

УДК 35.08:323

**ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МОДИФІКОВАНОЇ  
МОДЕЛІ «ДІАМАНТ ЛІДЕРСТВА» В ПРОЦЕСАХ ВІДБОРУ,  
ПІДГОТОВКИ ТА РОЗВИТКУ КАДРІВ ДЛЯ ОБ'ЄДНАНИХ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ**

**ДЗВІНЧУК Д. І.,**  
доктор філософських наук, професор,  
директор інституту,  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу,  
**ПАНАСЮК Р. В.,**  
аспірант кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
директор, Івано-Франківський  
регіональний центр розвитку місцевого  
самоврядування,  
**ПЕТРЕНКО В. П.,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу

*Стаття присвячена удосконаленню процесів відбору, підготовки та постійного розвитку кадрового наповнення об'єднаних територіальних громад, процес створення яких в Україні супроводжується зростаючим дефіцитом фахівців. Результати тестування слухачів магістратури з публічного управління і адміністрування дозволили встановити, що інформативність використаної для цього моделі є недостатньою. Обґрунтовано доцільність її доповнення критеріями рівня егоїзму та альтруїзму особистості та продемонстровано, що просторова модифікація моделі доповнює функціональні характеристики респондентів інформацією про їх егоїстично-альтруїстичні преференції, що робить доцільним її використання в процесах відбору, підготовки та розвитку управлінських кадрів, в т. ч. для органів державної служби і місцевого самоврядування.*

**Ключові слова:** територія, громада, самоуправління, кадри, відбір, навчання, розвиток, модель, лідерство, критерії, тест, егоїзм, альтруїзм, інформація.

*Статья посвящена усовершенствованию процессов отбора, подготовки и постоянного развития кадрового наполнения объединенных территориальных общин, процесс создания которых в Украине сопровождается нарастающим дефицитом специалистов. Результаты тестирования слушателей магистратуры публичного управления и администрирования позволили установить, что информативность*

использованной для этого модели является недостаточной. Обосновано целесообразность ее дополнения критериями уровня эгоизма и альтруизма личности и продемонстрировано, что пространственная модификация модели дополняет функциональные характеристики респондентов информацией об их эгоистично-альтруистических предпочтениях, что делает целесообразным ее использование в процессах отбора, подготовки и развития управленческих кадров, в т. ч. для органов государственной службы и местного самоуправления.

**Ключевые слова:** территория, община, самоуправление, кадры, отбор, обучение, развитие, модель, лидерство, критерии, тест, эгоизм, альтруизм, информация.

*The article is devoted to the improvement of the selection, training and continuous development of the personnel filling of the united territorial communities, the process of creation of is accompanied by a growing shortage of specialists in Ukraine. The results of the testing of masters students from public administration and management allowed to establish that the informativity used for this model is insufficient. It is substantiated the expediency of its completion by the criteria of the level of selfishness and altruism of the individual and it was demonstrated that the spatial modification of the model complements the functional characteristics of the respondents with information about their egoistic-altruistic preferences, which makes it expedient to use it in the processes of selection, training and development of managerial staff, including for civil service and local government bodies.*

**Keywords:** territory, community, self-management, personnel, selection, learning, development, model, leadership, criteria, test, selfishness, altruism, information.

*Постановка проблеми.* Удосконалення процесів вибору, підготовки і неперервного професійного розвитку кадрового наповнення органів управління об'єднаними територіальними громадами (ОТГ), які створюються в сучасних регіональних соціально-економічних системах (РСЕС) України, сьогодні є чи не одним із найважливішим завдань процесу децентралізації влади і проведення адміністративної реформи. Адже проблема дефіциту кваліфікованих управлінців і фахівців для нових органів місцевого самоврядування (ОМС) підтверджується багатьма науково-аналітичними публікаціями [для прикладу 1; 2] та методично-практичними рекомендаціями [для прикладу, 3; 4].

