

ПЕРСОНАЛ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебные вопросы

- 1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
- 2. Управление человеком и управление группой
- 3. Руководство: власть и партнерство
- 4. Стиль менеджмента и имидж менеджера
- 5. Конфликтность в менеджменте

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство.
- Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные.
- Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться.

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- Люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении.
- Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело.
- Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- Но проблема управления человеком в организации **не сводится только к взаимодействию работника и менеджера.**
- В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе.
- Он является членом формальных и неформальных групп, что оказывает на него исключительно большое влияние: либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя способности и желания работать производительно, с полной отдачей.

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- Организация **ожидает** от человека, что он будет выполнять **определенную роль**.
- Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам **лично удовлетворен** характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то **не возникает конфликтных противоречий**, подрывающих взаимодействие человека и организации.
- Одним из важнейших условий этого является **правильное построение роли** и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении **содержания, сущности и роста данной роли** в системе организации.

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- У социальной роли можно выделить 3 стороны:
 1. Система социальных **ожиданий форм поведения человека в соответствии с его статусом** (положением в обществе).
 2. Система **ожиданий человека от самого себя.**
 3. **Открытое наблюдаемое поведение.**

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- Петровский А. В. выделяет следующие **этапы развития трудового коллектива**:
 1. **Диффузная группа** (группа людей, не имеющих общей цели и деятельности).
 2. **Группа-ассоциация** (есть общая цель, официальная структура, но нет совместной деятельности).
 3. **Группа-кооперация** (формируется общая деятельность).
 4. **Группа-автономия** (развита групповая сплоченность, эффективная общая деятельность).
 5. **Трудовой коллектив** (организация, характеризующаяся совместной социально значимой деятельностью).

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- **Эффективное лидерство** предполагает всесторонний самоанализ.
- Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа:
- **Что у меня хорошо получается?**
- **В чем мои сильные стороны?**
- **Чего мне как лидеру не хватает?**
- **Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?**

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться.
- Известно также, что лидерами становятся не сразу.
- Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации.
- Следует отметить, что **лидерство – это не набор навыков и умений, а качества характера**, такие как, например, принятие на себя риска.

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- **Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать.**
- **Власть и влияние являются главными в работе лидера.**
- **Рассмотрим то, как используется власть в рамках эффективного лидерства.**

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- **Экспертная власть** может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они.
- Когда лидер пользуется **властью примера**, то она является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями.
- Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и для этого лидеру необходимо «найти» своих обожателей, а не наоборот.

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- **Право на власть** приобретается лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации.
- Однако реально этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- **Власть информации** в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне несоединяемые на низовом уровне информационные потоки.

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- **Принятие решения** как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи.
- Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень «решительности» у самого лидера.

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- **Вознаграждение и принуждение** как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью **быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером**, нежели чем с месячной премией или выговором.
- **Власть над ресурсами** используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

- Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет **власть связей**, реализуемая, в частности, путем создания так называемых **сетевых структур**, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации.
- Лидер должен стремиться к эффективному **сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти**, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства.

2. Управление человеком и управление группой

- Человек выполняет работу **в окружении людей**, во взаимодействии с ними.
- Он не только исполнитель роли в организации, **но и член группы**, в рамках которой он действует.
- При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека.
- А поведение человека, его действия вносят **определенный вклад** в жизнь группы.

2. Управление человеком и управление группой

- Характерными **особенностями группы** являются следующие.
- Во-первых, члены группы **идентифицируют себя** и свои действия **с группой** в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы.
- Во-вторых, взаимодействие между членами группы носит характер **непосредственных контактов**, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п.
- В-третьих, в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается **неформальное распределение ролей**, обычно признаваемое группой.

2. Управление человеком и управление группой

- Эти и другие **роли группового поведения** люди выполняют в соответствии с их **способностями и внутренним призванием**.
- Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно **создаются возможности** для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

2. Управление человеком и управление группой

- Существует два типа групп: **формальные и неформальные.**
- Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.
- **Формальные группы** обычно выделяются как структурные подразделения в организации.
- Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

- **Неформальные группы** создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п.

2. Управление человеком и управление группой

- Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и **эффективное руководство.**
- В современном русском языке **под руководством**, с точки зрения **собственника**, подразумевается либо **индивид** (руководитель) или **группа** (руководящий состав), либо процесс, т. е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией.

2. Управление человеком и управление группой

- Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа.
- **Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.**

2. Управление человеком и управление группой

- Эффективность организации, основанной на этом раннем типе лидерских отношений, проявляется в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи, в наименее благоприятных условиях.

