

УДК 351.9: 338.465

**Зелінський Сергій Едуардович**

директор Державного навчального закладу

«Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади,  
органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій  
Кіровоградської обласної державної адміністрації»,  
кандидат технічних наук, доцент

**Науменко Раїса Андріївна**

головний науковий співробітник відділу кадрової політики та державної служби  
Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник

**ТЕМПЕРАМЕНТ І ХАРАКТЕР ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ:  
АСПЕКТИ ВИМІРЮВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ**

*Анотація:* У статті розглядаються підходи до кількісного оцінювання психологічних особливостей державного службовця і складові такої оцінки, подано методу оцінювання його темпераменту і характеру.

*Ключові слова:* державний службовець, аспекти вимірювання психологічних якостей, методики оцінювання державного службовця.

**Зелинский С.Э., Науменко Р.А. Темперамент и характер государственного служащего : аспекты измерения и оценки**

*Аннотация:* В статье рассматриваются подходы к количественному оцениванию психологических особенностей государственного служащего и составляющие такой оценки, представлена и методология оценивания темперамента и характера.

*Ключевые слова:* государственный служащий, аспекты измерения психологических качеств, методики оценки государственного служащего.

**Sergey Zelinsky, Raisa Naumenko. Evaluation of psychological properties of a public servant**

*Annotation.* In this paper the approaches to quantitative evaluation of psychological qualities of a civil servant and make such an assessment, evaluation methodology presented his temperament and character.

*Key words:* civil servant, civil servant measure aspects of psychological characteristics, methods of evaluation of a civil servant.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах професійної діяльності на державній службі від психологічних особливостей державного службовця, типу його темпераменту, особливостей характеру залежить стратегія формування комплексу професійних компетентностей і динаміка їх ефективного застосування в управлінській діяльності. Щоб установити

відповідність вимогам професії державного службовця, застосовують методики оцінювання та вимірювання темпераменту і характеру з метою професійного відбору на державну службу. Це спеціальна процедура визначення професійної придатності, яку здійснюють на підставі психологічної діагностики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові підходи до формування теоретичних засад кількісного оцінювання психологічних особливостей розглядаються науковцями [2, 5, 7,11]. Також висвітлюються питання практичної психодіагностики особистості, діагностичні методики щодо систематики, корекції типів темпераментів і характерів [3, 4, 6, 8, 9]. Дослідження проблеми оцінювання у сфері державного управління та державної служби свідчить, що низку робіт присвячено вивченню загальних питань, що стосуються оцінювання освітнього рівня фахової компетентності, щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців [10, 12-14].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте результати аналізу практики наявних методик оцінювання дають підстави стверджувати, що питання кількісного оцінювання психологічних особливостей державного службовця, його темпераменту і характеру ще не знайшли достатнього висвітлення в дослідженнях з державного управління.

**Формулювання цілей статті.** З огляду на це метою статті є узагальнення результатів дослідження підходів до кількісного оцінювання психологічних особливостей державного службовця, вивчення складових такої оцінки та можливостей застосування методик психологічної діагностики властивостей темпераменту й характеру державного службовця для розробки спеціальних методик професійного відбору.

**Виклад основного матеріалу.** Визначення психологічного портрета державного службовця є одним зі складних і важливих питань, вирішення якого дозволить підвищити успішність управління персоналом органів влади.

Для цього слід виявляти темперамент, характер, спрямованість особистості, ставлення до діяльності та життя, до цілей і життєвих ситуацій, емоційне поведіння в напружених ситуаціях і міжособистісних відносинах. Іншими словами, отримувати кількісну оцінку психологічних властивостей.

Для розрахунку оцінки психологічних властивостей державного службовця  $O_{nc}$  пропонується використовувати таку формулу [1]:

$$O_{nc} = (O_T + O_x + O_{tm} + O_{kr} + O_{no} + O_{ko} + O_{nl} + O_{crt} + O_{gn}) / 9 \quad (1)$$

де:  $O_T$  – оцінка темпераменту;

$O_x$  – оцінка характеру;

$O_{tm}$  – оцінка типу мислення;

$O_{kr}$  – оцінка креативності;

$O_{no}$  – оцінка профорієнтації;

$O_{ko}$  – оцінка кар'єрної спрямованості;

$O_{nl}$  – оцінка особистості;

$O_{crt}$  – оцінка соціотипу;

$O_{gn}$  – оцінка готовності до змін.

