

**В. В. Журавльова**аспірант кафедри загальної та практичної психології  
Університет менеджменту освіти  
Національної академії педагогічних наук України

## ТИПОЛОГІЯ ВНУТРІШНІХ ЦІННІСНИХ КОНФЛІКТІВ КЕРІВНИКІВ ВИЩОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІВНЯ

*У статті описано структуру ціннісних орієнтацій керівників, що розглядаються як еталонна група (особи з визначними особистісно-професійними досягненнями, які є не тільки носіями цінностей, але і їхніми творцями через свій соціальний статус та вплив організаційної культури). Проаналізовано результати дослідження базових цінностей як на рівні нормативних ідеалів, так і реальних поведінкових проявів. Показано те, як впровадження авторської системи розрахунків дозволяє виявити неузгодженість ціннісної сфери опитуваних. Виділено три типи ціннісних конфліктів, їм дана якісна інтерпретація.*

**Ключові слова:** особистісні цінності, ціннісні орієнтації, узгодженість цінностей, ціннісний конфлікт, опитувальник Шварца, психологія керівника.

**Постановка проблеми.** У найзагальнішому вигляді цінності – це властивості явищ, матеріальних або ідеальних предметів дійсності, що володіють значущістю для суб'єкта щодо задоволення його потреб та інтересів. Цей критерій оцінки реальних явищ дає уявлення про те, як повинен бути влаштований світ і якою має бути людина. Як культурний феномен цінності – це продукт життєдіяльності соціальних груп; ідеальна норма узагальнення, що надає сенс реальності, відображаючи та визначаючи конкретну суспільно-історичну динаміку. Вони виконують регулятивну й прогностичну функції в соціальних системах. Цінності визначають цілі, до яких прагне окрема людина, група або суспільство, а також основні засоби їх досягнення. Інтерес до ціннісних основ особистості та суспільства зростає в кризові моменти історії, коли дискредитуються панівні ідеології та ламаються культурні традиції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує проблема взаємообумовленого формування ціннісної сфери та розвитку особистості як представника певної соціально-культурної спільноти й суб'єкта самоздійснення. Вітчизняні психологи традиційно визнають цінності ядром духовного розвитку (Б.Г. Ананьєв, С.Л. Рубінштейн, Б.С. Братусь, В.М. Мясіщев, К.О. Альбуханова-Славська, В.О. Ядов, С.С. Бубнова, Д.О. Леонтьєв, М.С. Яницький, О.Л. Музика). Водночас відзначається дисбаланс між декларованими ціннісними установками й реальними мотивами діяльності, змістом поточних дій.

**Мета статті** – обґрунтувати типологію внутрішніх ціннісних конфліктів, виявлену в емпіричному дослідженні керівників топ-рівня.

**Виклад основного матеріалу.** Ми розглядаємо керівників як еталонну групу, адже ці люди

об'єктивно досягли успіху в декількох значущих царинах людської діяльності: професійній компетентності, соціальній взаємодії, сфері матеріального благополуччя. Тому їхні ціннісні орієнтації ми розглядаємо в контексті особистісного розвитку як такі регулятори поведінки, що роблять людину соціально-успішною або ж виникають в результаті досягнення успіху. Владні повноваження ставлять людину «на щабель вище» в міжособистісних стосунках. Водночас керівний статус дає людині змогу дотримуватись власних цінностей у прийнятті рішень та вчинках, а також транслювати певні ціннісні орієнтири іншим за допомогою різноманітних важелів впливу. Треба враховувати, що ця категорія досліджуваних, по-перше, досить рідкісна, і, по-друге, закрита та малодоступна для наукових досліджень. Дослідницьку вибірку склали 38 керівників комерційних підприємств вищого управлінського рівня віком від 28 до 54 років, середній вік у вибірці - 42,5. Середній стаж управління – 14,2 років (від 1 до 25), мають в керівництві від 5 до 3 000 підлеглих. Порівну представлені представники жіночої та чоловічої статі.

Основним методом вивчення ціннісних орієнтацій, який ми використали у дослідженні, є *Опитувальник цінностей Ш. Шварца*, спрямований на вивчення широкого спектру загальнолюдських цінностей, що існують у кожній культурі в тому чи іншому вигляді. Методика складається з трьох частин і виявляє послідовно провідні термінальні та інструментальні цінності (як нормативні ідеали та керівні принципи життя), а також індивідуальні відмінності базових цінностей на рівні соціальної поведінки людини (адаптація В.М. Карандашева, 2004).

