политика, идеология. – М., 1982. – №7. – С. 97–102.

243. Трифонов Е. В. Психофизиология человека: русско-англо-русский толковый словарь / Е. В. Трифонов. – СПб. – 2001. – 652 с.
244. Трофименко Н. Є. Ціннісне ставлення до себе як чинник особистісного розвитку людини [Електронний ресурс] / Н. Є. Трофименко. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/PNR_2006/psihologia/5_trofimenko%20n.je.doc.htm. – Назва з екрану.
245. Трофімов Ю. Л. Психологічні особливості системи ціннісних орієнтацій полезалежних / полenezалежних особистостей / Ю. Л. Трофімов, О. Б. Напрасна // Практична психологія та соціальна робота, 2007. – № 2. – С. 3–12.
246. Тугаринов В. П. О ценностях жизни и культуры / В. П. Тугаринов. – Л. : ЛГУ, 1960. – 156 с.
247. Управление персоналом организации : учебник под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
248. Філософський словник соціальних термінів / [ред. рада Андрущенко В. П., Губерський Л. В., Кремень В. Г. та ін.]. – 3-те вид., доп. – К.–Х. : Р.И.Ф., 2005. – С. 650–652.
249. Фрайнбург З. И. Ценностные ориентации личности в некоторых социальных группах социалистического общества / З. И. Фрайнбург // Личность и ее ценностные ориентации. – 1969. – № 25/40. – Вып. 2. – С. 59–99.
250. Франкл В. Человек в поисках смысла: введение в логотерапию / В. Франкл. – СПб. : Ювента, 1997. – С.13–152.
251. Харин С. С. Искусство психотренинга. Заверши свои гешталь / С. С. Харин. – Мн. : Издательство В.П. Ильина, 1998. – 352с.
252. Харский К. Ценностное управление для бизнеса / К. Харский. – Санкт-Петербург : Политек-Сервис. – 2010. – 289 с.
253. Хухорева А. В. Методика опосредствованной диагностики ценностей / А. В. Хухорева // Вопросы психологии. – 2010. – № 4. – С. 142–153.
254. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
255. Чанько А. Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний / А. Д. Чанько // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3. – № 4. – С. 29–54.
256. Чепак В. В. Організаційна культура / В. В. Чепак / Соціологічна енциклопедія; уклад. В. Г. Городяненко. – К. : Академвидав, 2008. – 260 с.
257. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека : учеб. пособ. / В. Д. Шадриков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Логос, 1996. – 320 с.

258. Шайгородський Ю. Ціннісні орієнтації в психологічній структурі особистості / Ю. Шайгородський // Соціальна психологія. – 2009. – № 4. – С. 65–78.

259. Шайгородський Ю. Ціннісні орієнтації особистості: формалізована модель цілісного, багатоаспектного аналізу / Ю. Шайгородський // Соціальна психологія. – 2010. – № 1. – С. 94–105.

260. Шайгородський Ю. Ціннісні трансформації в період суспільних змін / Ю. Шайгородський // Соціальна психологія. – 2009. – № 3. – С. 86–93.

261. Шафранская К. Д. К вопросу о ценностных ориентациях личности / Катерина Шафранская, Татьяна Суханова // Личность и деятельность. – Л., 1982. – С. 108–115.

262. Шедий М. В. Ценности как фактор развития корпоративной культуры государственной службы : дис... канд. социол. наук : 22.00.06 / Мария Владимировна Шедий. – Орел, 2004. – 183 с.

263. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. / С. В. Шекшня; изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.

264. Эрнштейн Л. Б. Запретная теория ценностей: психологические и социологические следствия представления ценностей как динамических запретов / Л. Б. Эрнштейн. – СПб; 2008. – 122 с.

265. Юлина Н. С. Философия Карла Поппера: мир предрасположенностей и активность самости / Н. С. Юлина // Вопр. философии. – 1995. – № 10. – С. 45–56.

266. Юркевич П. Д. Философские произведения / П. Д. Юркевич. – М. : Правда, 1990. – С. 69–103.

267. Ядов В. А. О диспозиционной регуляции социального поведения личности / В. А. Ядов // Методологические проблемы социальной психологии. – М. : Наука, 1975. – С. 89–105.

268. Ядранський Д. М. Ціннісно-нормативна поведінка: теоретичний аспект / Д. М. Ядранський // Соціальна психологія. – 2010. – № 2. – С. 112–119.

269. Якубін Л. Я. Гармонія емоціонального та раціонального у формуванні особистості / Л. Я. Якубін. – К., 1984. – 60 с.

270. Ялом И. Теория и практика групповой психотерапии / И. Ялом. – СПб. : Питер, 2000. – 640 с.

271. Яницкий М. С. Ценностные ориентации личности как динамическая система / М. С. Яницкий. – Кемерово : Кузбассвузиздат, 2000. – 203 с.

272. Яроміч С. А. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців / С. А. Яроміч // Вісник НАДУ. – 2006. – № 1. – С. 111–115.
273. Яхонтова Е. С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е. С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С.18–27.
274. Bernard A., Tichkiewitch S. Methods and Tools for Effective Knowledge Life-cycle-management / A. Bernard. – Springer-Verlag New York, 2008. – 596 p.
275. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization / J. Eldridge, A. Crombie. – London : Allen&Unwin, 1974. – 325 p.
276. Harding, S. Contrasting values in Western Europe. Unity, diversity, change. The European Value systems Study Group / S. Harding, O. Philips, M. Focarty. – London The Macmillian Press Ltd., 1986. – 218 p.
277. Kluckhohn C. Toward a Compression of Value-Emphases in Different Cultures / C. Kluckhohn. – In : Whites L.D. (ed.). The State of the Social Sciences. Chicago : University of Chicago Press, 1956. – P. 116–132.
278. Kluckhohn C. Values-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification / C. Kluckhohn, Parsons T., Shils E. – Toward a general theory of action. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1951. – 425 p.
279. Rokeach M. The Nature of Human Values / M. Rokeach. – N.Y. : Free Press, 1973. – 438 p.
280. Ros M. Basic Individual Values, Work Values, and Meaning of Work / M. Ros, S. H. Schwartz, S. Surkiss // Applied Psychology. – 1999. – Vol. 48 (1). – P. 49–71.
281. Schwartz S. H. A Theory of Cultural Values and Some Implications of Work / S. H. Schwartz // Applied Psychology. – 1999. – Vol. 48. – P. 23–47.
282. Shein, Edgar H. Organization culture and leadership / Edgar H. Shein. – Jossey-Bass Publishers San-Francisco, CA, 1992. – 418 p.
283. Wilber K. An integral theory of consciousness / K. Wilber // Journal of Consciousness studies. – 1997. – 4 (1) February. – P. 71–92.

