

# Организационный конфликт. Управление организационными конфликтами

Лекция 7

Вопрос1.  
Производственный  
конфликт.  
Мотивация



# Производственный конфликт

---

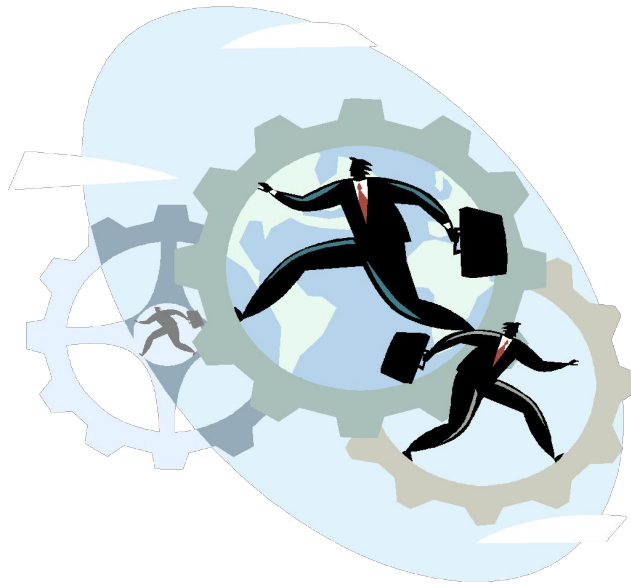
- причина возникновения таких конфликтов - изменение отношения работников к труду



# Концепция экономической теории (XIX в., начало XX в.)

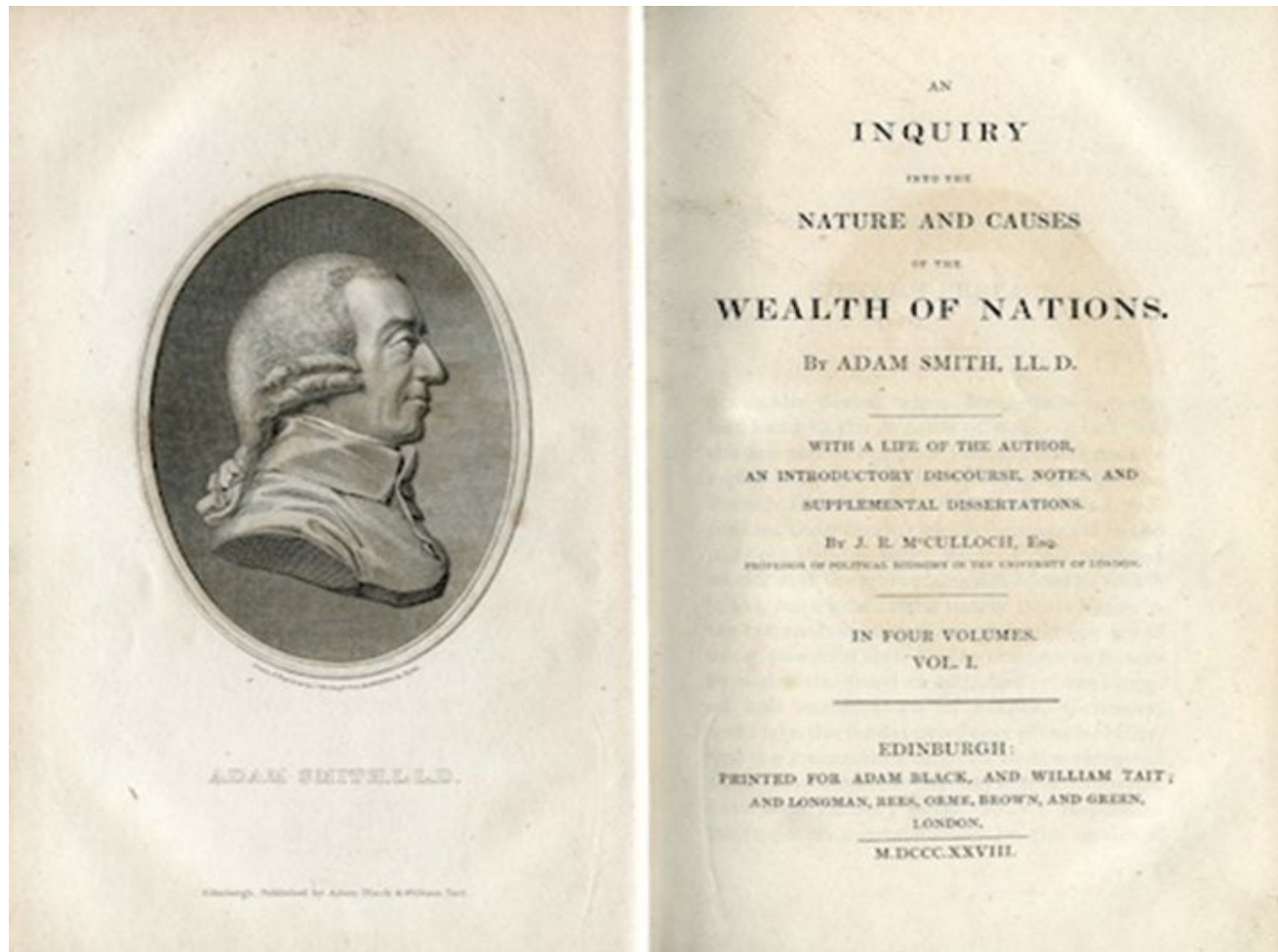
---

- денежное вознаграждение является непосредственным прямым стимулом, т. е. работника интересует прежде всего (и исключительно) заработная плата.