Опитувальник цінностей Ш. Шварца ґрунтується на авторській теоретичній концепції про

мотиваційну мету та універсальність людських цінностей. Учений їх згрупував у десять типів: влада – соціальний статус, домінування над людьми й ресурсами; досягнення – особистий успіх відповідно до соціальних стандартів; гедонізм – прагнення до чуттєвого задоволення, насолоди; стимуляція – прагнення до новизни й змін; самокерівництво – самостійність думок і дій; універсалізм – розуміння, терпимість, захист благополуччя всіх людей і природи; доброта – збереження й підвищення добробуту близьких людей; відданість групі й турбота про благополуччя її членів; традиція – повага й відповідальність за культурні, релігійні звичаї та ідеї; конформність – стримування дій і мотивів, які можуть нашкодити іншим та не відповідають соціальним очікуванням; дотримання правил і зобов'язань; безпека – утримання стабільності в суспільстві, взаєминах і в самій особистості [1, с. 26].

1) Базові цінності у вибірці керівників. Під час обробки індивідуальних даних кожної частини опитувальника вираховується середній бал для кожного з 10 типів ціннісних орієнтацій. Величина цього середнього балу щодо інших демонструє ступінь значущості певного типу цінностей.

Як видно з таблиці 1, на рівні нормативних ідеалів та переконань для вибірки керівників найбільш значущими виявилися такі типи цінностей: «Досягнення». Його визначальна мета – особистий успіх через прояв компетентності відповідно до домінуючих культурних стандартів, що тягне за собою соціальне схвалення; «Безпека». Мотиваційна мета – безпека для інших людей і себе, гармонія, стабільність суспільства і взаємовідносин. Водночас цінності, які стосуються колективної безпеки, значною мірою сприяють і безпеці окремої особистості; «Самокерівництво». Визначальна мета цього типу – самостійність мислення й вибору способів дії, творчість і пошукова активність. Самокерівництво як цінність походить від фізіологічної потреби організму в самоконтролі, а також від інтеракційної потреби в авто-

номності й незалежності; «Доброзичливість», що передбачає відданість референтній групі й прагнення до благополуччя її членів, а також почуття боргу та відповідальності, важливість бути надійним і заслуговувати на довіру. Мотиваційна мета цієї цінності – збереження благополуччя людей, із якими індивід знаходиться в особистих контактах (корисність, лояльність, поблажливність, чесність, відповідальність, дружба, зріла любов).

На рівні індивідуальних пріоритетів (тобто в конкретних вчинках керівників) найбільшою мірою проявляються ті самі цінності: перші позиції займають самокерівництво та безпека, виразна значущість досягнень та доброзичливості.

Найменшу значущість як на рівні нормативних ідеалів, так і на рівні поведінкових пріоритетів мають цінності, що належать до типів «Традиції» та «Стимуляція». Звернемо увагу, що цінності стимуляції – прагнення до новизни і яскравих відчуттів, стосуються безпосередньо росту, поступальних змін, розвитку особистості. Цей тип цінностей походить від фізіологічної потреби в розмаїтті й глибоких переживаннях для підтримки оптимального рівня активності організму.

Стосовно результатів керівників ми бачимо суперечливе ставлення до влади як цінності, вони не визнають її як життєву мету, як основний принцип або інструментальний спосіб досягнення цілей, проте активно використовують відповідні регулятори в реальній поведінці. Очевидно, що вищого рівня управління в комерційній організації неможливо досягти, не маючи до цього внутрішньої спрямованості. Характерно, що керівники порівняно низько оцінюють універсалізм – необхідне для видового виживання терпіння, розуміння, захист благополуччя всіх людей та природи. Водночас вони обирають за цінність доброзичливість – більш вузьку «просоціальну» категорію, сфокусовану на благополуччі в повсякденній взаємодії з близькими людьми. Цей тип цінностей пов'язаний із потребою в позитивній взаємодії, афіліації, забезпеченні процвітання групи.

Таблиця 1

Значущість базових цінностей керівників (38 осіб)

Базові цінності в методиці Ш. Шварца	Огляд цінностей		Профіль особистості	
	М	$\sigma$	М	$\sigma$
Конформність	4,18	0,99	1,61	0,88
Традиції	3,05	1,45	0,82	1,02
Доброта	5,19	0,74	2,38	0,75
Універсалізм	4,20	1,21	1,89	1,00
Самокерівництво	5,34	0,76	3,03	0,76
Стимуляція	3,60	1,50	1,46	1,06
Гедонізм	3,61	1,29	2,12	1,23
Досягнення	5,57	0,86	2,70	0,81
Влада	4,49	0,87	2,23	0,74
Безпека	5,44	0,87	2,84	0,69

Примітка: середні бали за другою частиною методики нижчі, оскільки шкала для оцінки має меншу розмірність (максимум у 7 та 4 балів відповідно)

Усе це специфічним чином поєднується з відторгненням дотримання традицій (традиційний спосіб поведінки є символом групової солідарності, виразом єдиних цінностей і також гарантією виживання). Пояснити це можна тим, що керівники усвідомлюють власну роль у творенні цінностей в рамках організаційної культури. О.О. Бодальов пише про три ступені володіння цінностями: досягнення, утримання та віддача; останній пов'язаний із впливом реальних досягнень та значущості особистості [3].