Додаток А

Додаток А.1

Основні характеристики, за якими здійснювалась процедура контент-аналізу (авторська розробка)

Мотиваційно-регулятивні характеристики

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

Типологічні характеристики

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

Лінгвістично-морфологічні характеристики

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

Операційно-прикладні характеристики

1. Стосуються вимог до поведінки особистості
2. Стосуються вимог до взаємовідносин у колективі
3. Стосуються вимог до відносин з відвідувачами
4. Стосуються вимог до організації діяльності
5. Стосуються вимог до дотримання законодавства
6. Стосуються основних засад стратегії і тактики організації діяльності органами державної влади

Диференційований бланк контент-аналізу

Закон України «Про державну службу»

1. *Тип джерела*: законодавчий акт;
2. *Об'єм матеріалу (формат А-4)*: 10 с.;
3. *Жанр матеріалу*: закон;
4. *Дата опублікування*: 16. 12. 1993 р.;
5. *Тема матеріалу*: про організацію діяльності органів державної служби України;
6. *Локальність інформації*: загальнодержавний;
7. *Знак інформації*: нейтральний;
8. *Автор публікації*: Кабінет Міністрів;
9. *Спрямованість інформації*: декларативно-розпорядча;
10. *Сфера застосування інформації*: державне управління;
11. *Основний зміст матеріалу*: діяльність органів державної влади;
12. *Основний об'єкт публікації*: соціальна страта державних службовців;
13. *Інтегральний знак матеріалу*: нейтральний;
14. *Функція опублікованого матеріалу*: організуючо-стверджувальна;
15. *Вираження в тексті обов'язковості виконання приписів опублікованого матеріалу*: імперативні;
16. *Конкретність опублікованого тексту*: вказуються суб'єкт, об'єкт дії, необхідний результат дії, методи, засоби дій;
17. *Конструктивність опублікованого тексту*: висока (спрямована на удосконалення діяльності органів державної влади);
18. *Тривалість дії опублікованого тексту*: довгостроковий (з можливістю внесення змін та доповнень автором).

Закон України «Про місцеві державні адміністрації»

1. *Тип джерела*: законодавчий акт;
2. *Об'єм матеріалу (формат А-4)*: 22 с.;
3. *Жанр матеріалу*: закон;
4. *Дата опублікування*: 09. 04. 1999 р.;
5. *Тема матеріалу*: про організацію діяльності місцевих державних адміністрацій в Україні;
6. *Локальність інформації*: загальнодержавний;
7. *Знак інформації*: нейтральний;
8. *Автор публікації*: Кабінет Міністрів;
9. *Спрямованість інформації*: декларативно-розпорядча;
10. *Сфера застосування інформації*: місцеві державні адміністрації;
11. *Основний зміст матеріалу*: діяльність місцевих державних адміністрацій;
12. *Основний об'єкт публікації*: апарат місцевих державних адміністрацій;
13. *Інтегральний знак матеріалу*: нейтральний;
14. *Функція опублікованого матеріалу*: організуючо-стверджувальна;
15. *Вираження в тексті обов'язковості виконання приписів опублікованого матеріалу*: імперативні;
16. *Конкретність опублікованого тексту*: вказуються суб'єкт, об'єкт дії, необхідний результат дії, методи, засоби дій та сфери їх застосування;
17. *Конструктивність опублікованого тексту*: висока (спрямована на удосконалення діяльності органів державної влади);
18. *Тривалість дії опублікованого тексту*: довгостроковий (з можливістю внесення змін та доповнень автором).

«Загальні правила поведінки державного службовця»

1. *Тип джерела*: наказ відомчого виконавчого органу;
2. *Об'єм матеріалу (формат А-4)*: 9 с.;
3. *Жанр матеріалу*: наказ;
4. *Дата опублікування*: 23. 10. 2000 р.;
5. *Тема матеріалу*: про морально-етичні вимоги до діяльності працівників органів державної служби України;
6. *Локальність інформації*: окрема людина (державний службовець);
7. *Знак інформації*: нейтральний;
8. *Автор публікації*: Головне управління державної служби України;
9. *Спрямованість інформації*: декларативно-розпорядча;
10. *Сфера застосування інформації*: державне управління;
11. *Основний зміст матеріалу*: морально-етичні засади діяльності працівників органів державної влади;
12. *Основний об'єкт публікації*: державний службовець;
13. *Інтегральний знак матеріалу*: нейтральний;
14. *Функція опублікованого матеріалу*: розпорядча, організуючо-стверджувальна;
15. *Вираження в тексті обов'язковості виконання приписів опублікованого матеріалу*: імперативні;
16. *Конкретність опублікованого тексту*: вказуються суб'єкт, об'єкт дії, необхідний результат дії, методи, засоби дій;
17. *Конструктивність опублікованого тексту*: висока (спрямована на гуманізацію діяльності працівників органів державної влади);
18. *Тривалість дії опублікованого тексту*: довгостроковий (з можливістю внесення змін та доповнень автором).

«Стратегія реформування системи державної служби в Україні»

1. *Тип джерела*: указ законодавчого органу;
2. *Об'єм матеріалу (формат А-4)*: 7 с.;
3. *Жанр матеріалу*: законодавча стратегія;
4. *Дата опублікування*: 14. 04. 2000 р.;
5. *Тема матеріалу*: про напрями реформування державного управління в Україні;
6. *Локальність інформації*: окрема гілка виконавчої влади (державна служба);
7. *Знак інформації*: нейтральний;
8. *Автор публікації*: Президент України;
9. *Спрямованість інформації*: декларативно-рекомендуюча;
10. *Сфера застосування інформації*: державне управління;
11. *Основний зміст матеріалу*: реформування та оптимізація діяльності органів державної влади;
12. *Основний об'єкт публікації*: державна служба;
13. *Інтегральний знак матеріалу*: нейтральний;
14. *Функція опублікованого матеріалу*: організуючо-методична, розпорядчо-стверджувальна;
15. *Вираження в тексті обов'язковості виконання приписів опублікованого матеріалу*: імперативні;
16. *Конкретність опублікованого тексту*: вказуються суб'єкт, об'єкт дії, необхідний результат дії, методи, засоби дій;
17. *Конструктивність опублікованого тексту*: висока (спрямована на удосконалення діяльності органів державної влади);
18. *Тривалість дії опублікованого тексту*: оперативна (з можливістю внесення змін та доповнень).