# А. Смит «Исследование о природе и причинах богатств народов» 1776 г

---



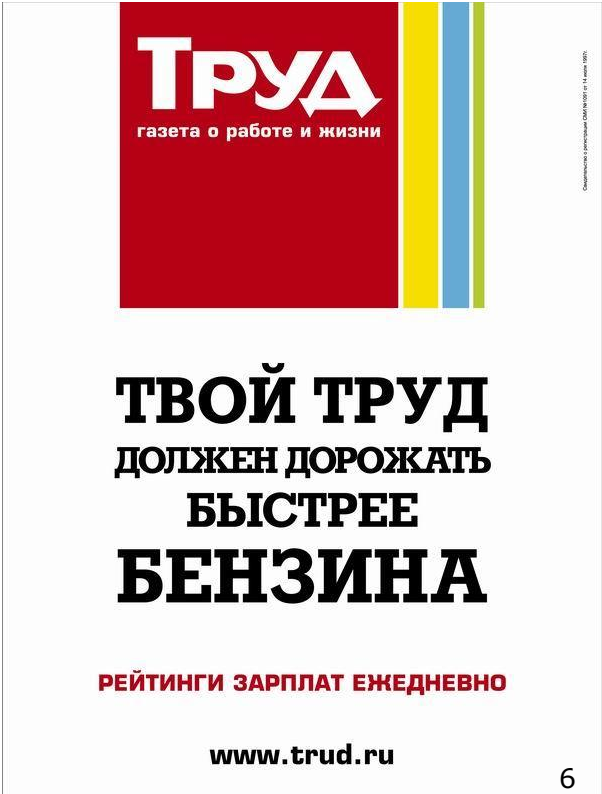
## А. Смит «Исследование о природе и причинах богатств народов» 1776 г

---

- «Человек всегда должен иметь возможность существовать своим трудом и его заработная плата должна, по меньшей мере, быть достаточной для его существования. Она даже в большинстве случаев должна несколько превышать этот уровень; в противном случае ему было бы невозможно содержать семью, и раса этих рабочих вымерла бы после первого поколения».

# Новые концепции ЭТ

- экономическое вознаграждение опосредуется социальными установками работников
- стимулирующее воздействие носит косвенный характер



**ТРУД**  
газета о работе и жизни

**ТВОЙ ТРУД  
ДОЛЖЕН ДОРОЖАТЬ  
БЫСТРЕЕ  
БЕНЗИНА**

**РЕЙТИНГИ ЗАРПЛАТ ЕЖЕДНЕВНО**

[www.trud.ru](http://www.trud.ru)

Специальное предложение «Труд» от 14 января 1993.

# Значение денежного вознаграждения

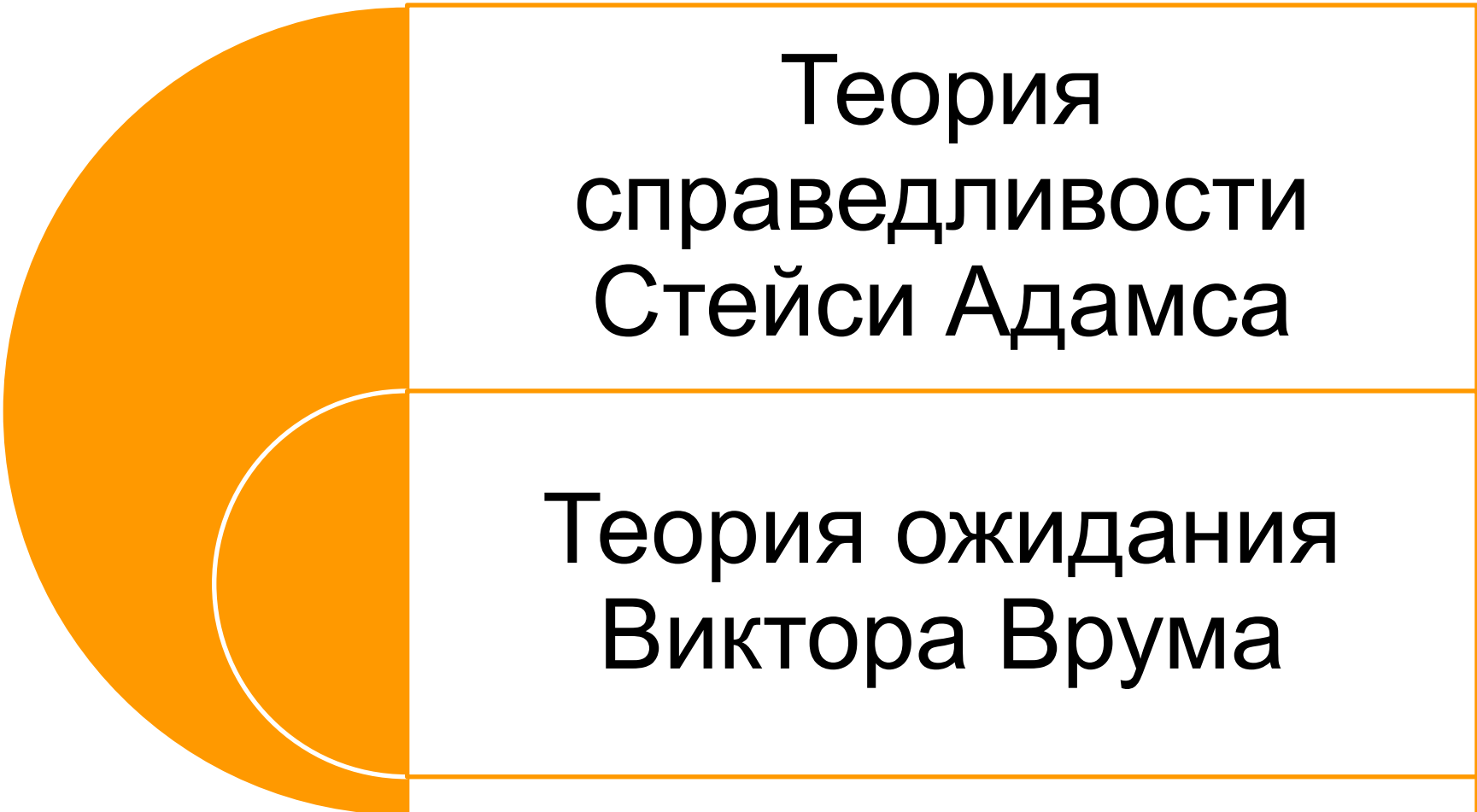
Возможностью приобрести товары и услуги. Средство обмена.

Статусная ценность денег как социального средства обмена. Оценка трудовой деятельности.

Статус индивида по отношению к другим людям

# Воздействие на самооценку сотрудников процесса повышения ЗП

---



Теория  
справедливости  
Стейси Адамса

Теория ожидания  
Виктора Врума



# Джон Стейси Адамс, США, психолог

---

- изучал поведение и рабочую среду
- выдвинул теорию справедливости в мотивации труда в 1963 году.

Теория справедливости  
С.Адамса

□ Джон Стейси Адамс

□ 1963



# Теория справедливости

Стейси Адамса



# *Теория справедливости*

## *С. Адамса*

---

Люди **субъективно** определяют отношение **полученного вознаграждения** к затраченным **усилиям** и затем соотносят его с **вознаграждением других людей**, выполняющих аналогичную работу.

<http://ppt4web.ru/ehkonomika/teorija-ozhidaniya-vruma-i-teorija-spravedlivosti-s-adamsa.html>

# Виктор Врум, Канада, 1932 г.р.

---



- канадский психолог. Магистр Университета Макгилла (1955), доктор Мичиганского университета (1958).
- разработал свою теорию валентности, инструментальности ожиданий
- теория утверждает, что люди ведут себя особым образом, когда ожидают, что прилагаемые усилия с большой степенью вероятности приведут к желаемому результату.
- Кроме активного участия в исследовательской и административной работе, преподавал студентам и аспирантам, а также занимался подготовкой менеджеров.
- В своей преподавательской деятельности он пользовался такими экспериментальными методами, как ролевая игра и личностная рефлексия.

# Теория ожиданий Виктора Врума - три понятия в основе мотивационных механизмов человеческого поведения:

---

1. **Ожидания** того, что усилия работника приведут к поставленной цели или желательному результату.
2. **Инструментальность** – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата являются основным условием (инструментом) получения вознаграждения.
3. **Валентность** – значимость награды для работника.

# Рекомендации, вытекающие из теории ожиданий

---

- Прояснить ожидания работников: упорный труд приведёт к улучшению производительности.
- Прояснить связь значимых поощрений с результатами работы.
- Выяснить те поощрения, которые имеют высокую позитивную валентность для работников.
- Организовать работу так, чтобы сделать результат более достижимым.
- Внедрить систему оплаты по результату, оплачивая работу, достойную вознаграждения.
- Внедрить дифференцированный подход к системе стимулирования, когда есть возможность выбрать такие стимулы, которые были бы более привлекательны для конкретных работников.

# Вывод

- Чтобы денежное вознаграждение могло рассматриваться как мотивирующий фактор, работник должен желать все большего количества денег **(валентность)**
- должен верить, что его направленные на достижение желаемого результата усилия будут успешными **(ожидания)**
- за более высокими результатами последует адекватное поощрение **(инструментальность)**.

# ПРИМЕР положительной мотивации?

В цехе работает 200 упаковщиц.

- У всех одинаковая продолжительность рабочего дня, оборудование и зарплата. Слаженный коллектив эффективно работает, все довольны.
- Но руководство компании решает заменить оборудование. Работать станет лучше, так как современное оборудование уменьшает время на упаковку одной единицы продукции, увеличивается дневная выработка
- Выработка увеличилась? Да. **Значит мы работаем больше, а платят так же.**



# Пример отрицательной мотивации

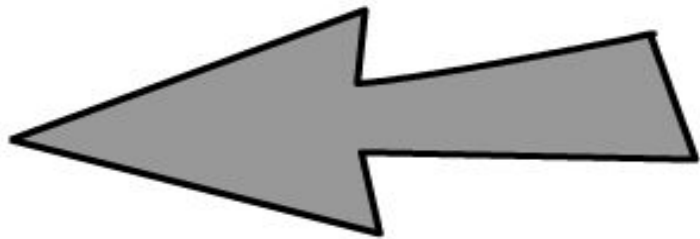
---

- В новом подразделении холдинга была создана команда, менеджер по персоналу индивидуально подбирал для руководителей.
- Специалисты гордились, что работают в этой компании, несмотря на относительно невысокие зарплаты: знали, что компания за 3-4 года станет прибыльной и зарплаты поднимутся.
- В активе: сплоченность команды, желание работать с максимальной эффективностью, огромная самоотдача со стороны каждого.
- Результат: прошло 3 года и компания действительно стала успешной. Но через 6 мес. после выхода компании на прибыльный уровень, команда развалилась