3. Руководство: власть и партнерство

- Об успехах менеджеров судят **не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других.**
- **Побуждать или мотивировать** людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них.
- В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется **властью.**
- Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом.

3. Руководство: власть и партнерство

- **Власть** – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости.
- Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого.
- **Обладание властью** – это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

3. Руководство: власть и партнерство

- **Формы власти** можно классифицировать:
- 1) **власть, опирающаяся на принуждение**, обоснована верой в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного;
- 2) **власть, базирующаяся на вознаграждении**, основана на вере исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя;
- 3) **экспертная власть** строится на вере в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность;
- 4) **эталонная власть** — власть примера основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать;
- 5) **законная власть** построена на вере исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказание, а долг исполнителя — подчиняться.

3. Руководство: власть и партнерство

- Существует много **способов управленческого влияния** –
- воздействие через общественные нормы, принципы и мораль данной организации, и прямые приказы, поручения, и, наконец, негласный контроль, манипулирование, закулисная игра и т. д.

3. Руководство: власть и партнерство

- **Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя.**
- Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.
- В организации, например, власть только отчасти определяется иерархией.
- Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица.
- Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

3. Руководство: власть и партнерство

- **Вместе с тем в любой организации подчиненные обладают властью над своими начальниками.**
- Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных.
- Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.
- Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

3. Руководство: власть и партнерство

- **Каждый эффективный руководитель должен поддерживать разумный баланс власти, достаточной для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности.**
- Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

3. Руководство: власть и партнерство

- **Делегирование** – передача другим (обычно подчиненным) ответственности и авторства операций и/или согласования определенных действий.
- Имеются различные уровни делегирования (делегирование деятельности, но не оценок, ответственности, авторства действий).

- **Достоинства делегирования:**
 - освобождение времени менеджера;
 - возможность менеджеру заняться более важной работой (например, стратегическими решениями);
 - возможность более глубокой оценки потенциала подчиненных;
 - мотивация тех, кому осуществляется делегирование;
 - средство развития искусств и навыков сотрудников;
 - работа с кадровым резервом.

- **Недостатки делегирования:**

- организация делегирования требует определенной затраты времени и усилий менеджера;
- имеется определенный риск;
- в организации может просто не быть людей с достаточными ресурсом времени и компетенцией.

3. Руководство: власть и партнерство

- **Действия при делегировании:**

1. Выделить существенное во всем многообразии активностей.
2. Определить активности, подлежащие делегированию.
3. Оценить выгоды делегирования.
4. Идентифицировать личности, пригодные для делегирования.
5. Обсудить передаваемые виды активности.
6. Определить временные рамки и обеспечение делегирования.
7. Определить уровни ответственности при делегировании.
8. Обзор и оценка результатов делегирования.

3. Руководство: власть и партнерство

- **Что надо и чего не надо делать для успешного делегирования.**
- **Надо:**
- планировать делегирование;
- обсуждать планируемое делегирование с соответствующими личностями;
- обязательно давать тем, кому делегированы полномочия, закончить эффективно выполняемую работу.

3. Руководство: власть и партнерство

- **Не надо:**
- оставлять людей в состоянии сомнения;
- включаться, диктовать ход работы, которая уже выполняется в порядке делегирования;
- делегировать все виды активности одним и тем же сотрудникам;
- применять методы кредитования при делегировании («потом посмотрим»).

4. Стиль менеджмента и имидж менеджера

- **Стиль управления – типичная манера и способ поведения менеджера.**
- Существует несколько классификаций стилей менеджмента.
- Стили могут классифицироваться по следующим критериям

4. Стилль менеджмента и имидж менеджера

● 1. Критерий участия исполнителей в управлении:

- **авторитарный** (единолично менеджер решает и приказывает — сотрудники исполняют);
- **сопричастный** (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);
- **автономный** (менеджер играет сдерживающую роль — сотрудники решают сами, обычно большинством).

- **2. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:**

- **управление через инновацию** (разработка инновации – как руководящее задание);

- **управление с помощью задания цели** (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);

4. Стилль менеджмента и имидж менеджера

● 3. Критерий преимущественной ориентации:

- **слабое управление** – нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента, полезная отдача мала;
- **управление по задачам** – с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения;
- **клубное управление** – господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач;
- **управление по среднему пути** – достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда;
- **сильное управление** - идеальный стиль.