Порівняння середніх показників вибірки керівників з аналогічними результатами, отриманими різними вченими в попередніх дослідженнях (В.М. Карандашев, 2004; О.В. Кострікін, 2010 К.М. Нагорняк, 2017), показує, що керівники топ-рівня мають специфічну ціннісну організацію, що відрізняє їх від представників інших соціальних та професійних категорій [1; 4; 5].

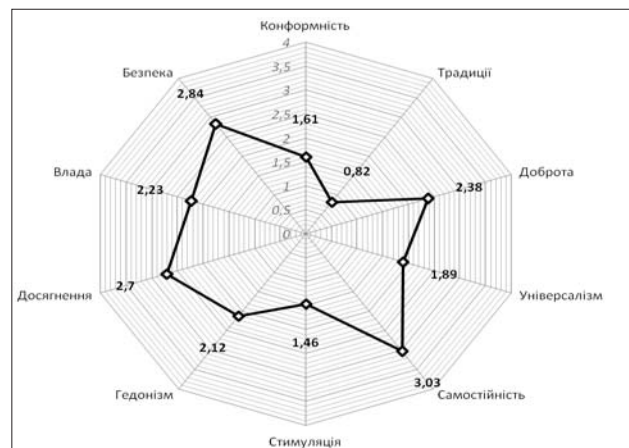
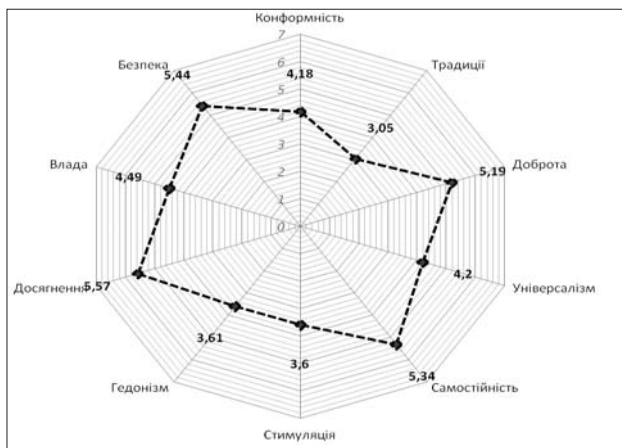
Ми провели статистичний аналіз окремих відповідей респондентів на кожне питання опитувальника (57 пунктів списку цінностей та 40 тверджень профілю особистості). Виявилось, що провідними цілями та ідеалами керівників вищого управлінського рівня виступають цінності розвитку: самоповага як віра у власну цінність, зріле розуміння світу (мудрість), внутрішня гармонія, досягнення в значущій діяльності, максимальне розкриття власних можливостей (саморозвиток), свобода у вчинках і діях, а також безпека близьких людей.

Становить неабиякий науковий та прикладний інтерес аналіз антицінностей, що суперечать життєвим принципам опитуваних. Серед найменш важливих термінальних цінностей у вибірці керівників опинилися: єдність із природою, соціальна сила як домінантність та контроль над іншими, рівність можливостей для всіх людей та мінливе життя. Звертає на себе увагу змінна «мінливе життя» (сповнене проблемами,

зміннами та новизною), стосовно якої у вибірці отриманий найбільший розкид даних. 8% керівників обирають такий спосіб буття як найвищу цінність, але порівняно більша доля респондентів уникають його (16% вказують на абсолютну незначущість, для 13% це антицінність). Останні позиції рейтингу інструментальних цінностей керівників займають такі поведінкові риси, як захист довілля, скромність, підпорядкування життєвим обставинам, потурання власним бажанням, слухняність. Проведений аналіз статистики відповідей дозволив нам уточнити специфічні особистісні риси та поведінкові прояви, що відображають ціннісні орієнтації керівників.