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Вітчизняними дослідниками проблем удосконалення публічного управління і адміністрування в Україні протягом останніх десятиліть напрацьовано як різноманітні теоретичні моделі [для прикладу 5; 6; 7; 8], так і науково обґрунтовані рекомендації з добору [для прикладу, 9; 10], неперервного розвитку і ефективного функціонування управлінських кадрів для органів державної влади і місцевого самоврядування [11; 12; 13].

Однак, зроблена практикуючим управлінцем в [11, с. 62] констатація того факту, що саме в органах місцевого самоврядування кадрова ситуація «... не відповідає потребам держави, суспільства, громадян. Не вистачає компетентних, ініціативних відповідальних кадрів. Низький професіоналізм, невідповідність фахової підготовки профілю діяльності, байдужість і бюрократизм в роботі призводять до неефективного, не результативного управління як на

регіональному, так і на місцевому рівнях» мотивує і актуалізує пошук та використання нових підходів до вирішення перерахованих вище проблем.

*Мета статті* полягає в удосконаленні відомої моделі комплексу характеристик для лідерів людських спільнот і груп рис та характеристик з метою підвищення її інформативності та можливості використання як в процесах відбору, так і підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для органів місцевого самоврядування України.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* В публікації [14, с. 113-116] нами були приведені дані про те, що з метою удосконалення підготовки слухачів магістратури і аспірантури кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) та встановлення індивідуальних траєкторій і рекомендацій з їх неперервного професійного розвитку групою дослідників були використані модель і тестовий інструментарій д-ра П. Костенбаума (Peter Kostenbaum) «Діамант лідерства» («Diamond of Leadership») [15]. Проходження слухачами тесту переслідувало мету оцінити їх сильні і слабкі риси та характеристики за такими, на нашу думку, необхідними будь-якому працівнику ОМС ОТГ характеристиками, як бачення (Vision), рішучість (Courage), реалістичність (Reality) і етичність (Ethics). Розширене роз'яснення і трактування змісту цих характеристик, індивідуальні тестові оцінки за кожною з них і рекомендації щодо можливих шляхів їх розвитку та удосконалення кожен здобувач магістерського або кандидатського ступеня при кафедрі мав змогу отримати в результаті особистого звернення на сайт д-ра П. Костенбаума та проходження спеціального тесту в режимі on-line за електронною адресою <http://www.pib.net./model.htm>.

Процес добровільного тестування груп слухачів всіх форм навчання (очна, заочна, дистанційна), курсів і спеціальностей завершився анонімним і добровільним наданням останніми інформації про результати тестування для опрацювання експертною групою. Отримана в результаті цього тестування інформація була успішно використана для внесення певних коректив у навчальний процес, у програми і викладання певних дисциплін, завдання із самостійної роботи слухачів та ін.

В тестуванні протягом 2016/2017 і 2017/2018 навчальних років взяли участь 214 респондентів – здобувачів ступенів магістра, узагальнена інформація про кількість яких та про генеровані ними в процесі тестування результати наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

Кількісні і якісні характеристики групи респондентів, які пройшли тестування за моделлю «Діамант лідерства» П. Костенбаума

Категорія	Форма навчання	К-сть тестованих	Кількість max/min виборів за моделлю П. Костенбаума			
			$K_V = V/v$	$K_R = R/r$	$K_E = E/e$	$K_C = C/c$
Магістри ПУіА	ДФН	20	7/6=1,17	4/3=1,33	7/2=3,5	9/3=3,0
	3 і ДФН	180	51/46=1,1	33/30=1,1	85/17=5,0	15/87=0,2
Магістри МіА	ДФН	14	5/3=1,67	3/2=1,19	3/1=3,0	7/2=3,5
Σ = :		214	63/55=1,1	40/35=1,1	95/20=4,8	31/92=0,3

Слід зауважити, що із загального числа здобувачів ступеня магістра заочної і дистанційної форм навчання, які пройшли тест за моделлю «Діамант лідерства», діючими керівниками і працівниками органів державної влади і місцевого самоврядування різних рівнів працюють відповідно 18,7% і 42,1% та 14,0% і 21,5%.