Постанова «Про затвердження програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки»

1. *Тип джерела*: постанова законодавчого органу;
2. *Об'єм матеріалу (формат А-4)*: 9 с.;
3. *Жанр матеріалу*: програма;
4. *Дата опублікування*: 08. 06. 2004 р. (зі змінами від 03.09.2008 р.);
5. *Тема матеріалу*: про напрями розвитку сфери державного управління в Україні;
6. *Локальність інформації*: окрема гілка виконавчої влади (державна служба);
7. *Знак інформації*: нейтральний;
8. *Автор публікації*: Кабінет Міністрів України;
9. *Спрямованість інформації*: розпорядча;
10. *Сфера застосування інформації*: державне управління;
11. *Основний зміст матеріалу*: розвиток державної служби;
12. *Основний об'єкт публікації*: державна служба;
13. *Інтегральний знак матеріалу*: нейтральний;
14. *Функція опублікованого матеріалу*: розпорядчо-стверджувальна, організуючо-методична;
15. *Вираження в тексті обов'язковості виконання приписів опублікованого матеріалу*: імперативні;
16. *Конкретність опублікованого тексту*: вказуються суб'єкт, об'єкт дії, необхідний результат дії, методи, засоби дій;
17. *Конструктивність опублікованого тексту*: висока (спрямована на розвиток органів державної служби);
18. *Тривалість дії опублікованого тексту*: конкретизовано-довгострокова (5 років).

Політика Головдежслужби України на 2010 рік

1. *Тип джерела*: наказ;
2. *Об'єм матеріалу (формат А-4)*: 1 с.;
3. *Жанр матеріалу*: стратегія;
4. *Дата опублікування*: 12. 01. 2010 р.;
5. *Тема матеріалу*: про політику Головного управління державної служби в Україні;
6. *Локальність інформації*: окрема гілка виконавчої влади (державна служба);
7. *Знак інформації*: нейтральний;
8. *Автор публікації*: Головне управління державної служби України;
9. *Спрямованість інформації*: розпорядча;
10. *Сфера застосування інформації*: державне управління;
11. *Основний зміст матеріалу*: політика діяльності державної служби;
12. *Основний об'єкт публікації*: державна служба;
13. *Інтегральний знак матеріалу*: нейтральний;
14. *Функція опублікованого матеріалу*: розпорядчо-стверджувальна, організуючо-методична;
15. *Вираження в тексті обов'язковості виконання приписів опублікованого матеріалу*: імперативні;
16. *Конкретність опублікованого тексту*: вказуються суб'єкт, об'єкт дії, необхідний результат дії, методи, засоби дій;
17. *Конструктивність опублікованого тексту*: висока (спрямована на розвиток органів державної служби);
18. *Тривалість дії опублікованого тексту*: оперативна (1 рік).

Проект «Концепції Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки»

1. *Тип джерела*: проект законодавчого органу;
2. *Об'єм матеріалу (формат А-4)*: 24 с.;
3. *Жанр матеріалу*: концепція;
4. *Дата опублікування*: 20. 05. 2010 р.;
5. *Тема матеріалу*: про реформування державного управління та державної служби в Україні;
6. *Локальність інформації*: окрема гілка виконавчої влади (державна служба);
7. *Знак інформації*: нейтральний;
8. *Автор публікації*: Головне управління державної служби України;
9. *Спрямованість інформації*: рекомендуюча;
10. *Сфера застосування інформації*: державне управління;
11. *Основний зміст матеріалу*: організація процесів реформації органів державної служби;
12. *Основний об'єкт публікації*: державна служба;
13. *Інтегральний знак матеріалу*: нейтральний;
14. *Функція опублікованого матеріалу*: методична;
15. *Вираження в тексті обов'язковості виконання приписів опублікованого матеріалу*: неімперативні;
16. *Конкретність опублікованого тексту*: вказуються суб'єкт, об'єкт дії, необхідний результат дії, методи, засоби дій;
17. *Конструктивність опублікованого тексту*: висока (спрямована на реформування органів державної служби);
18. *Тривалість дії опублікованого тексту*: довгострокова (5 років).

Регістраційна картка для процедури контент-аналізу

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

Зведений протокол результатів контент-аналізу

Таблиця А.1

Ознака (цінність) (у порядку спадання частоти появи в тексті)	Закон України «Про державну службу»	Закон України «Про місцеві державні адміністрації»	Наказ «Загальні правила поведінки державного службовця»	«Стратегія реформування системи державної служби в Україні»	Постанова «Про затвердження програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки»	Політика Голодержслужби України на 2010 рік	Проект «Концепції Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки»	Сумарна кількість частотності категорій аналізу
Ефективність	1	0	5	10	12	0	8	36
Відповідальність	3	3	9	5	13	0	1	34
Професійність	1	0	4	4	3	3	3	18
Прозорість	0	0	1	0	10	2	1	14
Сумлінність	7	0	4	0	2	0	0	13
Права і свободи	1	1	8	2	0	0	0	12
Планування	0	0	0	0	1	0	10	11
Законність	2	2	2	0	1	1	1	9
Дисципліна	3	0	3	0	2	0	0	8
Професіоналізм	1	0	2	0	4	1	0	8
Якість	0	0	2	1	2	0	3	8
Вдосконалення	1	0	1	3	0	1	1	7
Ініціативність	3	0	3	0	1	0	0	7
Права людини	2	1	4	0	0	0	0	7
Результативність	0	0	0	1	1	0	5	7
Компетентність	2	0	1	0	1	0	2	6
Контроль	0	2	2	1	0	0	1	6
Оцінювання	0	0	0	0	1	0	5	6
Підвищення кваліфікації	2	0	2	1	0	0	1	6
Виконавськість	3	0	2	0	0	0	0	5
Відкритість	0	0	2	0	1	1	1	5
Звітність	0	2	0	0	2	0	1	5
Об'єктивність	0	0	1	2	2	0	0	5
Оптимізація (системи, управління)	0	0	0	1	0	0	4	5