Для спрощення та уніфікації оцінок різних якостей і компетентностей державних службовців та результатів їх діяльності пропонується використовувати систему стенив від 1 до 9. До цієї системи повинні зводитися всі оцінки. При цьому можуть розрізнятися статичні і динамічні (що розраховуються) стени.

*Статичні стени* – це стени, до яких нормовано бали застосовуваних тестів, методика розрахунку яких визначена і широко апробована. До речі, результати деяких тестів уже наводяться в стенах від 1 до 10. У цьому разі стени 9 і 10 пропонується відносити до 9-го стону.

*Динамічні стени* – це стени, що розраховуються зі значень бази даних, які не мають методично певного діапазону і залежать від комплексування результатів різних оцінок. Розрахунок динамічних стенов виконується таким чином: наприклад, у базі даних є діапазон постійно мінливих значень від

мінімального  $O_-$  до максимального значення  $O_+$ . Спочатку отримується значення  $\delta = (O_+ - O_-)/9$ . Значення більше  $(O_+ - \delta)$  відповідає 9-му ступеню, значення менше  $(O_- - \delta)$  відповідають 1-ому ступеню, а між ними перебуває решта ступенів з кроком  $\delta$ .

У цій статті розкрито методологію оцінювання перших двох найбільш важливих складових психологічного портрета державного службовця (див. формулу 1).

*Темперамент* (лат. *temperamentum* – «співмірність») – це закономірне співвідношення стійких особливостей функціонування психіки, яке формує певну динаміку протікання психічних процесів і проявляється в поведінці і діяльності людини. Це той біологічний фундамент, на якому формується особистість із вродженою біологічною основою характеру.

Характерними особливостями темпераменту є:

- порівняно цілісна сталість індивідуальних психічних властивостей особистості (швидкість сприйняття, розум, перемикання уваги, темп і ритм мови, вияв емоцій і вольових якостей та ін.);
- властивості темпераменту, об'єднані в певні структури (типи темпераменту), адекватні основним типам вищої нервової діяльності (ВНД).

У природі відомо 4 можливих темпераменти, що повною мірою належать і до темпераменту державних службовців [2].

Для визначення типу темпераменту державних службовців пропонується використовувати такі тестові методики:

- особистісний опитувальник ЕРІ (методика Г. Айзенка);
- визначення переважального типу темпераменту (тест А. Белова).

Свого часу Г. Айзенк, проаналізувавши матеріали обстеження 700 солдатів-невротиків, дійшов висновку, що всю сукупність описуваних якостей людини можна подати за допомогою 2 головних чинників: екстраверсії (інтроверсії) і невротизму (стабільність-нестабільність) (рис.1).

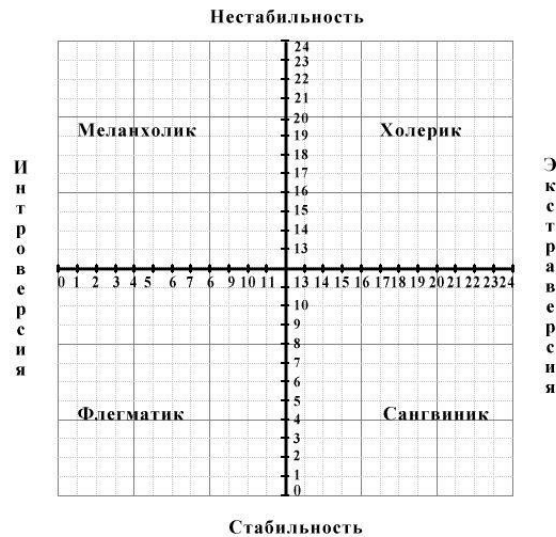


Рис. 1. Темпераменти за Г. Айзенком

Особистісний опитувальник Г. Айзенка EPI (Eysenck Personality Inventory), опублікований ще 1963 року, містить 57 питань, 24 з яких спрямовано на виявлення «екстраверсії-інтроверсії», ще 24 – на оцінювання емоційної «стабільності-нестабільності» (нейротизму), а решта 9 складають контрольну групу питань, призначену для оцінювання щирості і достовірності результатів. Для пострадянських країн цей опитувальник адаптований А. Шмельовим.