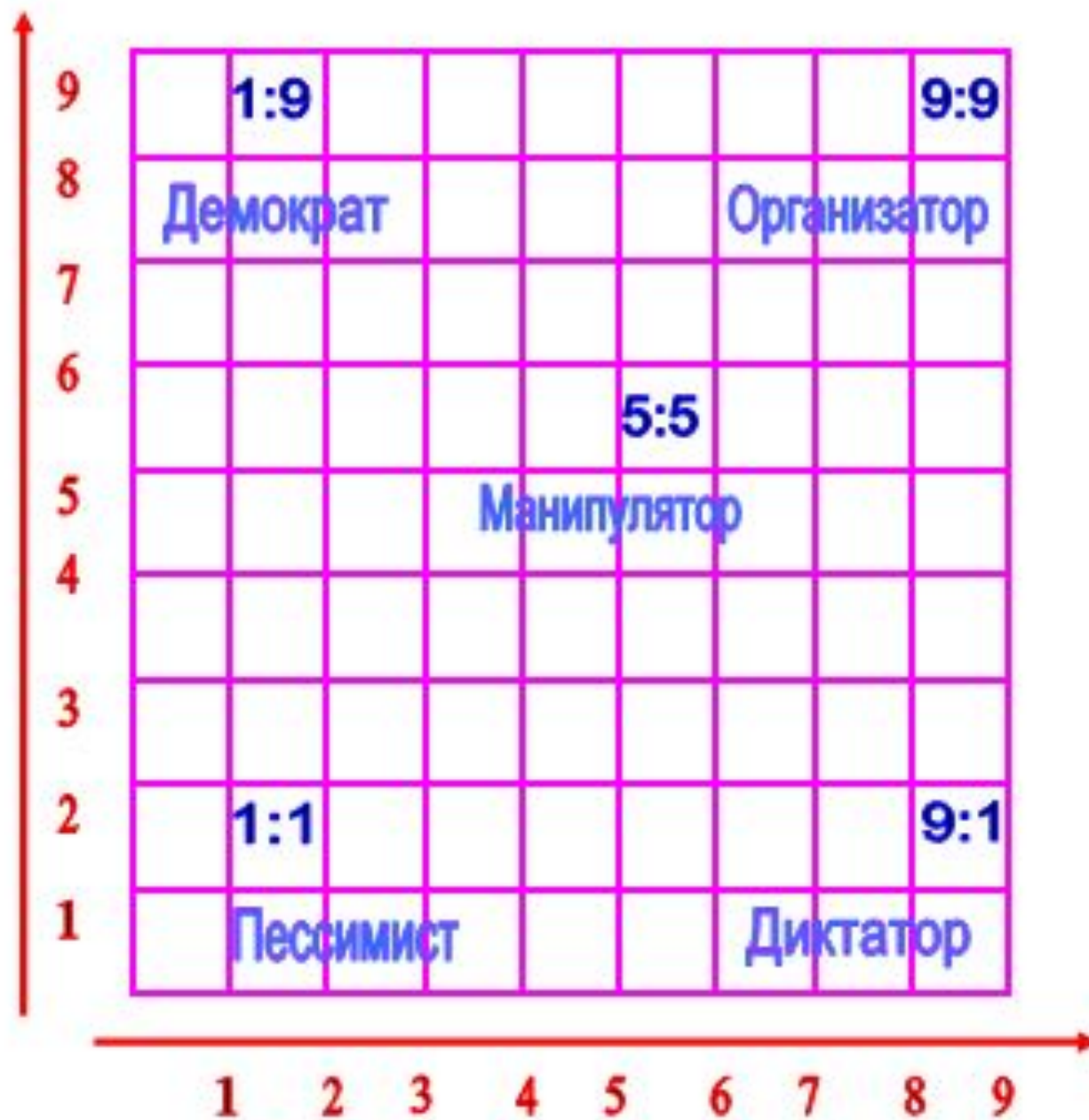
4. Стиль менеджмента и имидж менеджера

- На рисунке представлена модель Блейка – Моутона, включающая 5 основных стилей руководства.
- Вертикальная ось этой схемы ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9.
- Горизонтальная ось ранжирует “заботу о производстве” также по шкале от 1 до 9.
- Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9x9), т.е. 81 вариант стиля управления.
- Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

4. Стиль менеджмента и имидж менеджера



4. Стил ь менеджмента и имидж менеджера



4. Стилль менеджмента и имидж менеджера

- **1.1. – нищета управления (примитивное руководство).** Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.
- Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства.

4. Стилль менеджмента и имидж менеджера

- **1.9. – клубное управление (социальное руководство).** Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.
- Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства.