Продовження таблиці А.1

Повага	1	0	3	1	0	0	0	5
Служіння (народу)	2	0	3	0	0	0	0	5
Верховенство права	0	1	1	0	0	1	1	4
Гідність	1	0	3	0	0	0	0	4
Демократизм	1	0	2	0	1	0	0	4
Дотримання Конституції та законодавства	2	0	1	1	0	0	0	4
Кваліфікованість	0	0	1	1	2	0	0	4
Координація	0	0	0	0	0	0	4	4
Конкурентоспроможність	0	0	0	0	2	0	2	4
Моральність	0	0	3	0	0	1	0	4
Розвиток	0	0	0	1	0	0	3	4
Стабільність	0	0	0	1	0	0	3	4
Чесність	1	0	3	0	0	0	0	4
Шанобливість	2	0	2	0	0	0	0	4
Авторитет	0	0	2	1	0	0	0	3
Відданість	1	0	2	0	0	0	0	3
Заохочення	1	0	0	0	2	0	0	3
Збереження державної таємниці	1	0	2	0	0	0	0	3
Інформування	0	0	0	0	1	2	0	3
Культура спілкування	1	0	1	1	0	0	0	3
Неупередженість	0	0	3	0	0	0	0	3
Обов'язок	2	0	1	0	0	0	0	3
Політична нейтральність	0	0	0	1	1	0	1	3
Продуктивність	0	0	1	1	1	0	0	3
Професійна етика	0	0	0	0	2	1	0	3
Соціальна справедливість	1	0	2	0	0	0	0	3
Творчість	1	0	1	0	1	0	0	3
Гласність	0	1	1	0	0	0	0	2
Гуманізм	1	0	1	0	0	0	0	2
Доброчесність	0	0	1	0	0	0	1	2
Довіра	0	0	2	0	0	0	0	2
Економність	0	0	2	0	0	0	0	2
Законодавство	0	0	1	0	1	0	0	2
Інтелектуальність	0	0	1	1	0	0	0	2
Інтереси громадян	0	1	1	0	0	0	0	2
Культура	0	0	2	0	0	0	0	2
Матеріально- фінансові ресурси	0	0	2	0	0	0	0	2
Оперативність	0	0	0	0	1	0	1	2

Продовження таблиці А.1

Підтримка	0	0	0	0	0	0	2	2
Політична неупередженість	0	0	1	0	1	0	0	2
Раціональність	0	0	1	0	0	0	1	2
Регламентованість діяльності	0	0	1	0	1	0	0	2
Регульованість	0	0	1	0	1	0	0	2
Самоосвіта (самовдосконалення)	0	0	1	0	0	0	1	2
Своєчасність	0	0	2	0	0	0	0	2
Соціальна захищеність	1	0	0	1	0	0	0	2
Справедливість	1	0	1	0	0	0	0	2
Точність	0	0	2	0	0	0	0	2
Честь	0	0	2	0	0	0	0	2
Адміністративна культура	0	0	0	1	0	0	0	1
Вірність	1	0	0	0	0	0	0	1
Гуманність	0	0	1	0	0	0	0	1
Демократичність	0	0	0	1	0	0	0	1
Досвідченість	1	0	0	0	0	0	0	1
Духовність	0	0	1	0	0	0	0	1
Етичні норми	0	0	0	0	1	0	0	1
Захищеність	0	0	0	0	1	0	0	1
Здоров'я нації	0	0	1	0	0	0	0	1
Здібності	0	0	0	0	1	0	0	1
Кар'єра	0	0	0	1	0	0	0	1
Консолідація	0	0	0	1	0	0	0	1
Конфіденційність	0	0	1	0	0	0	0	1
Матеріальні умови	1	0	0	0	0	0	0	1
Незалежність	0	0	1	0	0	0	0	1
Неординарність	0	0	0	1	0	0	0	1
Новаторство	0	0	0	0	1	0	0	1
Патріотизм	0	0	0	0	0	1	0	1
Позитивний імідж	0	0	1	0	0	0	0	1
Порядність	0	0	0	0	0	1	0	1
Правові гарантії	0	0	0	1	0	0	0	1
Правомірність	0	0	1	0	0	0	0	1
Правила поведінки	0	0	0	0	1	0	0	1
Професійна кваліфікація	1	0	0	0	0	0	0	1
Професійне вдосконалення	0	0	0	0	1	0	0	1
Свобода	0	0	1	0	0	0	0	1
Службова дисципліна	0	0	1	0	0	0	0	1

Продовження таблиці А.1

Суспільна корисність	0	0	1	0	0	0	0	1
Толерантність	0	0	1	0	0	0	0	1
Управлінський потенціал	0	0	0	1	0	0	0	1
Успішність	1	0	0	0	0	0	0	1
Єдність	0	0	0	0	0	0	1	1

Каталог законодавчих документів, що піддавалися аналізу

- Закон України «Про державну службу»;
- Закон України «Про місцеві державні адміністрації»;
- Наказ «Загальні правила поведінки державного службовця»;
- «Стратегія реформування системи державної служби в Україні»;
- Постанова «Про затвердження програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки»;
- Політика Голодержслужби України на 2010 рік;
- Проект «Концепції Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки».

Додаток Б
Асоціативний простір поняття «організаційні цінності»,
встановлений засобами авторської модифікації
асоціативного експерименту

<p><i>Організаційні цінності</i></p> <p>(подані у порядку спадання кількості виборів)</p>	<p>Відповідальність; професіоналізм; дисциплінованість; порядність; взаєморозуміння; компетентність; комунікабельність; наполегливість; толерантність; взаємодопомога; вихованість; доброзичливість; повага; чесність; звітність; працелюбність; ввічливість; ініціативність; стриманість; освіченість; трудова дисципліна; вміння вислухати; дружелюбність; коректність; людяність; справедливість; взаємоповага; вимогливість; вміння спілкуватися; законність; індивідуальний підхід; колективізм; моральність; не конфліктність; організованість; самовдосконалення; тактовність; адекватний розподіл обов'язків; взаємопідтримка; відвертість; відсутність шкідливих звичок; гарний мікроклімат; дипломатичність; доброта; згуртованість; компромісність; креативність; культура спілкування; матеріальне заохочення працівників; обізнаність; патріотизм; планування роботи; послідовність; постійне підвищення кваліфікації; працьовитість; виконавськість; самоосвіта; співпереживання; співпраця; точність; уважність; цілеспрямованість; щирість у відносинах; якість роботи; акуратність; амбітність; аналізаторські здібності; безособовість у критиці; бути психологом; взаємовиручка; взаємозамінність; взаємотерпимість; вища освіта; відданість роботі; збереження державної таємниці; відповідна оплата праці; відпочинок після роботи усім колективом; відчуття своєї корисності; вміння визнавати власні помилки; вміння згуртовувати колектив; вміння організувати робочий час; вміння підкорятися одноосібним вказівкам; вміння планувати</p>
---	--