Після завершення тестування за методикою Г. Айзенка можна отримати результати за шкалами «інтроверсія-екстраверсія» і «нестабільність-стабільність» [2]. Наприклад, 6:9 означає, що це флегматик, а 15:3 – сангвінік (див. рис. 1). Можливий і результат 12:12, коли не можна визначити тип темпераменту взагалі.

Для обробки результатів тестування державних службовців за методикою Г. Айзенка пропонується розраховувати ступінь визначеності типу темпераменту за такою формулою:

$$S_{\text{ти}} = |x_i - 12|/12 + |y_i - 12|/12, \quad (2)$$

де:  $x_i$ ,  $y_i$  – відповідні значення результатів тестування (рис. 1).

Наприклад, якщо за результатами тестування отримано 6:9, то ступінь визначеності флегматичного типу темпераменту  $S_{\text{тпi}}$  становить 0,37. Якщо це 2:5, то ступінь цього ж типу темпераменту вже буде 0,7.

Оцінку типу темпераменту за методикою Г. Айзенка пропонується визначати як функції ступеня визначеності:

$$O_{\text{т(А)}} = S_{\text{тпi}} (O_{\text{тi}}) \quad (3)$$

Для решти трьох типів темпераменту передбачається гіпотеза рівномірного розподілу значення  $(1 - S_{\text{тпi}})$ , тобто значення  $(1 - S_{\text{тпi}}) / 3$ .

Важливо зауважити, що, крім 4 основних типів темпераменту, так званих полюсних типів, є ще 6 міжполюсних: холерик-сангвінік, холерик-флегматик, холерик-меланхолік, сангвінік-меланхолік, сангвінік-флегматик і флегмат-меланхолік [3]. Тому для визначення переважального типу темпераменту і виявлення в ньому рис інших типів у процентному співвідношенні може бути використано методику А. Белова (тест «Формула темпераменту») [2]. Використовуючи результати тесту «Формула темпераменту», можна розрахувати оцінку темпераменту державного службовця за формулою:

$$O_{\text{т(Б)}} = 0,15 \times O_{\text{ф}} + 0,65 \times O_{\text{с}} + 0,15 \times O_{\text{х}} + 0,05 \times O_{\text{м}}, \quad (4)$$

де:  $O_{\text{ф}}$  – оцінка флегматичних властивостей (%);

$O_{\text{с}}$  – оцінка сангвінічних властивостей (%);

$O_{\text{х}}$  – оцінка холеричних властивостей (%);

$O_{\text{м}}$  – оцінка меланхолічних властивостей (%).

У формулі (4) значення апроксимованих вагових коефіцієнтів визначено за результатами опитування керівників органів влади та їх структурних підрозділів у Кіровоградській області (727 анкет).

Щоб об'єднати результати вищезазначених тестів, пропонується використовувати формулу (Б), і якщо переважальний тип темпераменту збігається з типом темпераменту, визначеним за тестом Г. Айзенка, слід ураховувати значення певних оцінок:

$$O_T = 0,15 \times (O_\phi + S_{\Gamma\Gamma\phi}(O_{\Gamma\phi}) \times 100) + 0,65 \times (O_c + S_{\Gamma\Gamma c}(O_{\Gamma c}) \times 100) + 0,15 \times (O_x + S_{\Gamma\Gamma x}(O_{\Gamma x}) \times 100) + 0,05 \times (O_m + S_{\Gamma\Gamma m}(O_{\Gamma m}) \times 100) \quad (5)$$

Наприклад, якщо за результатами тестування за методикою Г. Айзенка отримано співвідношення 15:8 і відповідно ступінь визначеності сангвінічного типу темпераменту становить 0,58, а за тестом А. Белова отримано, що флегматичний тип становить 32%, сангвінічний – 42%, холеричний – 20%, меланхолійний – 6%, то розрахунок оцінки темпераменту  $O_T$  буде мати такий вид:

$$O_T = 0,15 \times (32 + 0,17 \times 100) + 0,65 \times (42 + 0,58 \times 100) + 0,15 \times (20 + 0,17 \times 100) + 0,05 \times (6 + 0,17 \times 100) = 79,05$$

Максимальне значення оцінки за формулою (5) може становити 130, а мінімальне – 10 балів. Ці бали можуть бути внормовані в стени (табл. 1).