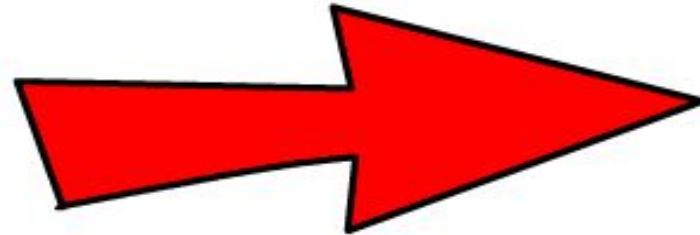
# Вывод

- Людей нельзя мотивировать.
- Можно только создавать благоприятные условия для их самомотивации.
- Мотивация - личное решение каждого.
- Задача менеджеров - создать необходимые для этого условия.

# Мотивация



**Нежелание  
что-то делать**



**Мотивация**

**Мотивация** – внутренний механизм, позволяющий нам делать то, что нам делать не хочется.

# Формула чувствительности к материальному стимулированию

---

- Оценивается по 10 бальной шкале от 1 до 10

$$(Зр + Рр + Ор) : 3 * Ар * Ос$$

Зр- значимость работы

Рр- разнообразие работы

Ор- отождествляемость работы с результатом

Ар-автономность работы

Ос- обратная связь

## Существует четыре различных подхода к пониманию мотивации человека:

- Подход с позиций **принципа гедонизма**: люди заинтересованы делать то, что им приятно и уклоняться от того, что им неприятно.
- Подход на **инстинктах**, т.е. автоматическом предрасположении вести себя определенным образом.
- Подход к мотивации с позиции **концепции побуждений**. Он исходит из того, что люди обучаются, как им себя вести, на основе личного опыта и это обучение побуждает их к соответствующему поведению.
- Подход к мотивации в рамках **когнитивной теории**, который основывается на познании. Она гласит, что люди ведут себя рационально в соответствии с тем, что они думают о будущем.

# Прикладная типология сотрудников

- **«звездочки»**-10%, знают, что хотят, не бывает не интересной работы.
- **«трудоголики»**-10%, главное, чтобы работа нравилась.
- **«патологические лентяи»**-10%, развивают бурную деятельность, но результата нет.
- **«человек обычный»**-70%, способны к краткосрочной мотивации.

# Основная задача системы экономического стимулирования

---

- достижение высокого уровня индивидуальных, групповых, организационных показателей деятельности посредством определения уровня оплаты труда в соответствии с одним (или более) показателей.



# *Система экономического стимулирования*

---

способствует решению задач поиска сотрудников и найма на работу,

сохранение квалифицированных работников,

стимулирование желательных видов поведения (творчество, поощрение развития ценных навыков),

удовлетворение наиболее важных потребностей работников.



# Особенности трудовой деятельности

---

- Оценка показателей деятельности может быть индивидуальной или коллективной,
- оплата труда может быть оперативной или отложенной.
- Оценка деятельности всегда имеет конфликтогенный характер.

# *Показатель, определяющий уровень оплаты труда*

---

- объем выпускаемой продукции
- определяется комбинацией количественных и качественных критериев.
- получение стимулирующей надбавки



## *Основные критерии стимулирования и соответствующие им системы оплаты труда*

---

1. Объем выпускаемой продукции - сдельная оплата труда
2. Качество продукции - сдельная оплата труда за выпуск продукции, отвечающей стандартам
3. Успех в достижении целей - премия за реализацию определенного объема продукции в течение планового периода.
4. Объем прибыли - участие в прибылях.
5. Эффективность по издержкам - участие в доходах.
6. Квалификация работника - оплата в соответствии с уровнем квалификации (тарифная сетка, доплаты).

# Организационный конфликт.

## ~~Управление организационными~~ конфликтами

Лекция 7

Вопрос 2.

Системы оплаты и стимулирования труда. Стадии развития производственного конфликта



## *Проблемы, возникающие в ходе использования различных систем стимулирования*

---

- различные условия деятельности сотрудников (несправедливые)
- Сопоставляя затраты и выгоды, сотрудники обнаруживают, что дополнительное вознаграждение сопряжено с возрастающими издержками.
- Сопряженные с дополнительным вознаграждением издержки превышают ожидаемую экономическую выгоду

# Пример

- новым работникам необходимо время, чтобы разобраться в тонкостях систем стимулирования;
- уменьшается суммарное вознаграждение работников, которые в силу возрастных ограничений уже не справляются с нормами;
- против систем стимулирования могут выступать профсоюзы.

# Преимущества систем материального стимулирования

1. улучшение показателей инструментальности;
2. укрепление уверенности работников в справедливости вознаграждений;
3. поддержание желательных типов поведения работников;
4. обеспечение объективных оснований для поощрений.