роботу; впевненість; врівноваженість; встановлення певних правил поведінки в колективі; гуманність; ділова культура; добросовісність (ставлення); допомога один одному; емпатія; ерудиція; етичність; єдина лінія і тактика поведінки; завершувати розпочате; зацікавленість у результаті; зібраність; злагодженість; інтелектуальність; інтелігентність; кваліфікованість; конкретність; корпоративність; культура зовнішнього вигляду; культура поведінки; ліберальність; наставництво; новаторство; оперативність; оптимальна матеріальна база; організаторські здібності; орієнтація на клієнта; перехід на нові технології; періодична зміна профілю роботи; періодичний мораторій на кількість змін; підприємливість; позитивний психологічний клімат; порозуміння в колективі; правильність; прагнення бути на висоті; принциповість; прямота; пунктуальність; рівність усіх працівників; робота на результат, а не процес; розсудливість; розуміння важливості виконуваної роботи; розумна кадрова політика; рухливість; самоконтроль; саморозвиток; самостійність; своєчасність; системність; сімейні цінності; справедлива винагорода виконавців; спритність; стоп-хабар; неупередженість; сумлінність; творчість; товариськість; трудолюбивість; чіткий розподіл обов'язків.

Додаток В

Таблиця В.1

Факторна структура індивідуальних цінностей працівників органів виконавчої влади

	Компонента							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Збереження власної індивідуальності	.894							
Професійне життя	.888							
Сімейне життя	.851							
Розвиток себе	.848							
Досягнення	.839							
Власний престиж	.839							
Активні соц.контакти	.829							
Захоплення	.815							
Начання та освіта	.810							
Суспільне життя	.809							
Креативність	.796							
Духовне задоволення	.796							
Високе матеріальне становище	.650							
Виконавськість		-.924						
Цікава робота		-.757						
Чесність		.683						
Щасливе сімейне життя		-.585						
Продуктивне життя		-.575						
Незалежність			.766					
Вихованість			-.732					
Впевненість в собі			.692					
Наявність хороших та вірних друзів			-.672					
Широта поглядів				.793				
Самоконтроль				-.781				
Ефективність у справах				.738				
Терпимість				.618				
Тверда воля				-.509				
Матеріальна забезпеченість життя					.900			
Чуйність					.683			

Продовження таблиці В.1

Кохання					.679			
Пізнання					-.602			
Творчість					-.543			
Освіченість						-.850		
Сміливість у відстоюванні своєї думки						.774		
Щастя інших						-.672		
Краса природи і мистецтва							.756	
Активне діяльне життя							-.725	
Високі запити							.579	
Акуратність							-.516	
Здоров'я								.791
Життєва мудрість								-.738
Свобода								.602
Розваги								.569
Відповідальність								-.504

**Факторна структура законодавчо-декларованих цінностей
у системі органів виконавчої влади**

	Компонента					
	1	2	3	4	5	6
Моральність	.998					
Неординарність	.990					
Довіра	.989					
Культура спілкування	.988					
Честь	.988					
Толерантність	.983					
Духовність	.983					
Культура	.983					
Об'єктивність	.982					
Службова дисципліна	.982					
Своєчасність	.981					
Економність	.981					
Свобода	.981					
Точність	.980					
Суспільна корисність	.978					
Правила поведінки	.978					
Здібності	.970					
Політична нейтральність	.969					
Права людини	.964					
Незалежність	.949					
Гідність	.936					
Чесність	.936					
Позитивний імідж	.908					
Авторитет	.894					
Звітність	.869					
Гуманність	.869					
Соціальна справедливість	.869					
Відданість	.869					
Правові гарантії	.843					
Служіння (народу)	.790					
Відкритість	.765					
Демократичність	.745					
Інформування	.610					
Гласність	.610					
Професійність		.971				

Продуктивність		.971				
Етичні норми		.971				
Неупередженість		.971				
Збереження державної таємниці		.970				
Ініціативність		.970				
Професійна етика		.947				
Компетентність		.893				
Відповідальність		.874				
Захищеність		.862				
Професійна кваліфікація		.809				
Заохочення		.762				
Регульованість		.762				
Порядність		.762				
Результативність		.762				
Раціональність		.743				
Ефективність		.700				
Обов'язок		.700				
Прозорість		.627				
Досвідченість			.956			
Успішність			.956			
Вірність			.956			
Матеріально-фінансові ресурси			.956			
Професійне вдосконалення			.956			
Оперативність			.925			
Сумлінність			.910			
Виконавськість			.873			
Дотримання Конституції та законодавства			.867			
Інтелектуальність			.755			
Справедливість			.751			
Шанобливість			.751			
Підтримка			.718			
Дисциплінованість			.709			
Координація			.683			
Творчість			.629			
Матеріальні умови			.600		.587	
Верховенство права			-.534			
Повага				.965		
Розвиток				.965		

Продовження таблиці В.2

Патріотизм				.961		
Єдність				.959		
Планування				.959		
Конкурентоспроможність				.959		
Оцінювання				.948		
Самоосвіта				.931		
Стабільність				.931		
Якість				.815		
Самовдосконалення				.716		
Доброчесність				.716		
Регламентованість діяльності				.716		
Консолідація				.703		
Оптимізація				.703		
Політична неупередженість				.583		
Управлінський потенціал					.973	
Новаторство					.973	
Правомірність					.973	
Адміністративна культура					.973	
Кваліфікованість					.973	
Контроль					.973	
Вдосконалення					.914	
Законність					-.737	
Інтереси громадян	.669				.725	
Соціальна захищеність					.671	
Підвищення кваліфікації						.836
Права і свободи						-.836
Кар'єра						-.800
Конфіденційність	.548					.643
Здоров'я нації						.554