При цьому, до таблиці 1 включені опрацьовані дані про отримані в результаті проходження тесту членами груп різних форм навчання оцінки в балах за критеріями V, R, E і C, де:

V – бачення (аналітичні навички, перспективне мислення, нестереотипні оцінки ситуацій, натхнення);

R – реалістичність (неілюзорна і усвідомлена оцінка ситуації, врахування фактів, а не емоцій, твердість, цілеспрямованість та орієнтація на результати, здатність зрозуміти істину в чужій інтерпретації);

E – етичність (турбота про людей, співчуття і готовність допомагати, етична поведінка, дотримання моральних принципів);

C – рішучість (енергійне і мудре використання влади, ініціативність, контрольована тривожність, незалежність і почуття відповідальності).

Результати дослідження, презентовані слухачами для аналізу, були інтерпретовані наступним чином: V – кількість осіб в групі, які набрали максимальне значення за критерієм V серед інших характеристик R, E і C, v – кількість мінімальних виборів за цим же критерієм.

Тоді, вираз  $K_V=V/v$  можна визначити як коефіцієнт орієнтованості групи на бачення перспектив, а аналогічні співвідношення виборів  $K_R=R/r$ ,  $K_E=E/e$  і  $K_C=C/c$  – відповідно коефіцієнтами орієнтованості членів групи на реалістичну, етично-моральну та енергійно-рішучу поведінку.

Аналізуючи приведені в таблиці 1 результати розрахунків слід звернути увагу на факти значної подібності і диференційованості деяких розрахованих значень коефіцієнтів співвідношень  $K_V=V/v$ ,  $K_R=R/r$ ,  $K_E=E/e$  і  $K_C=C/c$  між групами слухачів денної і заочної форм навчання.

Так, цілком очевидно, що значення коефіцієнтів  $K_V=V/v$  (бачення перспектив) і  $K_R=R/r$  (реалістичність оцінки ситуації) для всіх груп слухачів є приблизно однаковими, а для всієї вибірки  $K_V=1,1$  і  $K_R=1,1$ , що свідчить про певну однорідність цих характеристик в середовищі, в якому проводилось дослідження.

Одночасно з цим, значення коефіцієнта етичності  $K_E=E/e$  між слухачами денної форми навчання (для  $M_{ПУІА}$  дФН  $K_E=3,5$  і  $M_{МІА}$  дФН  $K_E=3,0$ ) проти слухачів заочної і дистанційної форм навчання (для  $M_{ЗідФН}$   $K_E=5,0$ ) відчутно відрізняються на користь реально практикуючих працівників органів державної влади і місцевого самоврядування.

Значення ж коефіцієнта енергійності і рішучості  $K_C=C/c$  між цими групами відрізняються на порядок з перевагою майбутніх працівників. Якщо для  $M_{ПУІА}$  дФН  $K_C=3,0$ , а для  $M_{МІА}$  дФН  $K_C=3,5$ , то для  $M_{ЗідФН}$  значення  $K_C=0,2$ , тобто слухачі денної форми навчання за отриманими результатами є набагато рішучішими і сміливішими в поведінці ніж слухачі заочної і дистанційної форм навчання, які, слід зауважити, є реально практикуючими державними службовцями і працівниками органів місцевого самоврядування.

Якщо певну різницю між відповідними значеннями коефіцієнта етичності  $K_E$  можна, на нашу думку, пояснити тим, що слухачі заочної і дистанційної форм навчання в процесі роботи перебувають в постійному контакті з громадянами, уже мають досвід практичної роботи, знають вимоги і будуть нести певну відповідальність за їх порушення то, непрацюючі, а значить і менш досвідчені у відносинах з іншими людьми слухачі денної форми навчання ще не мають сформованого відчуття відповідальності і не приділяють необхідної уваги дотримання моральних принципів і етичних вимог державного службовця.