Під час інтерпретації емпіричних даних важливо пам'ятати ключове положення теорії Ш. Шварца про те, що цінності не є дискретними, вони пов'язані в єдину структуру – мотиваційний континуум. Споріднені цінності розташовуються за ступенем близькості, утворюючи коло, а конкуруючі ціннісні типи розходяться в протилежні напрямки з центру. Зберігаючи нерозривність структури мотиваційного кола, цінності можна об'єднувати в ширші або вузьчі ціннісні конструкти. Співвідношення базових цінностей керівників як єдиної динамічної системи регуляції поведінки відображено на рис. 1:

Як видно зі схем, загальна конфігурація особистих цінностей керівників на різних функціональних рівнях (нормативних еталонів, поведінкових проявів) повторюється. Провідну роль відіграють цінності безпеки, досягнень, доброти та самостійності. Важливо, що ці категорії займають протилежні полюси на мотиваційному континуумі, тобто конфліктують між собою. Отже, особистісні устремління та керівні принципи управлінців постають ніби «розтягнутими» між двома конкуруючими вимірами: «Відкритість змін / Консерватизм» та «Самозвеличення / Самотрансцендентність». Виразна цінність самостійності та незалежності вступає в протиріччя з протилежним вектором –



А. Базові цінності керівників на рівні нормативних ідеалів

Б. Базові цінності на рівні індивідуальних пріоритетів поведінки

Рис. 1. Середні оцінки базових цінностей у вибірці топ-керівників (38 осіб)

бажаністю безпеки. Потяг до влади й досягнень, у свою чергу, є протилежним за своїм мотиваційним змістом до доброзичливості.

На рівні поведінкових проявів (схема Б на рис. 1) дисбаланс посилюється через те, що споріднені, близькі цінності виявляються неузгодженими між собою. Ми бачимо, що потяг до самостійності й незалежності поєднується в керівників із небажаністю стимулюючих впливів та загостреною необхідністю в безпеці. Звертає на себе увагу також неузгодженість виміру «Консерватизм» – цінність конформності та традицій є незначущою, тоді як потреба в безпеці має надвиразний характер (останній вимір, скоріш за все, відображає загальну реакцію людей на тривожне сьогодення).

Отже, перед нами постає важливе дослідницьке завдання – знайти спосіб кількісного виміру конфліктності та/або узгодженості особистісних цінностей за методикою Ш. Шварца. Для цього в процедуру оброблення індивідуальних даних ми внесли додаткові розрахунки. Тлумачення змінної відповідає загальноприйнятій інтерпретації коефіцієнту кореляції для десяти порівнюваних пар змінних: критичне значення коефіцієнту дорівнює 0,632 при  $p \leq 0,05$  (0,765 при  $p \leq 0,01$ ) [6]. Отже, показник, що за кількісним виразом менший за вказане критичне значення, дозволяє зробити висновок про виразну неузгодженість між декларованими цінностями та реальною поведінкою особистості. 16,7% опитаних керівників демонструють схожий результат.

У результатах опитуваних ми спостерігали три типи ціннісних конфліктів:

А) Розрив між ціннісними деклараціями та реальною поведінкою. Різниця виразності ціннісних типів на рівні нормативних ідеалів та на рівні тенденцій соціальної поведінки відображає ціннісний тиск на особистість із боку різних агентів соціалізації або ж неможливість із якихось причин реалізувати цю цінність. Важливо, що

при цьому кореляція цінностей може залишатися високою. Стосовно цього типу конфлікту цінностей ми помітили загальну тенденцію, що спостерігається в третини вибірки. Зазвичай, оцінка за шкалою «Досягнення» в першій частині методики набагато більша за оцінку в другій частині. Водночас наявний характерний пік на діаграмі – потреба в досягненнях має дуже виразний характер і ніби «підтягує» за собою поведінку. Ми інтерпретуємо цей феномен як фрустрацію потреби в досягненнях, котра має розвивальний характер. (приклад на рис. 2).

Б) Відсутність підтримки споріднених цінностей (ціннісної єдності). Про цей тип конфлікту свідчать неузгоджені позиції цінностей, що теоретично складають єдиний вектор і розташовані поряд на мотиваційному колі. Ми фіксували наявність конфлікту, коли бачили в результатах відмінні тенденції за спорідненими шкалами: традиції – конформність - безпека (вимір консерватизму), доброзичливість - універсалізм (вимір самотрансцендентності), самостійність - стимуляція (відкритість змінам), досягнення - влада (вимір самозвеличення).

У цьому випадку графік на ціннісному колі виглядає ніби «зламаним». На прикладі (рис. 3) бачимо неузгодженість між додатковими цінностями як на рівні ідеалів, так і на рівні поведінки. Безпека набагато перевищує значущість конформності та традицій (типи, які складають єдиний вимір «Консерватизм»). Потяг до самостійності не підкріплений бажаністю відповідної стимуляції (вимір орієнтації на життєві зміни). Це свідчить про відсутність чіткої орієнтації опитуваного стосовно вектору особистісних прагнень та вибору відповідної лінії поведінки. Показники кореляції за цих умов можуть залишатися високими й не виявляти конфлікту.