**Таблиця 1. Переведення балів оцінки темпераменту в стени**

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	<23	23-36	37-50	51-64	65-78	79-92	93-106	107-119	>119

Слід зауважити, що якщо при проходженні тесту Г. Айзенка відповіді на 5 і більше питань з 9 групи «брехні» не правильні, то результати цього тесту вважаються недійсними і відповідні значення не враховуються у формулі (5). Це знижує загальний результат тестування темпераменту державного службовця. У розглянутому вище числовому прикладі оцінка буде дорівнювати 35,4 (за максимального значення 130), хоча якби використовувалися результати тільки одного тесту А. Белова, то це значення було б достатньо великим (при максимальному значенні 65).

*Характер* (від гр. *charakter* – «печать, чеканка») – це сукупність істотних стійких психічних властивостей людини, що проявляються в її ставленні до дійсності і накладають відбиток на її поведінку і вчинки. Риси

характеру виявляються не стільки в їх якісному різноманітті, скільки в кількісному вираженні. Коли конкретна риса досягає граничних величин, то виникає так звана акцентуація характеру, що означає надмірне вираження.

На думку німецького психіатра К. Леонгарда, у 20-50% людей деякі риси характеру настільки загострені (акцентовані), що це за певних обставин призводить до однотипних конфліктів і нервових зривів. Акцентуація характеру – це надмірний розвиток окремих властивостей характеру на шкоду іншим, у результаті чого і погіршується взаємодія з оточуючими людьми. Виразність акцентуації може бути різною: від легкої до крайнього її прояву – психопатії.

Згідно з концепцією К. Леонгарда в структурі особистості деякі акцентовані риси більшою мірою визначаються особливостями темпераменту, а деякі – особливостями характеру.

Для тестування спрямованості характеру державного службовця пропонується використовувати характерологічний опитувальник від іншого німецького психіатра і психолога Г. Шмішека, який включає в себе 88 питань за 10 шкалами. За допомогою цієї методики визначаються такі 10 типів акцентуації особистості (за класифікацією К. Леонгарда) [2, с. 4-6]:

- *гіпертимний*. Підвищений фон настрою в поєднанні з оптимізмом, високою активністю і тенденцією до домінування;
- *дистимічний*. Протилежний гіпертимності. Знижений фон настрою, песимізм, фіксація тіньових сторін життя, загальмованість;
- *циклоїдний*. Зміна гіпертимної та дистимічної фаз. Різкі перепади настрою;
- *емотивний (емоційний)*. Особи цього типу відрізняються особливою вразливістю і чутливістю, можуть приходити у відчай, депресію;
- *демонстративний*. Характеризується підвищеною здатністю до витіснення. Сильно виражений егоцентризм, прагнення бути постійно в центрі уваги оточуючих і подій;



- *збудливий*. Підвищена імпульсивність, послаблення контролю над потягами і спонуканнями;
- *педантичний*. Підвищена ригідність, інертність психічних процесів. Ідея порядку й акуратності стає головним сенсом життя;
- *застряючий*. Надмірна стійкість афекту і схильність до маячних реакцій. В емоційному сенсі такі люди ригідні, іноді можуть виявляти афективні спалахи і проявляти агресію;
- *тривожний*. Схильність до страхів, боязкість і лякливність. Такі особи не впевнені в собі, применшують свої здібності, лякаються відповідальності, не можуть стримати своїх страхів і тривоги;
- *екзальтований*. Легкість переходу від стану захоплення до стану печалі, які є основними супутніми для цього типу характеру.

До акцентуацій властивостей характеру К. Леонгард відносить демонстративний, педантичний, що застряє і збудливий типи акцентуацій, а решту варіантів акцентуацій – до акцентуацій темпераменту.