Значна ж перевага у значеннях коефіцієнта сміливості та рішучості  $K_C$  людей, які тільки готуються до професійної діяльності перед уже працюючими в реальному світі державними службовцями і працівниками самоврядних органів, свідчить про існування у майбутніх управлінців переконаності у своїй здатності приймати обґрунтовані, зважені і вірні рішення, а також недостатню усвідомленість відповідальності за результати своєї діяльності, спричинені дією відомого ефекту Данінга-Крюгера [16], негативний вплив якого на поведінку різних категорій вітчизняних посадовців було описано і продемонстровано в роботі [17].

Таким чином, на думку членів експертної групи, тест «Діамант лідерства», не дивлячись на його високу загальну інформативність, недостатньо повно відображає вимоги до державних службовців і працівників ОМС в зв'язку з відсутністю таких важливих характеристик, як відношення останніх до потреб інших людей (орієнтованість на інтереси соціуму) та турботу про особистий добробут (орієнтованість на власні інтереси).

Слід вказати, що в роботі [18] авторами було проаналізовано багато відомих графоаналітичних моделей лідерства, в яких саме подібні вимоги присутні у вигляді критеріїв «вплив на людей», «турбота про людей», «орієнтація на людей», «формування команди» тощо, а також їх антиподи у вигляді критеріїв «особисті інтереси», «особиста ефективність», «власна особистість» тощо.

В зв'язку з цим, видається цілком доцільним доповнити аналізовану модель відповідними характеристиками, які в узагальненому вигляді можна представити такими добре відомими і притаманними будь-якої особистості, а саме: егоїзм (Eg) і альтруїзм (Al), які повністю відповідають відомим критеріям орієнтованості особистості на власні інтереси та інтереси соціуму. Адже, використання моделлю «Діамант лідерства» тільки 4-х критеріїв V, R, E і C не розкриває суті лідерства, яка в першу чергу полягає у здатності вести за собою інших людей, а в другу – не забувати при цьому про власні потреби.

Для доведення цього недоліку, паралельно із тестуванням слухачів за критеріями моделі П. Костенбаума, групою експертів в якості індикативного або контрольного тесту було виконано дослідження слухачів цих же груп з використанням давно і добре відомого психо-геометричного тесту С. Деллінгер (Susan Dellinger) [19], валідність якого складає біля 85% [20]. Отримані результати продемонстрували, що у 35-40% респондентів (96,3% яких уже працюють в органах державної влади і місцевого самоврядування) схильність до лідерства не є пріоритетом у їх професійному розвитку, а 10-15% – взагалі не схильні до його проявів. При цьому, за показниками моделі «Діамант лідерства» їх характеристики за критеріями V, R, E і C у 55% респондентів були вище

середніх по виборці. Тобто, надаючи достатньо цінну інформацію про переваги та недоліки кожного респондента за такими необхідними лідерам і працівникам ОМС критеріями, модель «Діамант лідерства» не несе інформації про ті життєві орієнтири і цінності людини, які або можуть дозволити їй стати лідером, або повністю виключають таку можливість.

В зв'язку з цим, модифікація моделі «Діамант лідерства» шляхом доповнення чотирьох характеристик ще двома складовими Eg а Al, призначених для визначення і оцінки спрямованості потенційних респондентів на задоволення особистих інтересів та на соціальні орієнтири, трансформує площинну модель у просторову, яка у цьому випадку насправді приймає вигляд ограненого діаманту (рис.1).