4. Стиль менеджмента и имидж менеджера

- **9.1. – авторитет – подчинение.** Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.
- Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности.

4. Стилль менеджмента и имидж менеджера

- **5.5. – организация (производственно-социальное управление).** Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.
- Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве.

4. Стилль менеджмента и имидж менеджера

- **9.9. – команда.** Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации.
- Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность.
- Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству.

4. Стиль менеджмента и имидж менеджера

- Блэйк и Моутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – было поведение руководителя в позиции 9.9.
- По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности.
- Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

4. Стиль менеджмента и имидж менеджера

- **Успех стиля управления можно оценивать по критериям:**
 - **воздействия на прибыль и издержки;**
 - **реализации задач при разработке продукции;**
 - **реализации задач организации;**
 - **реализации задач в управлении персоналом** (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

4. Стилль менеджмента и имидж менеджера

- **Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций.**
- При этом следует учитывать:
 - **личные качества** (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);
 - **зависимость от предстоящих задач** (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планоно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);

4. Стилль менеджмента и имидж менеджера

- **организационные условия** (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);
- **условия окружающей среды** (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

4. Стиль менеджмента и имидж менеджера

- Поведение менеджера должно **соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера.**
- Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

4. Стил ь менеджмента и имидж менеджера

- Специфика работы менеджера заключается в **постоянном общении** с деловыми партнерами, подчиненными, клиентами.
- Поэтому одной из важнейших задач менеджера является **умение научиться оставлять о себе хорошее впечатление**, т. е. научиться формировать хороший имидж, под которым понимается формируемый в глазах общества комплекс его внешних и внутренних качеств.
- **Положительный имидж всегда способствует карьерному продвижению менеджера.**

5. Конфликтность в менеджменте

- Работаящие в организациях **люди различны** между собой.
- Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются.
- **Различие в восприятии** часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом.
- Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер.

5. Конфликтность в менеджменте

- **Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны.**

5. Конфликтность в менеджменте

- То есть **конфликт** — это **отсутствие согласия между двумя или более сторонами**.
- Менеджер, согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами.
- Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

5. Конфликтность в менеджменте

- С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется **три типа конфликтов**.
- Первый – это **конфликт целей**.
- В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.
- Существует много методов разрешения таких конфликтов.

5. Конфликтность в менеджменте

- Второй – это конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны **расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.**
- Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей.

5. Конфликтность в менеджменте

- И, наконец, третий – это **чувственный конфликт**, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей.
- Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия.
- Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

5. Конфликтность в менеджменте

- Можно выделить **пять уровней конфликтов** в организации:
- **внутри личности** (связанные с противоречиями между «хочу», «могу» и «надо» в человеке),
- **между личностями** (на профессионально-производственной, социальной и эмоциональной почве),
- **внутри группы,**
- **между группами,**
- **внутри организации.**

5. Конфликтность в менеджменте

- Эти уровни тесно связаны между собой.
- Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида чувствовать себя агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

5. Конфликтность в менеджменте

- **Источниками конфликта** могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.д.
- **Пути разрешения конфликтов** могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п.

5. Конфликтность в менеджменте

- Существуют следующие стратегии поведения в конфликте:
 - 1) уход от взаимодействия;
 - 2) сглаживание;
 - 3) борьба;
 - 4) сотрудничество и решение проблемы;
 - 5) поиск компромисса.

5. Конфликтность в менеджменте

- Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые **структурные методы управления конфликтом** внутри организации.
- Эти методы связаны с использованием **изменений в структуре организации** для разрешения конфликтов, получивших развитие.
- Они направлены на снижение интенсивности конфликта.

5. Конфликтность в менеджменте

- В группу этих методов входят:
- – методы, связанные с **использованием руководителем своего положения** в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);
- – методы, связанные с **«разведением» частей организации** – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);

5. Конфликтность в менеджменте

- – методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);
- – методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);

5. Конфликтность в менеджменте

- – методы, связанные со **слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей** (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

5. Конфликтность в менеджменте

- Если конфликтная ситуация находится под контролем руководства, то такие конфликты называют **функциональными**.
- Они оказывают положительное воздействие на эффективность организации и полезны для нее.
- Функциональные конфликты могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д.
- Участвующие в них стороны обычно контролируют себя и ситуацию.

5. Конфликтность в менеджменте

- Если ситуация выходит из-под контроля руководства, конфликт принимает дисфункциональный характер.
- **Дисфункциональный конфликт** приводит к снижению личной удовлетворенности сотрудников, эффективности группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон.