

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТИЛІВ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ З ЦІННІСНИМИ ОРІЄНТАЦІЯМИ Й МОТИВАМИ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Описано загальні теоретичні погляди на суть конфлікту. Охарактеризовано стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, ціннісні орієнтації та мотиви працівників організації. Проаналізовано взаємозв'язок зі стилями поведінки в конфліктних ситуаціях і ціннісними орієнтаціями й мотивами людей в організації.*

*Встановлено, що для людей, які застосовують стратегію компромісу, домінуючим є мотив соціальних контактів, тоді як цілком не притаманними для них є такі мотиви й цінності, як цікава робота, взаємостосунки, традиція, конформізм і безпека.*

**Ключові слова:** організація, працівники, конфліктна поведінка, ціннісні орієнтації, мотиви.

**Постановка проблеми.** Конфлікти в організації нині є доволі поширеним явищем, яке вимагає ґрунтовного дослідження задля попередження та врегулювання їх у робочому колективі. Вченими досліджено безліч чинників, які можуть впливати на виникнення конфліктів у колективі. Виділяють чотири групи: об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні.

Перші дві групи чинників є об'єктивними, третя й четверта – суб'єктивними. Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей і ін. Тоді як суб'єктивні причини обумовлені індивідуально-психологічними особливостями й безпосередньою взаємодією людей під час їх об'єднання у соціальні групи [1; 2].

Особливої уваги заслуговують власне ті суб'єктивні чинники, які виявляються у взаємодії колективу і які можуть вплинути на вибір тої чи іншої стратегії поведінки у конфліктній ситуації, зокрема, ціннісні орієнтації й мотиви, що домінують у працівників. Це і зумовило актуальність нашого емпіричного дослідження взаємозв'язку між ціннісними орієнтаціями, мотивами та стратегіями поведінки в конфліктних ситуаціях.

**Стан дослідження.** Дослідженням причин виникнення та розвитку конфліктів займалися такі вчені, як Г. Зіммель, М. Робер,

Ф. Тільман, К. Левін, Б. Хасан, А. Анцупов, У. Мак-Дугалл, С. Сігеле, К. Лоренц, Д. Мід, Д. Морено, А. Басе, Н. Міллер й ін. Проблемою власне організаційних конфліктів займалися С. Фролов, В. Курбатов, Л. Козер, М. Міриманова й ін.

В історії розвитку суспільної й наукової думки, особливо починаючи з кінця XIX – середини XX ст. (У. Самнер, Л. Гумплович, Р. Зіммель, Е. Берджес, Р. Парк, А. Смол й інші) конфлікти займали одне з головних місць серед типів соціальної взаємодії, які потребують трансформації й перетворення як найважливіше джерело соціальних змін [3].

У першій половині XX ст. сформувався цілий напрям, що у своїх теоретичних побудовах акцентував на проблемах стабільності та консенсусу (Е. Дюркгейм, Т. Парсонс, Н. Смелсер).

У другій половині XX – початку XXI ст. почався бурхливий розвиток науково-практичного осмислення конфліктів. Так, 1956 р. Л. Козер у книзі «Функції соціального конфлікту» розкрив низку важливих тверджень:

- 1) не існує соціальних груп без конфліктних відносин;
- 2) конфлікти мають негативне й позитивне значення для функціонування суспільних систем і їх змін;
- 3) що більше незалежних один від одного конфліктів, то ліпше для суспільства [4].

Перші вітчизняні дослідження, присвячені проблемі конфліктів, з'явилися на початку 20-х років XX ст. Першу працю опубліковано 1924 р. (П. Гриффін і М. Могилевський), яка мала більшою мірою соціологічний характер і була присвячена трудовим конфліктам та їх вирішення [5]. Слово «конфлікт» ( від лат. *conflictus*) в перекладі означає «зіткнення».

Аналіз наукової літератури доводить, що в ній не тільки відсутнє єдине розуміння терміна «конфлікт», але й налічує різні рівні його розуміння:

1. На рівні буденного усвідомлення конфлікт трактують як суперечку.
2. На семантичному рівні – як зіткнення розбіжностей, колізій.
3. На конвенційному рівні термін визначається відповідно до предмета дослідження [3].