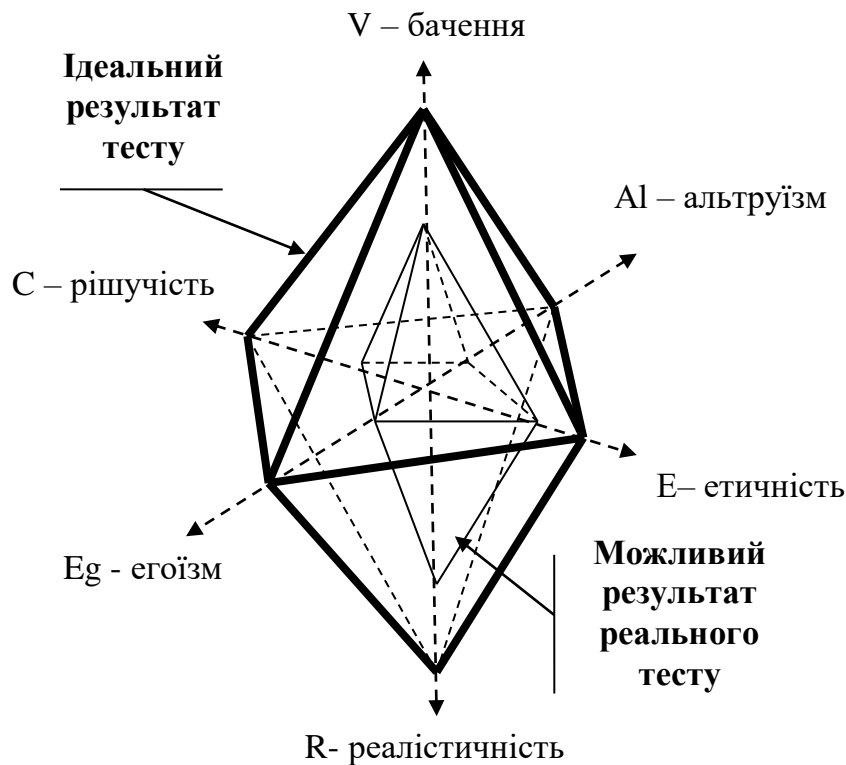


Рис. 1. Модифікований авторами просторовий варіант моделі «Діамант лідерства»

Цілком очевидно, що така трансформація відомої моделі розширює її інформаційний потенціал, в зв'язку з чим остання стає найбільш інформативною моделлю серед відомих площинних і просторових зразків як така, що дає можливість отримати інформацію про певну особу відразу за шістьма її характеристиками V, R, E, C, Eg і Al, додаючи до характеристик особи інформацію про гармонічність/дисгармонічність її життєвих і моральних цінностей та інтересів, які можуть сприяти формуванню її лідерських компетенцій в процесі навчання та використання в процесах практичної діяльності.

Для отримання необхідних оцінок поточного стану і формулювання рекомендацій щодо потреб розвитку особистості в напрямку максимального задоволення всіх критеріїв модифікованої моделі до існуючого тестового

інструментарію П. Костенбаума (40 стверджень, кожне з яких оцінюються оцінкою від 0 до 5 балів) [15] слід додати тести з визначення орієнтованості особи на задоволення особистих інтересів (Eg) і забезпечення інтересів соціуму (Al). Тоді, уже відомі характеристики тієї чи іншої особи V, R, E, C будуть доповнені інформацією про наявність у неї гіпертрофованих особистих (Eg) або паталогічних соціальних (Al) інтересів, які не дозволяють їй стати ефективним лідером.

При цьому слід зауважити, що наявність у особи егоїстичних інтересів не є однозначно негативною характеристикою. Адже, ще древньогрецький філософ Епіктет стверджував, що «Все робити для себе одного зовсім не означає протидіяти спільному благу», а римлянин Луцій Анней Сенека уточнив «Якщо хочеш жити для себе, живи для інших» [21]. Тобто, будь-які прояви альтруїзму одночасно несуть і певне егоїстичне навантаження, оскільки при наданні допомоги іншим людина одночасно задовольняє і бажання свого Я (Ego). Тому, тут мабуть слід зауважити, що реальній людині – лідеру повинні бути притаманними обидві характеристики у відповідних, загальноприйнятних межах, які батько теорії стресу Г. Сельє (Hans Hugo Bruno Selye) охарактеризував поняттям «альтруїстичний егоїзм», як «... найбільш дієвий і прийнятний спосіб сполучати інтереси меншості з інтересами всіх ...» [22].