# Недостатки системы стимулирования

- рост издержек (как работника, так и организации)
- высокая сложность для понимания;
- нестабильность заработной платы;
- негативное отношение профсоюзов;
- отсрочка в получении вознаграждения;
- излишняя жесткость и субъективность оценок трудового вклада;
- ограниченность набора применяемых показателей.



# ВАЖНО !

- **Критерии** увеличения оплаты труда должны быть **понятными**: работник должен быть уверен, что за высокую производительность обязательно будет денежное вознаграждение.
- Необходимо определить и **разъяснить** сотрудникам **цели фирмы**, основные требования к процессу труда, **критерии показателей выработки и систему оплаты труда**.

# Основные проблемы применения систем заработной платы

1. Использование денежных стимулов требует установления четких стандартов показателей эффективности.
2. Стимулирующие системы заработной платы усложняют работу линейных менеджеров. Мастера должны быть хорошо знакомы с системой, уметь разъяснять ее основные принципы работникам.
3. Увеличение отчетности приводит к повышению ошибок и, как следствие, к чувству неудовлетворенности работников.

# Основные проблемы применения систем заработной платы

---

3. Проблемы денежного стимулирования связаны со свободными нормами. Если нормы корректируются в сторону повышения, работники испытывают чувство несправедливости.
4. Применение **стимулирующей заработной платы** приводит к **возникновению конфликтов между получающими ее сотрудниками и работниками, в отношении которых используется повременная оплата труда**, особенно в тех случаях, когда они тесно сотрудничают в процессе производства.

# *Участие в прибылях*

---

- система распределения части прибыли компании между ее работниками:
- по итогам работы (премии),
- по истечении определенного срока (дивиденды).



# *Система участия в прибылях*

---

- Система позитивно воспринимается топ-менеджментом, поскольку их деятельность существенно влияет на доходы компании.
- Рядовым работникам, особенно в крупных корпорациях, сложно проследить связь своих действий с показателями доходов компании (меньшая привлекательность).
- Система участия в прибылях предполагает, что все сотрудники имеют свободный доступ к финансовым отчетам.

# **Недостатки систем участия в прибылях**

- Дополнительные доходы не соотносятся непосредственно с усилиями работников.
- Отложенное во времени вознаграждение снижает его стимулирующее воздействие.
- размер вознаграждения непредсказуем
- Профсоюзные лидеры негативно относятся к системам участия в прибылях: данная практика плохо отражается на лояльности сотрудников тред-юниону, приводит к значительным различиям в заработках сотрудников разных компаний.

# Заработная плата в соответствии с квалификацией

---

- определяется уровнем знаний сотрудников о том, как следует выполнять различные рабочие задания, широтой, глубиной и разнообразием их профессиональных навыков.
- В ее основе — **средняя почасовая оплата труда**
- может быть увеличена в соответствии с повышением работником квалификации
- при освоении других видов деятельности.

# Для эффективности системы оплаты труда (по квалификации)

---

- предоставить сотрудникам возможности для подготовки и повышения квалификации
- разработать методы объективной оценки показателей производительности труда и сертификацию уровня квалификации работников.
- система оплаты опирается на оценки знаний и умений работников менеджерами,
- прогресс сотрудников отслеживают рабочие команды.



# Преимущества данной системы

---

- Мотивирует развитие необходимых для осуществления трудовой деятельности навыков и знаний;
- возрастание самооценки;
- повышение гибкости производства организации (отсутствующего работника может заменить его коллега).

## ***Причины удовлетворенности сотрудников системой оплаты***

- 1. Почасовая оплата работника (с учетом квалификацию) обычно превышает уровень вознаграждения за выполнение конкретных задач.
- 2. Сотрудники воспринимают систему как справедливую по соотношению вклад/затраты, и по равной оплате за равную квалификацию.

# Недостатки системы

- Если большинство работников компании будут добровольно повышать квалификацию и осваивать новые специальности, средняя почасовая оплата труда в организации неизбежно возрастет
- Обучение работников требует значительных инвестиций ( издержки подготовки сотрудников с участием их руководителей и коллег).
- Не все работники позитивно воспринимают такую систему оплаты, т.к. вынуждает их к повышению квалификации, что сопровождается негативными последствиями, включая повышение показателей текучести кадров.
- Не все дополнительные навыки и умения работников могут быть использованы в рутинном рабочем процессе, а организация вынуждена платить им более высокую зарплату.

# Использование системы целесообразно в фирмах:

---



# ВЫВОД

- Три перечисленные системы дополняют друг друга, поскольку каждая отражает набор отличных друг от друга факторов.
- Базовая оплата и оплата, основанная на квалификации, побуждают работников продвигаться вверх по служебной лестнице, стремиться к занятию должностей, требующих более высокого уровня знаний и ответственности.
- Оплата по показателям производительности стимулирует улучшение этих показателей при выполнении конкретных рабочих заданий.
- Участие в прибылях мотивирует работников к работе в команде и усилиям, направленным на улучшение показателей деятельности организации в целом.

# На стимулирующем основании строятся другие виды доплат

---

- вознаграждение за выслугу лет работы в компании (стимулировать работников к продолжению трудовой деятельности на предприятии)
- Если работодатель нуждается в сверхурочных работах, работе в выходные дни или в неудобное время, сотрудники должны получить компенсацию за причиненные им неудобства.
- доплаты связаны со временем, когда работник не присутствует на работе — отпуска, праздники, выполнение общественных обязанностей и гарантированные выплаты в случае увольнения.