В) Потяг до взаємовиключних цінностей. Він проявляється однаково високими позиціями опи-

	Огляд цінностей	Профіль особистості	Наявність конфлікту		
			А	Б	В
Безпека	6,2	3,4	-	-	уникання стимуляції (прагнення безпеки) нівелює поведінку, спрямовану на досягнення
Конформність	5,5	2	-		
Традиції	5,4	2,25	-		
Самостійність	6	3,75	-		
Стимуляція	3	-0,7	+		
Доброта	4,8	1,75	-	-	жага досягнень (заради чого?)
Універсалізм	4,25	1,33	-		
Досягнення	5,75	1,75	+		
Влада	4,4	2	-		
Гедонізм	2,33	-0,7	+		фрустрація?
Дод. оцінки	<b>Кореляція: <math>r = 0,929</math></b>		3	2	1

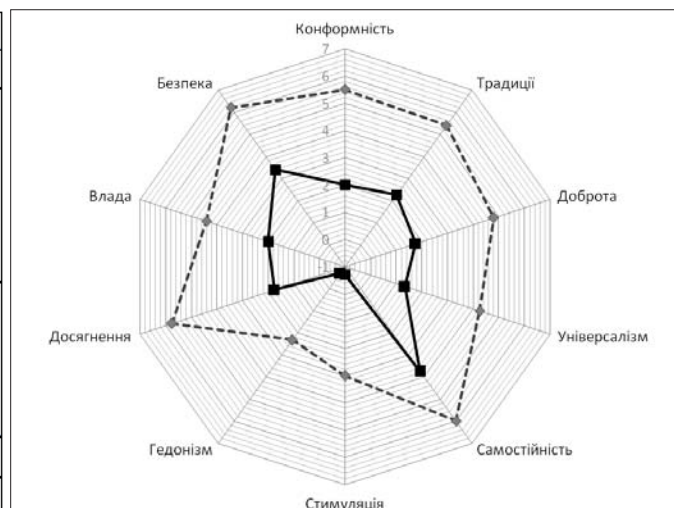


Рис. 2. Приклад виразного конфлікту типу А. Зовнішній ціннісний тиск або фрустрація потреб.



туваного за шкалами, які відображають протилежні мотиваційні цілі: 1) «Універсалізм» проти виміру «Досягнення»; 2) «Доброзичливість» проти виміру «Влада»; 3) «Стимуляція» проти виміру «Безпека/Традиції»; 4) «Самостійність» проти виміру «Конформність».

Цей конфлікт відображає конкуренцію суперечливих за своєю природою цінностей, що заважає їхньому втіленню. На індивідуальному рівні він може вирішуватись за рахунок змістовного наповнення цінності, її сенсу. У прикладі на рис. 4 поясненням динаміки цінностей може бути мотивація владної позиції: прагнення не домінувати над людьми, а контролювати ресурси або більші повноваження заради допомоги іншим, вирішувати значущі соціальні задачі.

Представленість типології ціннісних конфліктів у вибірці є такою: а) розходження ціннісних ідеалів та реальної поведінки – тип приманний 25% опитаних; б) неузгодженість споріднених цінностей – 25% вибірки; в) конкуренція протилежних цінностей – у «чистому» вигляді зустрічається у 8%, сполучається з конфліктами інших

типів – 34% опитаних. Лише 8% керівників демонструють узгодженість цінностей. Ми бачимо, що більше третини керівників мають складну структуру ціннісного конфлікту, який охоплює всі якісні типи й рівні прояву.

Звісно, жодне узагальнення не в змозі вичерпати всі можливості всебічного якісного аналізу діагностичних даних. На схемах нижче представлені різновиди пелюсткових діаграм, котрі свідчать про різноманітні особливості ціннісної сфери керівників, що ми спостерігали у вибірці.

Отже, співвідношення окремих цінностей та мотиваційного кола відображає психологічну динаміку конфлікту й сумісності, яку індивіди відчувають, коли слідує цінностям у повсякденному житті. Водночас між цінностями встановлюються своєрідні стосунки підпорядкування, за яких одні цінності приймають до себе зміст інших, «розчиняються» в них. Слід враховувати ціннісний тиск, що призводить до маскування одних декларацій іншими, спорідненими за мотиваційним змістом, але більш соціально схвалюваними в цій субкультурі.