Отримання інформації про розподіл у особистості її альтруїстично-егоїстичних преференцій є можливим на основі використання відомих тестів з визначення соціально-психологічних установок особистості в континуумі «егоїзм – альтруїзм». Для цього можуть бути вибрані та використані методики як вітчизняних [для прикладу, 23; 24] так і зарубіжних авторів [25; 26]. Останні, до речі, також пропонуються для тестування в on-line режимі.

Використання результатів тесту П. Костенбаума в комплексі з інформацією, отриманою з допомогою додаткових тестів «егоїзм – альтруїзм» (після відповідного масштабування останніх), дозволить суттєво доповнити функціонально-психологічний портрет будь-якої особистості за шістьма критеріями модифікованої моделі «Діамант лідерства», які в ідеальному випадку повинні заповнити внутрішній простір моделі, а в реальному – утворити в цьому ж просторі деформований варіант «діаманту», як це продемонстровано на рисунку 2.

Різниця між ідеальними значеннями і реальними результатами тестування за критеріями модифікованої моделі лідерства  $\Delta V$ ,  $\Delta R$ ,  $\Delta E$ ,  $\Delta C$ ,  $\Delta Eg$  і  $\Delta Al$  мають бути використані для формування і прийняття необхідних рішень щодо можливих кроків з удосконалення характеристик особи через відповідно орієнтовані саморозвиток, коригування програм навчання і підвищення кваліфікації чи формування рекомендацій щодо заповнення кадрових вакансій у відповідних органах управління новостворюваних ОТГ.

*Висновки і перспективи подальших досліджень.* Таким чином, в результаті проведених досліджень:

- доведено доцільність модифікації відомої моделі лідерства з метою підвищення рівня її інформативності;
- запропонована просторова модифікація графоаналітичної моделі «Діамант лідерства» з використанням додаткових критеріїв оцінювання рівня альтруїзму та егоїзму особистості та описано алгоритм отримання і

використання інформації щодо рівня відповідності особистості критеріям моделі;

– обґрунтовано доцільність використання модифікованої моделі в процесах відбору, підготовки та розвитку управлінських кадрів, в т. ч. для органів державної служби і місцевого самоврядування.

Подальші дослідження слід спрямувати:

– на розробку оригінального тесту психофункціонального тесту для модифікованого варіанту моделі «Діамант лідерства»;

– проведення експериментальної апробації і верифікація валідності модифікованої моделі, комплексу відомих і новоствореного оригінального тестів в середовищі кадрового наповнення органів місцевого самоврядування нових об'єднаних територіальних громад і здобувачів магістерського ступеня з публічного управління і адміністрування.

#### *Література:*

1. Три роки децентралізації – три роки дій і якісних перетворень (+інфографіка). URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/4913>

2. Децентралізація: як змінюються думки людей ? / Швейцарсько-український проект DESPRO. URL: [http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/DESPRO\\_Decentralization-2016\\_UKR\\_1.pdf](http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/DESPRO_Decentralization-2016_UKR_1.pdf)

3. Мельничук А. ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ: реформа №1 [аналітичні записки] / А. Мельничук, П. Остапенко. – К.: ЦОП «Глобус» ФОП Кравченко Я. О. 2016. 35 с.

4. Децентралізація. Запитання – відповіді. – Київ: Інститут Громадянського Суспільства, 2016. 155 с.

5. Державний службовець в Україні: (пошук моделі) / Нижник Н. Р., Цветков В. В., Леліков Г. І. та ін. К., 1998.

6. Грінівецька Н.М. Формування теоретичної моделі управлінських кадрів державної служби України // Вісник УАДУ при Президентові України. 1998. № 4. С. 195-200.

7. Балашов А. Ідеальний державний службовець: як його сформувати. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=118>

8. Ревенко Т. В. Особливості формування базової моделі державного службовця. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-1/doc/3/01.pdf>

9. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: дис...канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / ДРІДУ НАДУ. Дніпропетровськ, 2011. 258 с.

10. Бондарева Л. В. Сучасні технології добору кадрів: перспективний досвід для публічної служби в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. №1. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2015\\_1/3.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/3.pdf)

11. Храброва Ю. В. Зарубіжний досвід кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування/ Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2014. №12. Т.1. С. 62-64.