Використовуючи результати цього тесту, можна розрахувати оцінку акцентуацій характеру державного службовця за формулою:

$$O_{ax} = \sum k_{axi} (O_{axi}), \quad (6)$$

де:  $O_{axi}$  – бали, отримані при тестуванні 10 типів акцентуацій характеру державного службовця;

$k_{axi}$  – ваговий коефіцієнт, рівний 1, якщо  $O_{axi}$  перебуває в допустимих межах (12-18 балів), або 0, якщо  $18 < O_{axi} > 12$ .

Ці бали можуть бути внормовані в стени (табл. 2), а значення, що перевищують 22 бали, фіксуються для портретного опису особистості державного службовця.

**Таблиця 2. Переведення балів оцінки акцентуацій характеру в стени**

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9-10

П'ятифакторний особистісний опитувальник широко відомий як «Велика п'ятірка», розроблений американськими психологами Р. Мак Крає і П. Коста 1985 року. На думку його авторів, виокремлених на основі факторного аналізу 5 незалежних параметрів (нейротизм, екстраверсія, відкритість досвіду, співпраця, сумлінність) цілком достатньо для адекватного опису психологічного портрета особистості [7], зокрема і державного службовця. У російському перекладі цей опитувальник був адаптований В. Орловим у співавторстві з А. Рукавішніковим та І. Сєніним.

П'ятифакторний тест-опитувальник складається з 75 парних, протилежних за своїм значенням висловлювань, за допомогою яких можна виявити властивості державного службовця, які проявляються в тих чи інших ситуаціях. Характерологічні ознаки, які можуть бути визначені і випробувані за допомогою первинних факторів «Великої п'ятірки»:

1. Екстраверсія – інтроверсія:
  - 1.1. Активність – пасивність;
  - 1.2. Домінування – підпорядкованість;
  - 1.3. Товарииськість – замкнутість;
  - 1.4. Пошук вражень – уникнення вражень;
  - 1.5. Прояв – уникнення почуття провини.
2. Прихильність – відособленість:
  - 2.1. Теплоота – байдужість;
  - 2.2. Співпраця – суперництво;
  - 2.3. Довірливість – підозрілість;
  - 2.4. Розуміння – нерозуміння;
  - 2.5. Повага інших – самоповага.
3. Самоконтроль – імпульсивність:
  - 3.1. Акуратність – неаккуратність (відсутність акуратності);
  - 3.2. Наполегливість – відсутність наполегливості;
  - 3.3. Відповідальність – безвідповідальність;

3.4. Самоконтроль поведінки – імпульсивність (відсутність самоконтролю);

3.5. Передбачливість – безпечність.

4. Емоційність – стриманість:

4.1. Тривожність – безпечність;

4.2. Напруженість – розслабленість;

4.3. Депресивність – емоційна комфортність;

4.4. Самокритика – самодостатність;

4.5 Емоційна лабільність – емоційна стабільність.

5. Експресивність (грайливість) – практичність:

5.1. Цікавість – консерватизм;

5.2. Допитливість – реалістичність;

5.3. Артистичність – відсутність артистичності;

5.4. Чутливість – нечутливість;

5.5. Пластичність – ригідність.

Для розрахунку оцінки пропонується визначити показники X+ (екстраверсія, прихильність, самоконтроль) і X- (емоційність, експресивність) і використовувати таку формулу:

$$O_5 = \sum (X_i^+ - 50) + \sum (40 - X_j^-) \quad (7)$$

Мінімальна оцінка за наведеною формулою складає 175, а максимальна – 125 балів. Розраховані бали переводяться у відповідні стени (табл. 3).

**Таблиця 3. Переведення балів оцінки «Великої п'ятірки» в стени**

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бали	<- 140	-140- 105	- 104- 70	-69- 25	-24- 10	11...45	46...80	81...110	>110

Стандартизований багатофакторний метод дослідження особистості (СМДЛ) є модифікацією тесту MMPI (Minnesota Multiphasic Personality

Inventory), створеного в 1942-1949 роках з метою професійного відбору льотчиків під час Другої світової війни.