	Огляд цінностей	Профіль особистості	Наявність конфлікту			
			А	Б	В	
Безпека	6	3,8	-			конфлікт відсутній
Конформність	2,75	1,25	-	+		
Традиції	1,2	0	-			
Самостійність	5,8	3,75	-	+		
Стимуляція	1,67	1,33	-	+		
Доброta	5,2	2,25	-			невзнач. позиція на вісі «досягнення-універсалізм»
Універсалізм	4,63	3,67	-			
Досягнення	4	2,5	-			
Влада	3,8	2	-			
Гедонізм	5	4	-			
<b>Дод. оцінки</b>	<b>Кореляція: r = 0,899</b>		0	4	0,5	

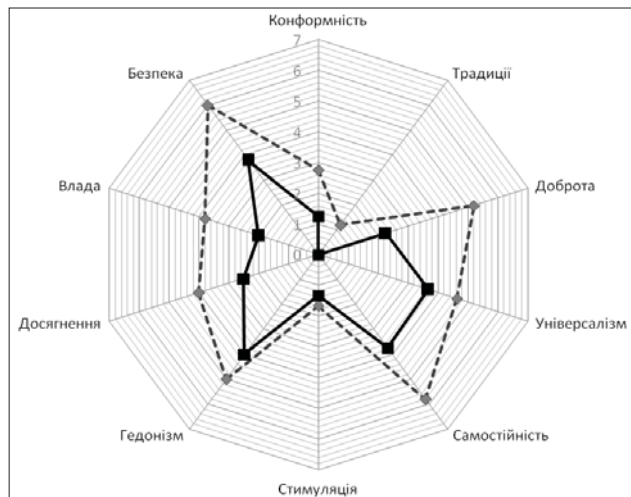


Рис. 3. Приклад виразного конфлікту типу Б. Неузгодженість цінностей за спорідненими шкалами.

	Огляд цінностей	Профіль особистості	Наявність конфлікту			
			А	Б	В	
Безпека	6,7	3,2	-			конкуренція виміру безпека/конформність-самостійність
Конформність	5	2	-	+		
Традиції	2,6	0	-			
Самостійність	5,6	2,5	-			
Доброta	5,4	2	-			конкуренція виміру доброта-влада
Універсалізм	3,75	0,67	-			
Досягнення	5,75	2,5	-			
Влада	4,8	1,67	-			
Гедонізм	4,33	2,67	-			
<b>Дод. оцінки</b>	<b>Кореляція: r = 0,868</b>		0	1	2	

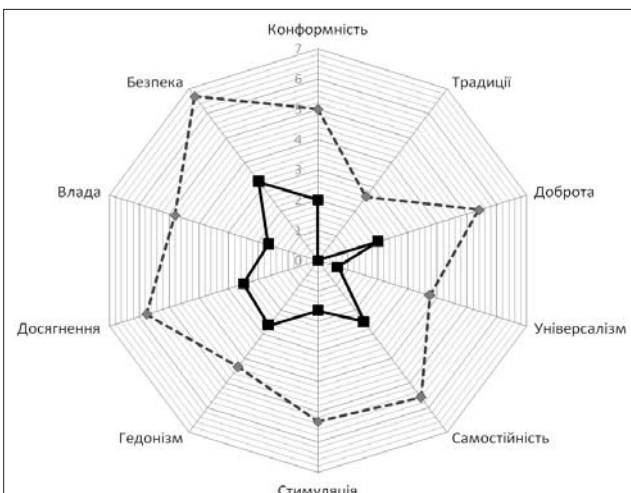
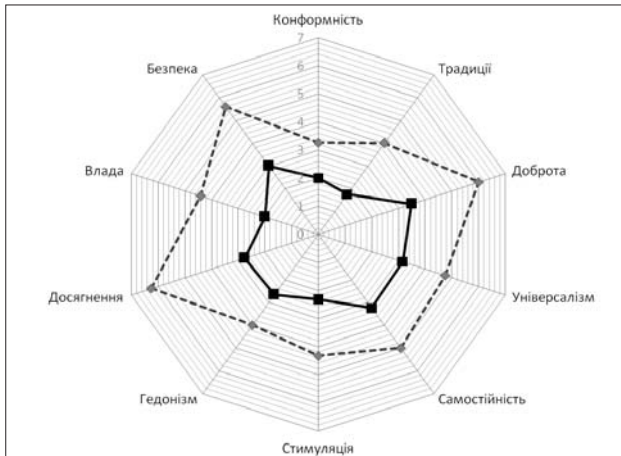
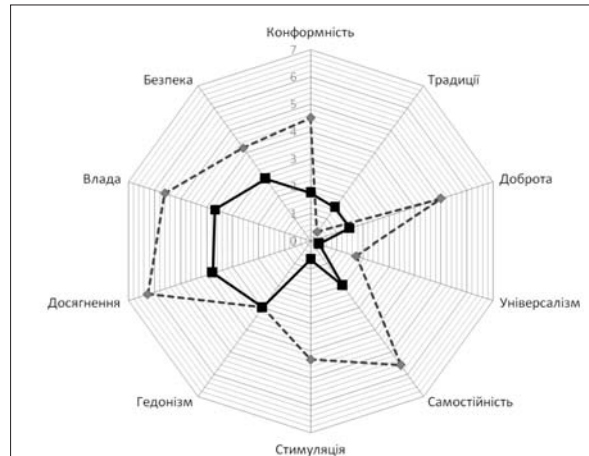