12. Золотарьов В. Ф. Сутність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/3/01.pdf>

13. Касперська А., Халецька А. Проблемні питання процедури добору



кадрів в органах місцевого самоврядування. Державне управління. 2015. №4(136). С. 16 – 20.

14. Дзвінчук Д. І. Про модифікацію моделі «Діамант лідерства» і доцільність її використання у фаховій підготовці державних службовців. Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Маріуполь, 3–4 жовтня 2017 р.). Маріуполь; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2017. С. 29-31.

15. Kostenbaum P. Our Leadership Model. URL: <http://www.pib.net/model.htm>

16. Kruger J., Dunning D. Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments // Journal of Personality and Social Psychology, Vol 77(6), Dec 1999, 1121–1134. URL: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>.

17. Дзвінчук Д. І. Щодо проявів ефекту Данінга-Крюгера в системі управління Українською державою. Теорія та практика державного управління. ХарПІДУ. 2017. №1(56). URL: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-1/index.html>

18. Дзвінчук Д. І. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». 2016. Вип. 64. С. 44-60.

19. Introducing Susan E. Dellinger, Ph. D. Creator of the Psycho-Geometrics® System. URL: <http://www.psychogeometrics.com/aboutdrsusan.php>

20. Тукачев Ю. А. О валидности популярного психометрического теста С. Деллингер. URL: <http://forum.ht-line.ru/threads/o-validnosti-populjarnogo-psixometricheskogo-testa-s-dellinger.368/>

21. Крилаті вислови. URL: <http://wyrasheniya.ru/aforizmy-o-egoizme-i-altruizme/>

22. Селье Г. Стресс без дистресса. URL: [http://www.lib.ru/PSIHO/SELYE/distree.txt\\_with-big-pictures.html#14](http://www.lib.ru/PSIHO/SELYE/distree.txt_with-big-pictures.html#14)

23. Киселевская С. Психологические тесты. URL: <http://psiholog-dnepr.com.ua/testy-dlya-sebua>

24. Тесты на профориентацию. URL: <http://prevolio.com/tests.aspx>

25. Egoism/Altruism Test. URL: [https://www.queendom.com/tests/access\\_page/index.htm?idRegTest=692](https://www.queendom.com/tests/access_page/index.htm?idRegTest=692)

26. Egoism Vs. Altruism. URL: <https://www.psychologytoday.com/tests/personality-3>

---

The article is devoted to the improvement of the selection, training and continuous development of personnel for the united territorial communities in Ukraine, the process creation of which is accompanied by a growing shortage of specialists - leaders with the corresponding education, professional, moral, ethical and social orientations of their activities. According to the results of testing of students of the Masters in Public Management and Administration using the well-known model of leadership with four criteria (vision, realism, ethics and determination), it has been established that its informativity is insufficient to identify leadership potential of a practitioner in the territorial communities who continues to study, as well as future employees of local self-government bodies that are just studying. To increase the

informativeness of the well-known model, the expediency of adding the criteria for assessing the level of selfishness and altruism of the individual was substantiated, in connection with which it was proposed to transform a known plane model with four criteria of evaluation into a spatial one with the original positioning of two additional criteria, which made it possible not only to increase the number of evaluated criteria from four to six, but also to reveal the differences between the real assessments of a person and an ideal model with their subsequent use in the process of learning and development of current and future staff of united territorial communities to provide recommendations for adjustments to training programs and plans, and the selection process for those with the most satisfactory indexes according to the model. It is demonstrated that the spatial modification of the well-known model of leadership proposed by the authors complements the functional characteristics of potential respondents with information about their self-altruistic preferences, which makes it expedient to use it in the processes of selection, training and development of management personnel, including for the civil service and local self-government bodies. The necessity and expediency of elaboration of the original psycho-functional test for the modified version of the model and its experimental testing and validation of the validity in the personnel envelope of the local self-government bodies of the united territorial communities and the candidates of the master's degree in public management and administration were substantiated.