# Конец уравниловке: пенсии снова привязали к стажу

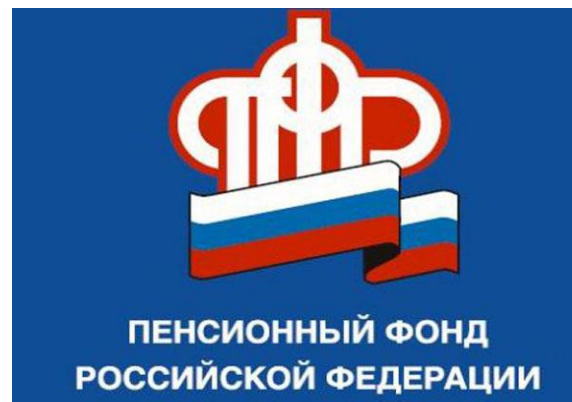
---



<http://video.yandex.ru/search?filmId=3jj-SYmzzgI&where=all&text=%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%20%D1%81%202015%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0>

# Три пенсии (с 1 января 2015г)

- "трехчастная" пенсионная система - выплачивать:
- 1) **базовую пенсию** - аналог нынешнего фиксированного базового размера страховой пенсии (ФБР). Базовая пенсия - это гарантированный минимум, который государство обязано обеспечить при соблюдении минимальных условий "вхождения" в пенсионную систему (стаж, возраст, перечисление взносов);
- 2) **страховую пенсию**, размер которой будет зависеть от стажа и заработка (уплаченных с него пенсионных взносов), а также общеэкономической ситуации в стране. Рассчитываться страховая пенсия будет исходя из суммы коэффициентов личного участия работника в системе;
- 3) **накопительную пенсию** - аналог нынешней накопительной части.





# "Базу" отдадут в бюджет

---

- Финансирование базовой пенсии предлагается передать федеральному бюджету. На "старте" (с 2015 года) базовую пенсию установят на уровне ФБР (сегодня это 3600 руб.) Предполагается сохранить ежегодную индексацию "базы" - с 1 апреля.
- вводятся повышающие базовую пенсию -коэффициенты при более позднем выходе на пенсию. Если пенсия оформлена на год позже - БП вырастет на 5,6 процента, на два года - на 12 процентов, три года - 19 процентов и т.д.
- Максимальная "переработка" в 10 лет увеличит "базу" в 2,11 раза. Это - поощрение к более позднему оформлению пенсий.

# Страховая пенсия: долго работать, больше зарабатывать

---

- При расчете страховой пенсии соблюдается принцип сохранения пенсионных прав. Права, "заработанные" до даты перехода на новую формулу, фиксируются и сохраняются.
- Самое сложное тут - провести "конвертацию" ранее сформированных прав, согласовав их с правилами новой формулы. Этот "подводный камень" предлагается обойти, предоставив гражданам, выходя на пенсию, рассчитать ее по "старым" правилам. (Напомним, такой опыт в нашей стране есть: одно время пенсии рассчитывались по "старому" 340-му и "новому" 113-му законам и пенсионер выбирал более выгодный для себя вариант.)
- В целом же принцип формирования пенсионных прав меняется. Сейчас продолжительность работы (страхового стажа) напрямую на размер пенсии не влияет. Главное - сколько взносов перечислено.
- **В новых условиях важно будет не только много зарабатывать "вбелую" (и платить пенсионные взносы), но и работать долго. Роль стажа растет.**

# Как будут платить работодатели

---

- Тариф пенсионных отчислений - 22 %.
- в 1,4 раза вырастет порог облагаемого заработка.
- Сейчас он равен 568 тыс. рублей в год (1,6 среднегодовой зарплаты по стране). Предлагается поднять потолок до 2,3 средних зарплат - чуть больше 1 млн рублей.
- общая нагрузка на фонд зарплаты вырастет на 4%.
- Поднять потолок - значит, увеличить пенсии среднему классу с доходами 1 млн. руб.
- возможность сильнее дифференцировать пенсии, уменьшив "уравниловку".

# Как будут формироваться права на страховую пенсию

---

- Меняются условия "вхождения" в пенсионную систему или, проще говоря, требования к работнику, дающие ему право на трудовую пенсию по старости.
- Во-первых, вводится **минимальный страховой стаж в 15 лет**. (Сегодня 5 лет). Но не сразу, а постепенно, с 10-летним переходным периодом, чтобы работники перестроились и приспособились к нововведениям.
- Во-вторых, устанавливается **минимальная сумма взносов, которая должна быть перечислена за работника**. Чтобы получить минимальную пенсию, нужно хотя бы 15 лет платить взносы с двух МРОТ, либо 30 лет - с 1 МРОТ.
- В-третьих, эти условия дадут право и на базовую пенсию, и на страховую. Те, **кто не "впишется", смогут оформить "пособие по бедности" - социальную пенсию**, начиная с 60 лет (женщины) и 65 (мужчины).

# Статистическая справка

---

- по продолжительности жизни Россия находится на **129** месте в мире.
- Средняя продолжительность жизни в России составляет 70,2 года.
- женщины в России живут в среднем 76,1 года, а мужчины – 64,3 года.
- большую пенсию получают только женщины.
- Большинству мужчин даже не удастся до нее доработать (дожить...)