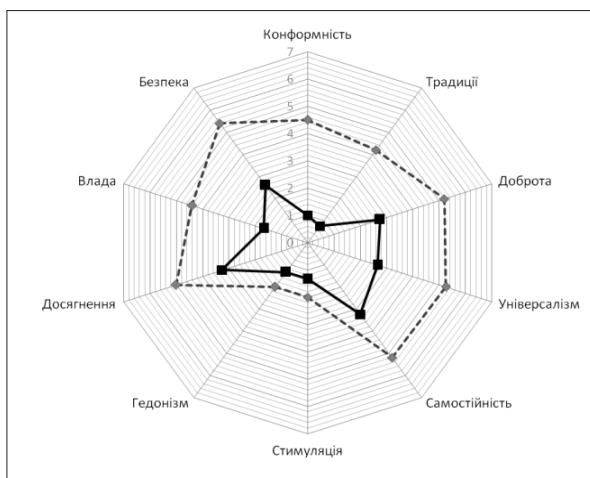
Рис. 4. Приклад виразного конфлікту типу В. Потяг до протилежних за змістом цінностей



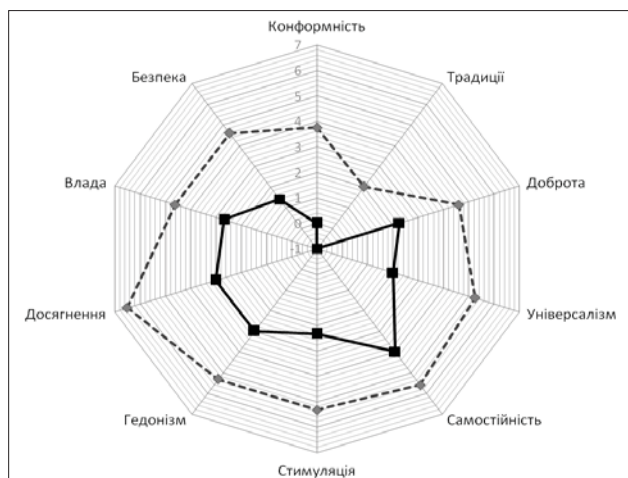
А. Відповідний графік. Гармонійність ціннісних ідеалів та поведінки.



Б. Проникаючий ламаний графік. Виразний конфлікт усієї ціннісної організації (змішані типи А, Б і В).

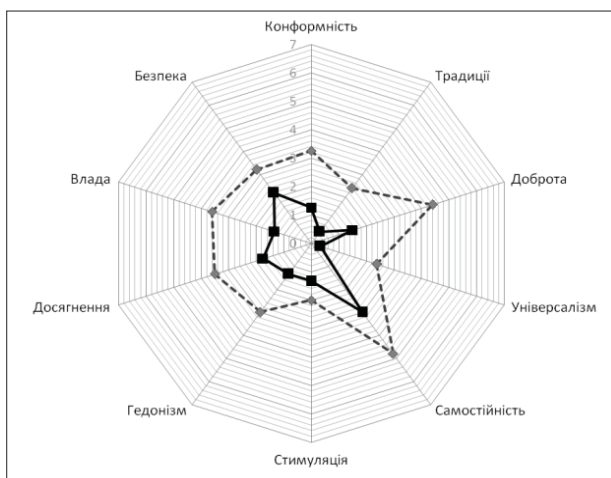


В. Зближені графіки. Провідна спрямованість особистості, втілена в поведінці (у цьому випадку – уникання стимуляції, гедонізму заради конкурентних альтруїстично-консервативних цінностей).

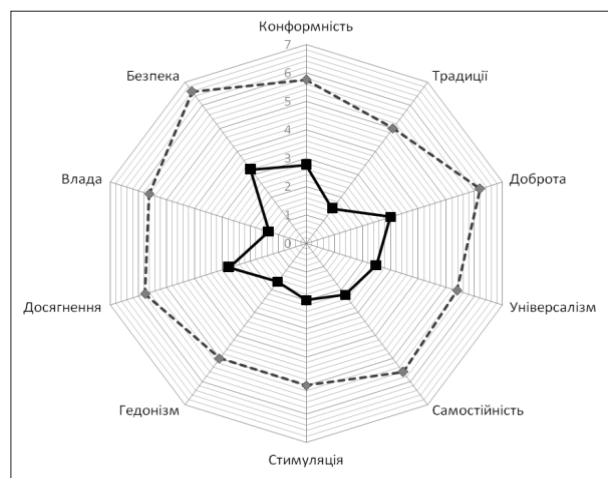


Г. Поціленість у центр. Надмірна відмова від будь-якого з базових ціннісних пріоритетів свідчить про незадоволеність біологічних або загальнолюдських потреб.