**Факторна структура законодавчо-декларованих цінностей
після оцінки їх реальності/декларованості у безпосередній професійній
діяльності працівниками органів виконавчої влади**

	Компонента							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Звітність	.900							
Професійна кваліфікація	.827							
Професійність	.860							
Точність	.815							
Результативність	.806							
Управлінський потенціал	.768							
Успішність	.762							
Професійне вдосконалення	.758							
Своєчасність	.734							
Здібності	.719							
Кваліфікованість	.715							
Компетентність	.713							
Інтелектуальність	.686							
Досвідченість	.674							
Суспільна корисність	.628							
Оперативність	.624							
Службова дисципліна	.613							
Планування	.598							
Конфіденційність	.572							.523
Вдосконалення	.561							
Вірність	.538							
Професійна етика	.535							
Контроль	.532							
Верховенство права	.504							
Справедливість		.881						
Свобода		.850						
Патріотизм		.793						
Повага		.787						
Права і свободи		.773						
Соціальна справедливість		.765						
Служіння (народу)		.746						
Єдність		.700						

Продовження таблиці В.3

Моральність		.686						
Права людини		.679						
Позитивний імідж		.659						
Виконавськість		-						
Авторитет		.651						
Гуманність		.645						
Інтереси громадян		.638						
Підтримка		.631						
Гідність		.596		.578				
Правомірність		.579						
Відкритість		.541						
Чесність			.769					
Довіра			.707					
Правила поведінки			.700					
Доброчесність			.698					
Неординарність			.686					
Неупередженість			.623					
Консолідація			.612					
Прозорість			.586		.551			
Честь			.585					
Адміністративна культура			.579					
Незалежність			.532					
Політична нейтральність			.512					
Ефективність				.779				
Новаторство				.758				
Дотримання Конституції та законодавства				.756				
Підвищення кваліфікації				.682				
Політична неупередженість				.674				
Координація				.664				
Продуктивність				.643				
Законність				.639				
Конкурентоспроможність				.623				
Оптимізація				.609				
Матеріально-фінансові ресурси						.924		
Заохочення						.861		
Матеріальні умови						.846		
Захищеність						.742		

Продовження таблиці В.3

Соціальна захищеність					.675			
Кар'єра					.624			
Дисциплінованість					.564			
Регламентованість діяльності						.792		
Обов'язок						.697		
Регульованість						.576		
Економність						.569		
Збереження державної таємниці						.556		
Етичні норми							.766	
Здоров'я нації							.719	
Гласність							.711	
Інформування							.702	
Порядність		.554					.595	
Культура спілкування							.587	
Правові гарантії							-501	
Самовдосконалення								.771
Шанобливість								-.763
Самоосвіта								.678
Демократичність								-.667
Культура			.561					.589
Відповідальність								.548

Додаток Д

Таблиця Д.1

**Рангова позиція цінностей на дихотомічній шкалі
реальності / декларованості**

Цінності, декларована законодавством	Середньо-груповий ранг цінності
Звітність	2,47
Оперативність	2,76
Збереження державної таємниці	2,88
Службова дисципліна	3,00
Виконавськість	3,12
Своєчасність	3,29
Відповідальність	3,35
Точність	3,41
Контроль	3,47
Професійна кваліфікація	3,59
Конфіденційність	3,65
Підвищення кваліфікації	3,65
Професійність	3,65
Кваліфікованість	3,71
Обов'язок	3,71
Управлінський потенціал	3,76
Здібності	3,82
Компетентність	3,94
Сумлінність	3,94
Дисциплінованість	4,00
Досвідченість	4,00
Інтелектуальність	4,06
Результативність	4,06
Порядність	4,12
Самоосвіта	4,18
Суспільна корисність	4,18
Дотримання Конституції та законодавства	4,24
Планування	4,24
Професійне вдосконалення	4,24
Духовність	4,29
Правила поведінки	4,29
Професійна етика	4,29
Гідність	4,35

Успішність	4,35
Якість	4,35
Культура спілкування	4,41
Позитивний імідж	4,41
Продуктивність	4,41
Розвиток	4,41
Самовдосконалення	4,41
Гуманність	4,47
Повага	4,47
Законність	4,53
Оптимізація (системи, управління)	4,53
Інформування	4,59
Політична нейтральність	4,59
Ініціативність	4,65
Політична неупередженість	4,65
Правомірність	4,65
Регульованість	4,65
Відданість	4,71
Толерантність	4,71
Верховенство права	4,76
Економність	4,82
Оцінювання	4,82
Раціональність	4,82
Чесність	4,82
Авторитет	4,88
Доброчесність	4,88
Етичні норми	4,88
Культура	4,88
Моральність	4,88
Служіння (народу)	4,88
Координація	4,94
Регламентованість діяльності	4,94
Шанобливість	4,94
Вірність	5,00
Демократичність	5,00
Об'єктивність	5,00
Підтримка	5,00
Довіра	5,06
Патріотизм	5,06
Права людини	5,06

Продовження таблиці Д.1

Адміністративна культура	5,12
Вдосконалення	5,18
Гласність	5,29
Ефективність	5,35
Здоров'я нації	5,35
Права і свободи	5,35
Єдність	5,35
Свобода	5,41
Кар'єра	5,47
Конкурентоспроможність	5,47
Неординарність	5,53
Прозорість	5,53
Консолідація	5,59
Соціальна захищеність	5,65
Інтереси громадян	5,71
Неупередженість	5,71
Стабільність	5,71
Творчість	5,71
Честь	5,71
Справедливість	5,76
Заохочення	5,88
Новаторство	5,88
Незалежність	6,00
Соціальна справедливість	6,06
Матеріальні умови	6,24
Правові гарантії	6,24
Відкритість	6,53
Захищеність	6,53
Матеріально-фінансові ресурси	6,71

Методика «Завершення речення» (авторська модифікація)

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

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

Зразки заповнення стимульного матеріалу методики «Завершення речення»

Опитувальник 2.

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

- ❖ К: Я знаю, що для успішної діяльності нашої організації головне ...
якість
- ❖ Е: Мій робочий настрій залежить від... мікроклімату
в колективі
- ❖ П: У своїй професійній діяльності я керуюся ... почуттям обов'язку
- ❖ К: Я знаю, що головними правилами життя нашої організації є ... відповідальність
- ❖ Е: Робота в цій організації мене найбільше приваблює тим, що
вона творча
- ❖ П: Моя поведінка визначається такими «неписаними» правилами нашої організації
допомога іншим у досягненні професійної майстерності
- ❖ К: Я завжди чітко розумію, що моя робота вимагає від мене таких особистісних і професійних
якостей як: ... самодисципліну, творчість,
знання фаху
- ❖ Е: У моїй професійній діяльності мені найбільше
подобається... висока результативність
поставлених завдань
- ❖ П: Злагоджена діяльність нашого колективу можлива завдяки... співпраці

Опитувальник 2.

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

- ❖ К: Я знаю, що для успішної діяльності нашої організації головне ...
висококваліфікований колектив, органі-
заційські здібності керівників
- ❖ Е: Мій робочий настрій залежить від... атмосфери в колективі
- ❖ П: У своїй професійній діяльності я керуюся ... своїми знаннями,
професій. розумінням;
- ❖ К: Я знаю, що головними правилами життя нашої організації є ... праця
на користь суспільству
- ❖ Е: Робота в цій організації мене найбільше приваблює тим, що
дає можливість працювати з фахом,
кар'єрною рісью.
- ❖ П: Моя поведінка визначається такими «неписаними» правилами нашої організації
... Позитивне ставлення до мене
інших членів колективу
- ❖ К: Я завжди чітко розумію, що моя робота вимагає від мене таких особистісних і професійних
якостей як: ... професіоналізм
- ❖ Е: У моїй професійній діяльності мені найбільше
подобається... робота з спеціалістами,
розширення кола знань
- ❖ П: Злагоджена діяльність нашого колективу можлива завдяки... керівнику

Опитувальник 2.

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

- ❖ К: Я знаю, що для успішної діяльності нашої організації головне ...
політична експертиза надрання адміністративних послуг
- ❖ Е: Мій робочий настрій залежить від... плану роботи на день
- ❖ П: У своїй професійній діяльності я керуюся ... знаннями законів, нормат.-правовими актами
- ❖ К: Я знаю, що головними правилами життя нашої організації є ... професіоналізм, оперативність, ініціативність
- ❖ Е: Робота в цій організації мене найбільше приваблює тим, що ... є живе спілкування з людьми, зайнятість абсолютна!
- ❖ П: Моя поведінка визначається такими «неписаними» правилами нашої організації ... правилами внутрішньої дисципліни, акуратністю у веденні справ
- ❖ К: Я завжди чітко розумію, що моя робота вимагає від мене таких особистісних і професійних якостей як: ... знання, обережність, порядність, компроміс
- ❖ Е: У моїй професійній діяльності мені найбільше подобається... висока активність
- ❖ П: Злагоджена діяльність нашого колективу можлива завдяки... оперативності і знанню справи

Опитувальник 2.

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

❖ К: Я знаю, що для успішної діяльності нашої організації головне ...

добробут та благополуччя
територіальної громади

❖ Е: Мій робочий настрій залежить від... самопочуття

❖ П: У своїй професійній діяльності я керуюся ... Законами

України, Конституцією України
тощо

❖ К: Я знаю, що головними правилами життя нашої організації є ... Зміни

вислухати, допомогти, підняти
і т.д.

❖ Е: Робота в цій організації мене найбільше приваблює тим, що

постіле спілкування з людьми,
допомога у вирішенні найбільш
важких проблем.

❖ П: Моя поведінка визначається такими «неписаними» правилами нашої організації

завжди робити добро

❖ К: Я завжди чітко розумію, що моя робота вимагає від мене таких особистісних і професійних

якостей як: ... цілеспрямованість, ввічливість,
справедливість

❖ Е: У моїй професійній діяльності мені найбільше

подобається ... спілкування з людьми

❖ П: Злагоджена діяльність нашого колективу можлива завдяки ...

спільній роботі на благо
людей.

Опитувальник 2.

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

❖ К: Я знаю, що для успішної діяльності нашої організації головне ...

співпраця з колегами

❖ Е: Мій робочий настрій залежить від... ні від чого не

замешить

❖ П: У своїй професійній діяльності я керуюся ... законами, поста-
новами, нормативними актами

❖ К: Я знаю, що головними правилами життя нашої організації є ... доброзичливе
ставлення до людей

❖ Е: Робота в цій організації мене найбільше приваблює тим, що

я можу допомагати людям

❖ П: Моя поведінка визначається такими «неписаними» правилами нашої організації

повага до людей

❖ К: Я завжди чітко розумію, що моя робота вимагає від мене таких особистісних і професійних

якостей як: ... відповідальність, професіоналізм

❖ Е: У моїй професійній діяльності мені найбільше

подобається... працювати з людьми

❖ П: Злагоджена діяльність нашого колективу можлива завдяки... взаєморозу-

мленню між колегами

Опитувальник 2.

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

❖ К: Я знаю, що для успішної діяльності нашої організації, головне...
наполегливість, професійність,

❖ Е: Мій робочий настрій залежить від... поєднання та
добродієливості оточуючих людей

❖ П: У своїй професійній діяльності я керуюся... впевненістю
в своїх діях

❖ К: Я знаю, що головними правилами життя нашої організації є... облікова
політика

❖ Е: Робота в цій організації мене найбільше приваблює тим, що
... я, виконую роботу, яка потребує
напруженої розумової праці

❖ П: Моя поведінка визначається такими «неписаними» правилами нашої організації
... Добродієливістю, Впевненістю,

❖ К: Я завжди чітко розумію, що моя робота вимагає від мене таких особистісних і професійних
якостей як: пунктуальність, акуратність
професійність.

❖ Е: У моїй професійній діяльності мені найбільше
побається... можливість успішного
кар'єрного росту.

❖ П: Злагоджена діяльність нашого колективу можлива завдяки... Взаєморо-
зумінню; взаємодопомозі один одному.

Опитувальник 2.