Индексация пенсий обычных граждан и экс сотрудников администрации Президента

■ Обычные граждане - 10,9%

■ Экс сотрудник администрации президента - 285%



# Концепции мотивации трудовой деятельности А.Г. Здравомыслова

---

степень удовлетворенности трудом работника определяется совокупным действием четырех мотивационных блоков.

1. Взаимоотношения двух ролевых позиций работника и его обязанностей на работе и в качестве члена семьи.
2. Восприятие и оценка содержания работы.
3. Отношения между работниками в ходе совместной работы.
4. Оценка смысла и пользы от производственной деятельности.

# Здравомыслов Андрей Григорьевич (1928—2009)

---

- российский социолог, доктор философских наук, профессор. Специалист в области теории интереса, социологии конфликта, методологии и методики исследований конфликта, теории власти и национальных отношений, истории социологии.
- Почетный доктор Института социологии РАН
- Пожизненный член Международной социологической ассоциации
- Автор около 300 научных публикаций



# 1 Фактор. Заработная плата

---


- - это то, что представляет интерес для каждого человека и как работника, и как члена семьи.
- когда в целом по стране уровень заработной платы невелик, для наемного работника именно она представляет **главный интерес и служит основным показателем привлекательности работы.**
- работодатель заинтересован в том, чтобы зарплата работника соответствовала его квалификации, качеству и количеству результатов труда, и оказывала стимулирующее воздействие.

## 2 Фактор. Содержательность

---

- **По степени содержательности занятия** людей различаются больше, чем по заработку.
- Престижность работы и зарплата не всегда «дружат»

при выборе профессии.



«Труд избавляет человека от  
трех главных зол — скуки,  
порока и нужды»

~ Вольтер

# ВЫВОД

---

- **престижной работой** может быть работа с относительно небольшой зарплатой, но с большими возможностями получения дополнительных доходов (доплаты, льготы, заграничные командировки и др.).
- **стереотип:** престижная работа связана с умственным трудом высокой квалификации, а не престижная – с физическим трудом.
- В России большой объем занимают работы, требующие значительных затрат физических усилий, в весьма неблагоприятных условиях, негативно отражающихся на состоянии здоровья.
- например, отрасли добывающей промышленности отличаются высокой степенью социальной напряженности. **Поэтому характеристика условий и содержания труда особенно важна для понимания производственных конфликтов.**

### 3 Фактор. От слаженности команды зависит эффективность труда отдельного работника и организации в целом

---

- Основная проблема взаимодействия людей - установление здорового морального климата в трудовом коллективе.
- характер внутригрупповых отношений задается непосредственными руководителями, организаторами производства.
- От их умения строить отношения между людьми зависит желание или нежелание работать, удовлетворенность или неудовлетворенность работника результатами труда.

# С экономической точки зрения - проблемы

---

- справедливое материальное вознаграждение в соответствии с долевым участием каждого работника в результатах деятельности отдельного подразделения и фирмы в целом.



## 4 Фактор. Понимание работником смысла и назначения производственной деятельности

---

- Ради заработка работает человек или его труд имеет какое-то значение с точки зрения более широких ценностей?



# ВЫВОД

- **Производственный конфликт** - самый острый вид столкновений, способный привести к серьезным социальным и политическим потрясениям.
- Развертывание производственного конфликта проходит **ряд** последовательных **этапов**: от первого проявления **недовольства** до крайней формы - **забастовки**.

# 1 этап. Недовольство

---

Конфликт начинается с **недовольства**, источник может быть неясен, а может быть и вполне понятным.

Причины недовольства – задержка зарплаты, изменение режима работы и пр.

Причины **экзогенные** – срыв поставок, изменение законодательства и т.д.,

**эндогенные** причины – перерасход энергии, сокращение штатов, расширение производства.

**Начальный этап развития конфликта - лучшее время для его разрешения.**

**Развитие событий зависит от степени оперативности реагирования администрации и полноты разъяснения причин.**



## 2 Этап. Развитие

---

- Если работник не получил объяснения, то он высказывает явное несогласие с аргументами администрации.
- Конфликт развивается, если администрация выражает несогласие с работником.
- недовольство отдельного работника начинает приобретать характер общественного мнения.

## 3 этап. Источник конфликта

---

Администрация интерпретирует **источник недовольства**:

- частный случай
- нечто, выходящее за компетенцию администрации,
- результат одиозности поведения работника, высказывающего неоправданные притязания.

Таких работников администрация пытается **дискредитировать**. Если недовольный - новичок, то его претензии могут и не иметь серьезных последствий. Другое дело - публичное заявление опытного рабочего данного предприятия, мнение которого зачастую является определяющим.

## 4 этап. Реакция работников

---

(на аргументы администрации)

- Если конфликт не имеет сам по себе глубоких оснований, то все может ограничиться недовольством, с одной стороны, и реакцией администрации, с другой.
- администрация не всегда должна настаивать на своем особом мнении.
- Иногда лучше признать критику, не превращая спорную ситуацию в серьезный конфликт.

## 5 этап. Инцидент

---

Если каждая из сторон остается при своем мнении, то взаимное недовольство будет накапливаться и может привести к **инциденту**:

- ❖ проявления грубости с обеих сторон,
- ❖ отказ от выполнения каких-то требований со стороны администрации,
- ❖ нарушение производственной или трудовой дисциплины.
- ❖ совершается «назло» руководителям, в которых простые работники видят «нахлебников».