Методика СМДЛ, що містить 566 тверджень (повний варіант), дозволяє виявити портрет особистості, а показники майже 200 додаткових шкал відіграють уточнювальну роль. Скорочений варіант, що містить 398 тверджень, дозволяє отримати особистісний портрет із базових шкалами. Базові клінічні шкали тесту СМДЛ віддзеркалюють такі психічні стани [8; 11]:

- перша шкала – соматизація тривоги (іпохондрія);
- друга шкала – тривога і депресивні тенденції (депресія);
- третя шкала – витіснення чинників, що викликають тривогу (істерія);
- четверта шкала – емоційна напруженість в особистій поведінці (психопатичні відхилення);
- п'ята шкала – вираженість чоловічих і жіночих рис характеру (маскулінність – фемінність);
- шоста шкала – ригідність афекту (параноя);
- сьома шкала – фіксація тривоги і обмежувальна поведінка (психостенія);
- восьма шкала – аутизація (шизофренія);
- дев'ята шкала – заперечення тривоги, гіпоманіакальні тенденції (манія);
- нульова шкала – соціальні контакти (соціальна інтроверсія). До показників основних 10 шкал додається профіль шкал достовірності:
  - шкала "?" показує, скільки тверджень опитувальника потрапили в категорію відповідей «Не знаю»;
  - шкала «брехні» L (Lie Score) показує, наскільки щирими були відповіді під час тестування;
  - шкала «коррекції» K (Correction Score) виявляє ступінь спотворення профілю, пов'язаного як із закритістю, так і з впливом неусвідомленого

захисного механізму «витіснення» з психіки інформації, руйнує позитивний образ «Я».

Стандартизований багатofакторний метод дослідження особистості (СМДО) є модифікацією тесту шкала «достовірності» F (Infrequency Score), відбиває рівень надійності отриманих даних залежно від відвертості тестованого і його готовності до співпраці;

Якщо з'єднати між собою кількісні показники 10 базових клінічних шкал, а також показники 3 шкал достовірності, то вийде профіль особистості – графік у вигляді ламаної лінії. Важливо зауважити, що лінія профілю шкал достовірності не з'єднується з лінією профілю 10 базисних шкал. Власне, аналізу і підлягає цей профіль державного службовця.

Під час оцінювання слід враховувати такі значення показників клінічних шкал:

- 50 T-балів – «ідеально-нормативне» середнє значення, яке відповідає теоретичній усередненій нормі;
- 45-55 T-балів – «коридор середньої норми». Інтерпретації підлягають тільки ті шкали, значення яких перебуває за межами «коридору середньої норми», тобто вище 55 T-балів і нижче 45 T-балів;
- підвищення профілю в межах 56-66 T-балів виявляє провідні тенденції, що визначають особливості характеру державного службовця; підвищення профілю в межах 67-75 T-балів виокремлює акцентовані риси, що часом (переважно в ситуації стресу) ускладнюють соціально-психологічну адаптацію та діяльність державного службовця;
- показники вище 75 T-балів свідчать про відхилення стану державного службовця від нормального. Це можуть бути психопатичні риси характеру, стан гострого стресу, невротична декомпенсація і, нарешті, психотичні стани.

У цілому під час аналізу отриманих результатів виходять з того, що будь-який показник, рівний 70 T-балам і вище свідчить про патологічних відхиленнях. Однак у сучасній американській версії тесту MMPI-2 відбулося

зниження цієї «демаркаційної» лінії до 65 Т-балів. Використовуючи результати цього тесту, можна розрахувати оцінку психологічного портрета державного службовця за формулою:

$$O_{MMPI} = \sum k_{MMPIi} (O_{MMPIi}), \quad (8)$$

де:  $O_{MMPIi}$  – бали, отримані при тестуванні 10 шкал психологічного портрета державного службовця;

$k_{MMPIi}$  – коефіцієнт, рівний 1, якщо  $O_{MMPIi}$  перебуває в припустимих межах (45-55 Т-балів), 0, якщо  $70 \text{ Т-балів} < O_{MMPIi} < 56 \text{ Т-балів}$ , і -1, якщо  $O_{MMPIi} > 70 \text{ Т-балів}$ .