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

- ❖ К: Я знаю, що для успішної діяльності нашої організації головне ...
розуміти поставлені завдання і укласти їх виконувати
- ❖ Е: Мій робочий настрій залежить від... самочуття, рівня впевненості сімейних питань, аттасерери у колективі
- ❖ П: У своїй професійній діяльності я керуюся ... закладаю кодексом моралі, побутими звичаями, навчаннями
- ❖ К: Я знаю, що головними правилами життя нашої організації є ... робота не позитивні іміже, досягнення поставлених цілей
- ❖ Е: Робота в цій організації мене найбільше приваблює тим, що спілкування з різними людьми, вчення, управлінням, наприклад до дома" соц. зруч
- ❖ П: Моя поведінка визначається такими «неписаними» правилами нашої організації ... увага і тактовність до ситуації, одностовні виконання поставлених завдань
- ❖ К: Я завжди чітко розумію, що моя робота вимагає від мене таких особистісних і професійних якостей як: ... зібраність, тактовність, емпатія, комунікабельність, обізнаність у справі
- ❖ Е: У моїй професійній діяльності мені найбільше подобається... спілкування з людьми
- ❖ П: Злагоджена діяльність нашого колективу можлива завдяки... увраженню свого значення і власних результатів у досягненні однієї мети, відповідальності кожного за свою діяльну роботу

ПІСЛЯМОВА

Основним надбанням незалежності України попри гостроту суспільно-політичних криз, на наш погляд, є зміна ставлення до людини як головного суб'єкта економічного поступу, головного ресурсу для усіх видів діяльності, на відміну від радянського періоду, де такий ресурс уніфікувався й нівелювався майже повністю. Водночас, об'єднання хоча б кількох людей для досягнення спільної мети в межах одного колективу, організації або підприємства незалежно від форми власності та виду діяльності передбачає активну взаємодію не лише на рівні практичної діяльності, а й на соціально-психологічному рівні. Ефективність такої взаємодії залежить від досягнення ефекту гомогенності її членів, синергії їх трудової активності. Кожен працівник повинен бути максимально зінтегрований у структуру організації, в систему комунікативних зв'язків, включений у владно-підвладні стосунки, міжособистісну та групову взаємодію, має повністю розділяти та слідувати декларованим законам співжиття колективу. Реальне досягнення такого стану можливе лише за умови аксіологічної єдності працівника й організації, формування такої системи цінностей, яка б ефективно узгоджувала індивідуальні й організаційні цінності та цілі.

Проведене дослідження окреслило ті аксіологічні проблеми, які можуть виникати (й виникають) у державному управлінні загалом та в органах виконавчої влади зокрема: неузгодженість між законодавчо декларованими цінностями державної служби й організаційно-груповими та індивідуальними цінностями державних службовців; значну невідповідність між високою особистісною значущістю певних цінностей та неможливістю їх реалізації у вибраній сфері діяльності тощо. Враховуючи, що організаційні цінності мають здатність визначати та коригувати активність працівника, що спрямована на

досягнення організаційних цілей, можна стверджувати про негативний вплив таких аксіологічних проблем на загальну ефективність діяльності не лише органів виконавчої влади, а й загалом державної служби як соціального інституту.

Водночас, надзвичайна складність конструкту цінностей загалом й організаційних цінностей зокрема, «невловимість» та неупорядкованість системи організаційних цінностей, багатопланова опосередкованість та детермінованість їх суб'єктивними, об'єктивними, інтерсуб'єктивними та інтероб'єктивними чинниками, динаміка відповідно до змін в законодавчому полі, організаційному середовищі та персональному складі організації визначають ті труднощі, з якими стикаються всі дослідники при вивченні цього психологічного феномену.

Зрозуміло, що проведене дослідження не вичерпує всіх напрямів дослідження заявленої проблеми. Важливим для організаційної теорії та практики є розробка нових методів для аналізу динаміки розвитку організаційних цінностей, побудова моделі психолого-організаційного консультування щодо формування та розвитку ефективної гармонійно-узгодженої системи організаційних цінностей.

Водночас, автори монографії сподіваються, що привернення уваги до аксіологічної проблематики у сфері державного управління та впровадження представлених у монографії підходів щодо вивчення, дослідження й формування ціннісної єдності працівника й організації в систему навчання й підвищення кваліфікації державних службовців сприятиме психологічному забезпеченню професійної діяльності у цій сфері й, відповідно, підвищенню загальної ефективності державної служби.

Просимо висловлювати свої думки, зауваження та побажання щодо можливостей удосконалення й використання матеріалів, представлених у монографії.

Інформація для контактів:

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

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

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

Наукове видання

МАЛІМОН Людмила Яківна
ПАШКІНА Алла Миколаївна

**Психологічні особливості
розвитку організаційних цінностей
в місцевих органах виконавчої влади**

Монографія

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

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

Малімон Л. Я., Пашкіна А. М.

М 19 Психологічні особливості розвитку організаційних цінностей в місцевих органах виконавчої влади : Монографія. – Луцьк: СПД Гадак Жанна Володимирівна, 2014. – 232 с.

У монографії розкрито теоретико-методологічні основи дослідження психологічних особливостей розвитку організаційних цінностей у сфері державного управління. Розглянуто сутність поняття «цінності», узагальнено науков і дослідження щодо впливу індивідуальних і групових аксіосистем на загальну ефективність спільної професійної діяльності.

Запропоновано структурно-процесуальну модель розвитку організаційних цінностей у сукупності суб'єктивного, об'єктивного, інтересуб'єктивного та інтероб'єктивного компонентів. Розкрито зміст процесуально-динамічних, структурно-змістових і поведінково-прикладних характеристик організаційних цінностей, емпірично виявлено й обгрунтовано основні детермінанти виникнення ціннісних дисгармоній у аксіосистемах місцевих органів виконавчої влади.

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

Для керівників та працівників державного управління, організаційних психологів, науковців, викладачів та студентів вищих навчальних закладів, а також усіх, хто цікавиться проблемами розвитку організаційних цінностей у системі державної служби.

УДК : 159.9:35:342.25:316.752
ББК 88.59

ISBN 978-617-7129-19-5



Людмила МАЛІМОН - кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальної та соціальної психології Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, член Української Асоціації організаційних психологів та психологів праці. Автор понад 70 праць з проблем організаційної психології та психології управління.



Алла ПАШКІНА - кандидат психологічних наук, член Української Асоціації організаційних психологів та психологів праці. Автор понад 25 праць з проблем організаційної психології, зокрема у сфері організаційної аксіології місцевих органів виконавчої влади.