## 6 этап

---

- На фоне основного конфликта может проявиться накопившееся раздражение рабочих к инженерно-техническим работникам.
- В то же время администрация считает, что не может оставить без последствий проявления грубости, отказ от работы или демонстративное нарушение дисциплины, поскольку это может подорвать ее авторитет.

# 7 этап. Административные санкции

санкция со стороны администрации:

- ✓ приказ
- ✓ снижение заработка
- ✓ перевод на работу с худшими условиями под предлогом производственной необходимости.

На этом этапе еще есть возможность прекращения конфликта.

Эта возможность зависит от степени неудовлетворенности деятельностью администрации.

# 8 этап. Расщепление мнений

---

- возникший инцидент - предмет общественного мнения коллектива на работе и дома.
- Переход от конфликта к забастовке происходит именно на этом этапе.
- Дискуссии приводят к расколу позиций.
- Если в конфликт от администрации вовлечено конкретное лицо, то выясняется биография этого лица с упором на то, чем оно занималось раньше.
- формируется определенная политическая мотивация в конфликте, которая может приобрести самодовлеющее значение.
- На стороне администрации в этот момент также происходит расщепление мнений.
- Расщепление мнений в обеих группах становится основанием для групповой солидарности и групповой оппозиции.

# 9 этап. Оформление

- Требования рабочих приобретают форму коллективного заявления.
- враждебность к противоположной стороне становится ведущим мотивом их деятельности, которая, однако, не декларируется, а сохраняется в качестве латентной мотивации.
- Доминирующее понятие – **справедливость и несправедливость.**





# 10 этап. Итоговый

- выдвижение новых лидеров и в создании предпосылок для обеспечения рабочего контроля деятельности администрации.
- После того, как забастовка состоялась, она становится важнейшим событием в жизни данного коллектива. Она заставляет радикально изменить методы управления и административной работы и стимулирует администрацию к тому, чтобы не допускать в дальнейшем подобных конфликтов.



## ЗАПРАВКА КАРТРИДЖЕЙ.

Не делай сам, доверь дедо профессионалам.

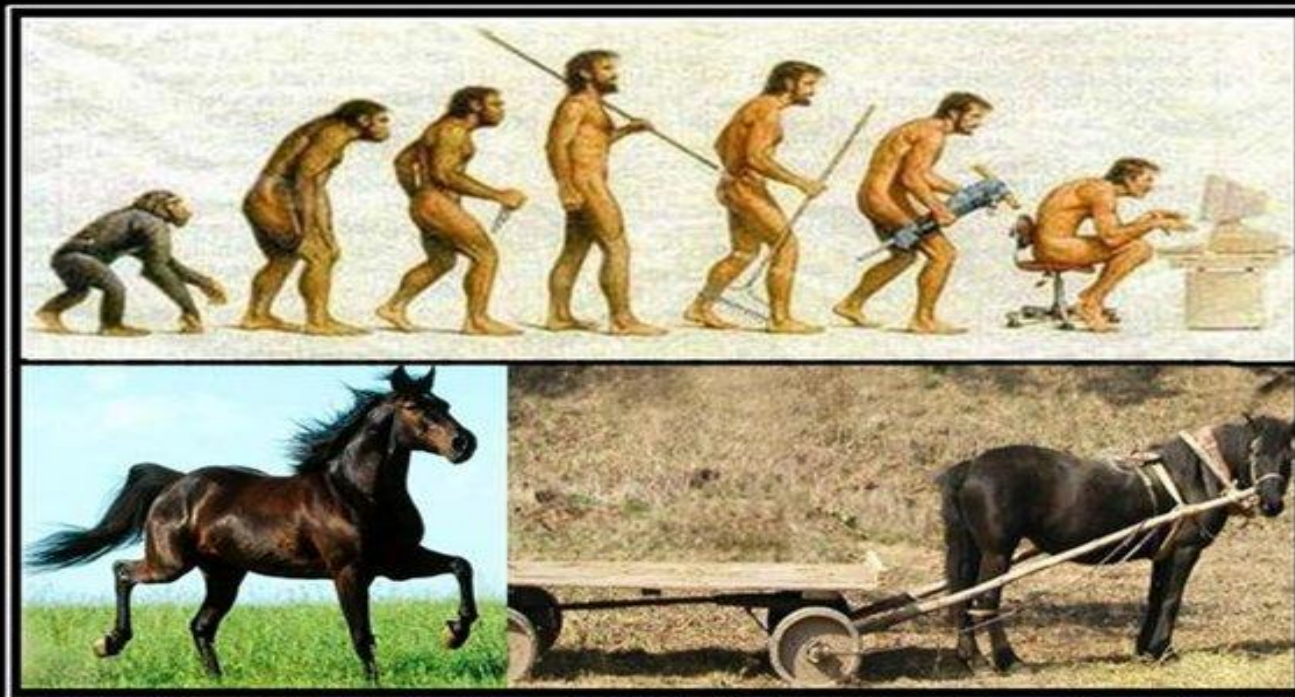
YAHOOE.U.R.U

demotivation.ru



Без труда талант — это фейерверк:  
на мгновение ослепляет,  
а потом  
ничего  
не остается.

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !!!



Труд сделал из обезьяны - человека.  
А из коня - Транспорт. ТУТ УЖ КАК ПОВЕЗЁТ...