Наведемо кілька означень цього поняття. Так, як уважають учені, конфлікт варто розглядати як ситуацію, в якій кожна зі сторін прагне зайняти позицію, несумісну і протилежну стосовно інтересів іншої сторони. Це особлива взаємодія індивідів, груп, об'єднань, яка виникає в разі їх несумісних поглядів, позицій й інтересів [6].

Також конфлікт можна трактувати як зіткнення різнонаправлених сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії [3].

К. Томас виділив п'ять стратегій поведінки, які найчастіше обирають люди в конфліктних ситуаціях:

- суперництво як намагання задовольнити власні інтереси за рахунок інших;
- співпраця як пошук альтернативи, прагнення максимально врахувати й власні інтереси, й інтереси партнера;
- компроміс як прагнення частково задовольнити і власні домагання, і прагнення опонента;
- уникнення як відмова від власних інтересів і від захисту інтересів іншої людини;
- пристосування як жертвування власними інтересами на користь іншого [7].

Вважаємо за необхідне розглянути детальніше ті чинники, які можуть відігравати значну роль у виникненні конфліктів у колективі організації. А саме розбіжності між ціннісними орієнтаціями та мотивами працівників.

Розбіжності між ціннісними орієнтаціями членів колективу можуть слугувати причиною виникнення і міжособистісних, внутрішньогрупових, і внутрішньоособистісних конфліктів. Це зумовлює розвиток так званих конфліктів цінностей і норм поведінки, тобто зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі спілкування та соціальної взаємодії [7].

Система цінностей людини відображає те, що є для неї найбільш значущим, наповненим особистісним змістом, що утворює зміст буття. Нарешті, в систему основних цінностей людини можуть входити її світоглядні, релігійні, моральні й інші значущі для неї уявлення. «Зазіхання» на ці цінності викликає обурення в особи і вона прагне відстояти їх за будь-яку ціну [8].

До основних цінностей особистості (за Ш. Шварцом) відносять владу, досягнення, гедонізм, стимуляцію, самостійність, універсалізм, доброту, традиції, конформізм і безпеку.

Розбіжності в мотивації працівників зумовлюють виникнення конфлікту мотивів, що описує конфлікт потреб і намірів, найчастіше психологічних потреб. Ці конфлікти можуть не мати чітко вираженої ділової або виробничої основи. В них відбувається взаємна симпатія між людьми чи взаємне відштовхування, приналежність до відповідного референтного кола (значущої особи або групи осіб), відчуття прес-тижу, власної гідності, статусу тощо [9].

**Мета** статті – проаналізувати взаємозв’язок між стратегіями конфліктної поведінки та ціннісними орієнтаціями й мотивами працівників організації.

**Виклад основних положень.** Для реалізації поставленої мети нами проведено емпіричне дослідження, в якому взяли участь 45 осіб, які працюють в мережі аптек «D.S.» віком від 19 до 54 років.

Для проведення емпіричного дослідження використано такий методичний інструментарій: 1) методика на дослідження типового реагування на конфліктні ситуації К. Томаса; 2) методика Ш. Шварца PVQ «Портрет цінностей» (адаптація І. Семків); 3) методика вивчення мотиваційного профілю особистості (Ш. Річі і П. Мартін).

Результати описової статистики дають змогу нам говорити про середнє значення вибору стратегій поведінки в конфліктах і тих психологічних особливостей, які відіграють значну роль у цьому виборі. Відтак можна зазначити те, що досліджені працівники організації найчастіше обирають компромісний стиль поведінки у конфліктних ситуаціях. На другому місці – співпрацю, а найменше схильність до суперництва та пристосування (рис. 1).

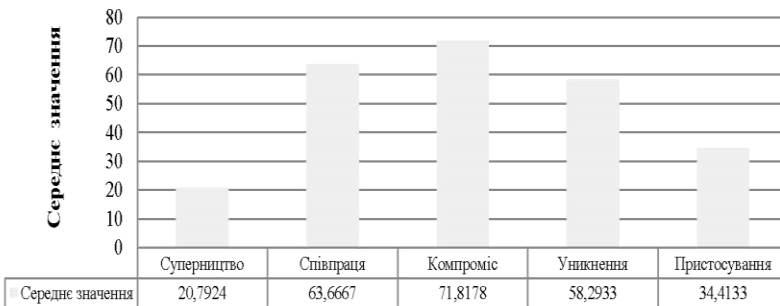


Рис. 1. Діаграма «Стили поведінки в конфліктних ситуаціях»

Це можна пояснити тим, що люди в цій організації є більш зацікавленими в тому, щоб частково задовольнити й власні інтереси, й інтереси партнерів, заразом взаємно пожертвувавши чимось, для досягнення бажаного результату і продовження нормальної спільної діяльності.

Що стосується ціннісних орієнтацій, то середні значення за результатами описової статистики дають нам можливість зазначити про найсуттєвіші цінності для досліджуваних осіб (рис. 2).

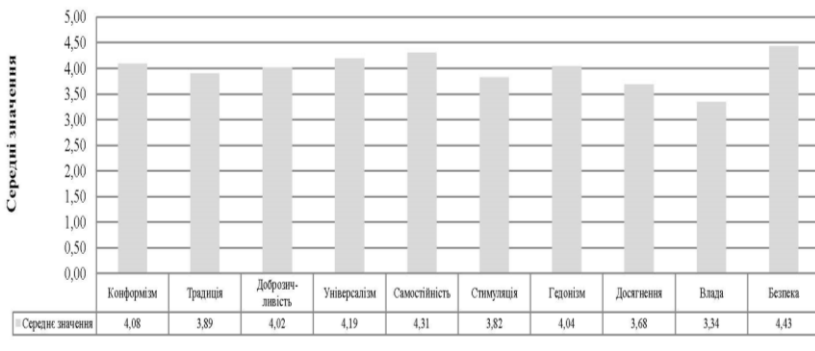


Рис. 2. Діаграма «Ціннісні орієнтації»

Можна наголосити на тому, що для працівників організації найважливішими є такі цінності, як безпека та самостійність. А найменш важливою цінністю для респондентів є влада. Це можна пояснити тим, що для працівників мережі аптек важливіше значення має їхня особиста безпека та можливість виявляти самостійність в ухваленні рішень, застосовуючи креативність і дослідницький потенціал, а найменше вони прагнуть до досягнення авторитету чи престижу, а також до контролю або домінування над іншими.

Також встановлені мотиви досліджених працівників. Середні значення результатів описової статистики дають нам можливість зазначити найсуттєвіші з них (рис. 3).

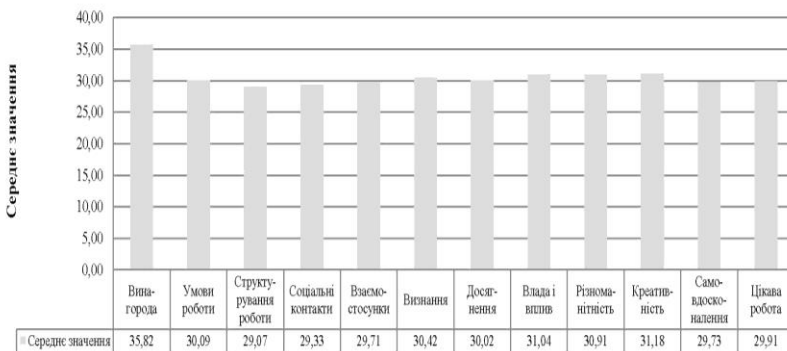


Рис. 3. Діаграма «Мотиваційний профіль»

Так, для досліджуваних працівників найхарактернішими є мотиви, пов'язані з винагородою та креативністю. Люди мають велику мотивацію до матеріальної винагороди за свою роботу, а також прагнуть мати можливість виявляти свій нестандартний підхід до вирішення різних завдань способом творчого пошуку й аналізу ситуацій, що виникають.

Проведений кореляційний аналіз (лінійна кореляція Пірсона) вказує на безпосередні та обернені зв'язки між стилем поведінки в конфлікті та цінностей і мотивів.

Отримані результати свідчать про те, що чим більше людина застосовує в конфліктній ситуації компроміс, то більше є схильною до соціальних контактів ( $r = 0,30$  при  $p < 0,05$ ).

Заразом вони менше орієнтуються на взаємостосунки ( $r = -0,31$  при  $p < 0,05$ ) та цікаву роботу ( $r = -0,45$  при  $p < 0,05$ ), не є важливими такі цінності як конформізм ( $r = -0,59$  при  $p < 0,05$ ), слідування традицій ( $r = -0,43$  при  $p < 0,05$ ) та безпека ( $r = -0,30$  при  $p < 0,05$ ) (рис. 4).

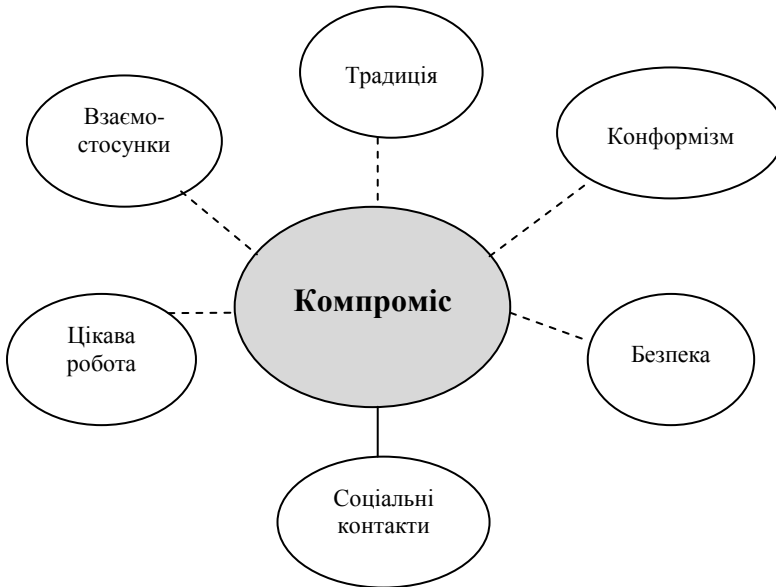


Рис. 4. Кореляційна плеяда за показником «Компроміс»

Так, працівники, що виявляють компроміс у конфліктній ситуації прагнуть до широкого кола спілкування в колективі. Проте вони не мають бажання бути задіяними в цікавій та корисній діяльності, слідувати традиціям, не прагнуть формувати близькі та довірливі стосунки в колективі, не відчують стабільності. Хоча з огляду на описову статистику, для більшості працівників саме відчуття стабільності, безпеки є однією з головних цінностей.

Також виявлено, що важливішими для людей є потреби в цікавій роботі ( $r = 0,31$  при  $p < 0,05$ ) та різноманітності ( $r = 0,30$  при  $p < 0,05$ ), а також якщо вони мають серед домінуючих цінностей конформізм ( $r = 0,44$  при  $p < 0,05$ ), то більше такі особи будуть схильними до пристосування в конфліктних ситуаціях (рис. 5).



Рис. 5. Кореляційна плеяда за показником «Пристосування»

Відтак працівники, які найчастіше використовують у конфліктних ситуаціях пристосування, мають бажання бути задіяними в цікавій та корисній для них діяльності, прагнуть уникати рутинної роботи, очікують певної стимуляції з боку інших і мають бажання стримувати і запобігати діям, які не відповідають соціальним очікуванням.

**Висновки.** На основі емпіричного дослідження встановлено взаємозв'язок зі стратегіями виходу з конфлікту, ціннісними орієнтаціями й мотивами працівників організації. Виявлено, що працівники, для яких важливими є такі цінності та мотиви, як конформізм, традиція, безпека, взаємостосунки та цікава робота, менш схильні до компромісного стилю поведінки. Проте, що важливіші для працівників со-

ціальні контакти, то більше вони обиратимуть цю стратегію поведінки в конфлікті. Для осіб, що схильні до пристосування у конфліктній ситуації важливим є такі цінності та мотиви як конформізм, цікава робота та різноманітність.

Отже, ціннісні орієнтації та мотивація відіграють роль на те, яку з наявних стратегій поведінки обиратиме працівник у конфліктних ситуаціях. Відтак можна спрогнозувати те, як поводитиметься конкретний представник із колективу і чого саме від нього можна очікувати в конфлікті.

**Перспективу подальших досліджень** вбачаємо у виявленні інших психологічних чинників, які впливатимуть на конфлікти в колективі організації.

1. Анцупов А. Я. Конфликтология: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шпилов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 551 с.
2. Ишмуратов А. Г. Конфликт і згода / А. Г. Ишмуратов. – К.: Наукова думка, 1996. – С. 13–115.
3. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посібник / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 416 с.
4. Козер Л. Функции социального конфликта / Л. Козер; пер. с англ. О. Назаровой; под ред. Л. Г. Ионина. – М.: «Идея-Пресс», 2000. – 205 с.
5. Гриффин П. О. Трудовые конфликты и порядок их разрешения / П. О. Гриффин, М. И. Могилевский. – СПб., 1924. – 24 с.
6. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с. – (Серия «Мастера психологии»).
7. Технології роботи організаційних психологів: навч. посібник для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів після диплом. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
8. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами: навч. посібник / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сіващенко, О. І. Туз. – К.: «Кондор», 2010. – 172 с.
9. Баклицький І. О. Психологія праці: підручник / І. О. Баклицький. – 2-е вид., переробл. і допов. – К.: Знання, 2008. – 655 с.

**Угрин О. Г., Черевко М. Ю. Взаимосвязь стилей конфликтного поведения с ценностными ориентациями и мотивами работников организации**

*Приведены общие теоретические взгляды на природу конфликта. Охарактеризованы стратегии поведения в конфликтных ситуациях, ценностные ориентации и мотивы работников организации. Проанализирована взаимосвязь между стилями поведения в конфликтных ситуациях и ценностными ориентациями и мотивами людей в организации.*



*Установлено, что у людей, которые применяют стратегию компромисса, доминирующим является мотив социальных контактов, им не присущи такие мотивы и ценности, как интересная работа, взаимоотношения, традиция, конформизм и безопасность.*

**Ключевые слова:** *организация, работники, конфликтное поведение, ценностные ориентации, мотивы.*

**Uhryn O. G., Cherevko M. Yu. Correlation between conflict behavior styles and value orientations and motives of the organization employees**

*General theoretical views on the nature of conflicts, strategies of behavior in conflict situations are described. Value orientations and motives of the organization employees that could play a significant role in causing conflicts in the team are examined in the article.*

*Thus, the difference between the value orientations of staff members can serve as a cause of interpersonal, intragroup and interpersonal conflicts. This causes the development of so-called conflicts of values and norms of behavior. Differences in employees' motivation lead to the conflict of motives. These conflicts may not have clearly defined business or industrial base. The matter is in mutual people's sympathy or mutual repulsion, relation to the appropriate reference range, sense of prestige, self esteem, status, etc.*

*As a result of empirical research organization employees most often choose a compromise in conflict situations. In second place they prefer cooperation and they are the least likely to compete and adapt.*

*As for the value orientations, the most important for them are such values as safety and independence. Power is the least important value for the respondents.*

*The relationship between behavior styles in conflict situations and value orientations and motives of people in the organization are analyzed.*

*It was established that people who use the strategy of compromise prefer the motif of social contacts, while such motives and values as interesting work, relationships, tradition, conformity and security are not inherent to them. In contrast, employees who choose the strategy of adaptation prefer such values and motives as conformity, interesting work and diversity.*

**Key words:** *organization, employees, conflict behavior, value orientations, motives.*

*Стаття надійшла 23 травня 2017 р.*