На двох діаграмах вище наочно відображена різна спрямованість особистості: В - на стабільність (консервативна), Г – на зміни (розвивальна). Орієнтація на досягнення, характерна для більшості керівників, присутня в обох випадках.



Ж. Стиснуте коло. Формально гармонійна система. Але відсутність виразних ціннісних ідеалів стримує розвиток особистості.



З. «Мильна бульбашка». Декларовані цінності не підкріплені реальною поведінкою. Конфлікт типу А.

—●— Огляд цінностей      —■— Профіль особистості

Рис. 5. Приклади якісної інтерпретації динаміки цінностей опитуваних

**Висновки.** Результати діагностики ціннісних орієнтацій керівників підтвердили, що індивіди, залежно від їхньої приналежності до конкретних соціальних страт, значно відрізняються ціннісними пріоритетами, переймаючи (інтеріоризуючи) цінності референтної групи. Ми уточнили, що соціальний фактор упливає не тільки на ієрархію, але й на тлумачення цінностей, особливо тих, що мають абстрактний характер. Одні й ті ж декларовані ідеали мають різне змістовне наповнення й, відповідно, стимулюють різні поведінкові прояви.

За допомогою додаткових розрахунків, упродовжених у діагностичну процедуру методики Ш. Шварца, ми отримали змогу не лише виявити кількісний показник виразності внутрішнього ціннісного конфлікту особистості, але й визначити їхню типологію. Ми виявили три типи ціннісних конфліктів особистості, а саме: розходження ціннісних ідеалів і реальної поведінки (тип А), неузгодженість споріднених цінностей (тип Б), конкуренція протилежних цінностей (тип В). Ці дані, безперечно, важливі з наукової точки зору, оскільки дають змогу прояснити внутрішню динаміку та механізми ціннісних конфліктів. Вони також мають прикладне значення, як основа психологічних консультацій та ціннісної підтримки особистості.

#### Література:

1. Карандашев В.Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и метод. руководство. Санкт-Петербург: Речь, 2004. 70 с.
2. Schwartz S. H. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology* New York: Academic Press, 1992. Vol. 25. P. 1-65.
3. Бодалев А.А., Рудкевич Л.А. Как становятся великими или выдающимися? Москва: Изд-во Института психотерапии, 2003. 145 с.
4. Кострікін О.В. Професійно важливі якості керівника як чинник ефективності управлінської діяльності : автореф. дис. ... канд. психол. наук; спец. 19.00.03 «Психологія праці; інженерна психологія». Харків, 2010. 20 с.
5. Нагорняк К.М. Уточнена теорія базових цінностей Ш. Шварца: попередні результати адаптації методики PVQ-57 в Україні. *Наукові записки НаУКМА. Серія «Соціологічні науки»*. 2017. Т. 196. С. 24-31.
6. Бурлачук Л.Ф. Словарь-справочник по психодиагностике. 3-е изд. перераб. и дополн. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 688 с.

#### **Журавлева В. В. Типология внутренних ценностных конфликтов руководителей высшего управленческого уровня**

*В статье описано структуру ценностных ориентаций руководителей, выступающих как эталонная группа (лица с выдающимися личностно-профессиональными достижениями, которые являются не только носителями ценностей, но их создателями через свой социальный статус и влияние организационной культуры). Проанализировано результаты эмпирического исследования базовых ценностей как на уровне нормативных идеалов, так и реальных поведенческих проявлений. Показано, как внедрение авторской системы расчетов позволяет выявить несогласованность ценностной сферы опрашиваемых. Выделено три типа ценностных конфликтов, дана их качественная интерпретация.*

**Ключевые слова:** личностные ценности, ценностные ориентации, согласованность ценностей, ценностный конфликт, опросник Шварца, психология руководителя.

#### **Zhuravlova V. V. Typology of internal value conflicts of senior management**

*The article describes the structure of value orientations of leaders, considered as the model group (persons with outstanding personal and professional achievements, who are not only owners of values, but their creators – because of their social status and influence of organizational culture). The results of research of basic values as at the level of normative ideals as real behavioral manifestations are analyzed. It is shown, how the implementation of the author's system of calculations permits to reveal the non-compliance of the respondents' value sphere. There are three types of value conflicts, their qualitative interpretation is given.*

**Key words:** personality values, value orientations, value conflict, consistency of values, Schwartz's questionnaire, psychological qualities of a manager.