Ці бали можуть бути внормовані в стени відповідно до табл. 3.3, а значення  $O_{MMPIi}$ , ті, що перевищують 70 Т-балів, фіксуються для портретного опису особистості державного службовця.

Тест «Правий, лівий бік», що спрямований на виявлення співвідношення ролей функцій правої та лівої півкуль головного мозку людини, дозволяє отримати оцінку аналітичності-емоційності *ОПЛС* державного службовця. Уже давно доведено, що якщо права півкуля мозку є провідною (виконує більше функцій), то в людини переважає емоційна сфера. Якщо ж провідна півкуля ліва, то в людини аналітичний склад розуму переважає над емоційністю.

У цьому тесті використовуються 4 ознаки, що є вродженими і, як правило, незмінними:

1) якщо переплести кілька разів пальці рук, то можна помітити, що зверху завжди виявляється один і той же палець. У емоційної людини зверху буде лівий палець, при переважанні аналітичного складу розуму – правий;

2) узявши олівець чи ручку, на витягнутій руці потрібно з'єднати з вертикальною лінією (двері, вікно). Тепер по черзі слід закривати ліве і праве око. При закриванні очей предмет, який у руці, зміститься щодо «лінії прицілювання». Праве провідне око свідчить про твердий, наполегливий, більш агресивний характер, ліве – про м'який і поступливий характер;

3) якщо при переплетенні рук на грудях нагорі виявиться ліва рука, то в наявності здатність до кокетування, а якщо права – притаманна схильність до простоти і простодушності;

4) якщо зручно плескати правою рукою, то можна говорити про рішучий характер, якщо лівою, то людина вагається, перш ніж прийняти рішення.

Позначивши буквами П (права) і Л (ліва) залежно від провідного ока або руки, отримаємо поєднання з 4 букв (одне з 16 можливих поєднань) та їх оцінку в стенах (табл. 4).

**Таблиця 4. Оцінка типів «Правий, лівий бік»**

<b>Тип</b>	<b>Риси характеру</b>	<b>Стени (О<sub>лиц</sub>)</b>
ПППП	консервативність, віддає перевагу загальноприйнятим формам поведінки, не любить конфліктувати і сперечатися	5
ПППЛ	темперамент слабкий, переважає невпевненість	3
ППЛП	кокетство, рішучість, почуття гумору, артистизм, комунікабельність	5
ППЛЛ	суперечності між нерішучістю і твердістю характеру	5
ПЛПП	аналітичний склад розуму, м'якість, обережність, терплячість	7
ПЛПЛ	слабкий і рідкісний тип характеру	2
ЛППП	емоційний, недостатньо наполегливий	5
ЛППЛ	м'якість, наївність	4
ЛЛПП	дружелюбність і простота, деяка розкиданість інтересів	6
ЛЛПЛ	простодушність, м'якість, довірливість	5
ЛЛЛП	емоційність, енергійність, рішучість	6
ЛЛЛЛ	емоційність, егоїзм, упертість, іноді переходить у замкнутість	4
ЛПЛП	сильний тип характеру	8

ЛПЛЛ	дуже схожий на тип характеру ЛПЛП	8
ПЛЛП	легкий характер, уміє уникати конфліктів	5
ПЛЛЛ	мінливість і незалежність	3

Тест «Чи сильний у вас характер?» В. Роццаховського [10] дозволяє визначити силу характеру державного службовця. Після відповідей на 20 запитань за ключами до тесту розраховується загальна сума балів, яка відповідає оцінці  $O_{cx}$  в стенам (табл. 5)

**Таблиця 5. Оцінка сили характеру державного службовця**

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Балли	<15	15-17	18-20	21-23	24-26	27-29	30-32	33-35	>35

Оцінка характеру  $O_x$  державного службовця може бути розрахована як середнє значення оцінок:  $O_{ax}$ ,  $O_5$ ,  $O_{ММРІ}$ ,  $O_{лпс}$ ,  $O_{cx}$ .

**Висновки з даного дослідження.** На наш погляд, наведені методики можуть успішно використовуватися для оцінювання темпераменту та характеру державного службовця й допоможуть кількісно визначити значення їх оцінок.

**Перспективи подальших розвідок.** Такий підхід важливий при складанні психологічного портрета державного службовця з метою проведення ефективного кадрового менеджменту в органах державної влади.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зелинский С. Э. Комплексное оценивание государственных служащих : методическое обеспечение / Зелинский С. Э. – Саарбрюккен: LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 193 с.
2. Батаршев А. В. Темперамент и характер: Психологическая диагностика / А.В. Батаршев. – М. : Владос-Пресс, 2001. – 336 с.
3. Блюмина Т. А. Вековые натуры в семье, школе и обществе. Руководство по диагностике, систематике, коррекции типов темпераментов – характеров в детстве и юности / Т. А. Блюмина. – М. : Альфа, 1996. – 330 с.
4. Алексеева Е. А. Акцентуация характера : учебное пособие / Е.А. Алексеева, И.В. Выбойщик, Л. П. Паршукова. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2002. – 47 с.
5. Леонгард К. Акцентуированные личности / К. Леонгард. – пер. с нем. – Ростов н/Д.: Феникс, 2000. – 544 с.



6. Практическая психодиагностика личности : учеб. пособие / А. А. Реан. – СПб. : Изд-во «СПб ун-та», 2001. – 224 с.
7. Лаак Ян тер. Big 5: Как измерить человеческую индивидуальность: Оценки и описания / Я. Лаак, Г. Бругман. – М. : Книжный дом «Университет», 2003. – 112 с.
8. Практикум по психодиагностике. Руководство по интерпретации / Под общ. ред. Панталева С. Р. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1988-1992. (Серия учебных пособий).
9. Почебут Л. Г. Кросс-культурная и этническая психология : учебное пособие / Л.Г. Почебут. – СПб. : Питер, 2012. – 336 с.
10. Про затвердження Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців / Наказ Нац. агентства Укр. з пит. держ служби від 5 берез. 2012, № 46 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0710-12>
11. Собчик Л. Н. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности СМЛ (ММРІ). Практическое руководство / Л. Н. Собчик. – М. : Речь, 2007. – 224 с.
12. Суший О. В. Психосоціальна культура державного управління : монографія / О.В. Суший ; Нац. академія держ. упр. при Президентові України, – К. : Світогляд, 2012. – 344 с
13. Шпекторенко І. В. Компетентнісний підхід у щорічному оцінюванні професійної культури державного службовця / І. В. Шпекторенко, Н. С Сидоренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2009-01/ShpektorenkoStat.pdf>
14. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія / І. В. Шпекторенко. – Д. : Моноліт, 2009. – 242 с.

**Statement of the problem.** The strategy of the complex formation of professional competences and the dynamics of their effective application in management depends on the psychological characteristics of public servant, type, temperament and character in terms of professional activity in the public service. To establish compliance with the psychological characteristics of a public servant of his abilities for professional activity, apply the methods of evaluation and measurement of temperament and character for the purpose of selection to the civil service.

**Urgency.** The results of the analysis of practice of existing assessment methodologies suggest that the research questions quantitative assessment of psychological characteristics of a public servant of his temperament and character have not yet found sufficient lighting in the professional literature of public administration.

**The purpose of the article and our task was to study.** With this in mind, the aim of the article is a generalization of results of quantitative approaches to assessing psychological characteristics of a public servant, the study of the components of this assessment opportunities for the application of methods of psychological diagnostics of the properties of the temperament and character of a public servant for the development of special techniques of the professional selection.

**Summary.** This article outlines the methodology for the assessment of the most important components of a psychological portrait of a public servant - temperament and character. The definition of a psychological portrait of a public servant is a complex and important issues which will improve the success of the personnel management authorities. First you need to identify the temperament, character, personal orientation, attitude to work and life, goals and life situations, the expected emotional behaviour in stressful situations and interpersonal relationships. In other words, it is necessary to quantify the psychological properties To simplify and unify the various qualities and competencies of civil servants and their performance are encouraged to use a system of quantitative indicators, calculation methods are defined and widely tested.

**Conclusions and outcomes.** The study found that the presented the technique can be successfully used to assess temperament and character of a public servant and will help to quantify the values of their estimates. This approach is important when establishing a psychological portrait of a public servant in order to conduct effective personnel management in government agencies.