

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
**«Международная академия бизнеса и управления»**

**Департамент менеджмента и управления персоналом**

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и  
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и  
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
дисциплины

**ФТД.02 «Управление конфликтами»**

(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.02 «Менеджмент» \_\_\_\_\_

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Менеджмент организации» \_\_\_\_\_

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр \_\_\_\_\_

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор  
2024

Автор (ы)

Н.Ю Марошина, доцент, канд. псих.наук

(инициалы, фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

Ответственный за выпуск

И.Б. Выпрямкина, руководитель департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента менеджмента и управления персоналом (протокол от 07.03.2024 № 5)

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| 1. Цель и задачи дисциплины.....   | 4  |
| 2. Планируемые результаты обучения.....  | 5  |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....                           | 5  |
| 4. Объем дисциплины.....   | 6  |
| 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....                     | 7  |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся..... | 12 |
| 7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....                          | 19 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....          | 32 |
| 9. Материально-техническое обеспечение.....  | 33 |

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина ФТД.02 «Управление конфликтами» включена в часть дисциплин по выбору по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль: «Менеджмент организации».

**Цель:** успешно выявлять объективные и субъективные причины конфликтов; владеть искусством управления конфликтным процессом и коррекции своего поведения в конфликте; выступать посредником при решении конфликта

### Задачи:

1. Изучение классических и современных концепций, трактовок предмета конфликтологии, закономерностей, типологий конфликтов, причин возникновения конфликтных ситуаций.

2. Формирование творческого мышления, способности решения и профилактики конфликтных ситуаций, понимания механизмов их зарождения, протекания и завершения.

3. Овладение технологиями посреднической деятельности при решении конфликтов, учитывая проявление индивидуально-психологических особенностей участников.

4. Использование диагностических методик выявления конфликтных личностей и психокоррекционных приемов регулирования поведения в конфликте.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

| Код компетенции | Результаты освоения (наименование компетенции)  | Код и наименование индикатора достижения                             | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине  |
|-----------------|---|--|--|
| ПК-5            | Способен руководить деятельностью по консультированию и организации работы с посетителями | ИПК-5.1. Владеет методами исследования проблем работы с посетителями | <b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- общую теорию конфликта,</li><li>- понятие конфликтологической компетентности;</li><li>- структуру и динамику конфликта</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- осуществлять диагностику конфликта и конфликтного поведения;</li><li>- осуществлять профилактику и применять меры по предупреждению конфликтов.</li></ul> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <p><b><u>Владеть</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- приемами воздействия на собственное поведение и поведения партнеров в ситуациях конфликта</li> </ul>   |
|  |  | ИПК-5.2. Использует компетенции в консультировании и организации работы с посетителями | <p><b><u>Знать:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стили поведения в конфликте,</li> <li>- виды конфликтов,</li> <li>- способы разрешения и урегулирования конфликта.</li> </ul> <p><b><u>Уметь:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять меры управляющего воздействия на конфликтные ситуации.</li> </ul> <p><b><u>Владеть:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способами управления и разрешения конфликтных ситуаций</li> </ul> |

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к вариативной части обязательных дисциплин. Дисциплина «Управление конфликтами» изучается на 4 курсе в 7 семестре по очной форме обучения и на 4 курсе в 7 семестре по очно-заочной форме обучения.

### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетных единиц (ЗЕ), 108 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ  
по очной форме обучения.

| Виды работ  | Всего часов | Часы по семестрам<br>6 семестр |
|---|-------------|--------------------------------|
| Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем     | 34          | 34                             |
| В том числе:  |             |                                |
| Лекции (Л)  | 16          | 16                             |
| Семинары (С)  | 16          | 13                             |
| Контроль самостоятельной работы (КСР)                           | 2           | 2                              |
| <b>Самостоятельная работа обучающихся</b>                       | <b>74</b>   | <b>74</b>                      |
| <b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b> |             | <b>Зачет</b>                   |

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ

по заочной форме обучения

| Виды работ  | Всего часов | Часы по семестрам<br>5 семестр |
|---|-------------|--------------------------------|
| Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем     | 22          | 22                             |
| В том числе:  |             |                                |
| Лекции (Л)  | 8           | 8                              |
| Семинары (С)  | 12          | 12                             |
| Контроль самостоятельной работы (КСР)                           | 2           | 2                              |
| <b>Самостоятельная работа обучающихся</b>                       | <b>86</b>   | <b>86</b>                      |
| <b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b> |             | <b>Зачет</b>                   |

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

### 5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий (очная форма обучения)

| 1 | 2  | Общая трудоёмкость (ч) | Лекции (ч) |                          | Контроль самостоятельной работы | Самостоятельная работа (ч) | Код индикатора достижения компетенций | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|---|--|------------------------|------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|--|
|   |  |                        | всего      | Практ. занятия (ч) всего |                                 |                            |                                       |  |
| 1 | 2  | 3                      | 4          | 5                        | 6                               | 7                          | 8                                     | 9  |
| 1 | Понятие и сущность организационного конфликта. | 26                     | 4          | 4                        |                                 | 18                         | ПК-3.1<br>ПК-3.2                      | устный опрос, решение задач, тестирование, доклады             |
| 2 | Типы и функции конфликтов в организации.       | 26                     | 4          | 4                        |                                 | 18                         | ПК-3.1<br>ПК-3.2                      | устный опрос, решение задач, тестирование                      |

|   |   |            |           |           |          |           |                  |  |
|---|---|------------|-----------|-----------|----------|-----------|------------------|--|
|   |   |            |           |           |          |           |                  | ние,<br>доклады                                    |
| 3 | Причины организационных конфликтов.                             | 28         | 4         | 4         | 2        | 18        | ПК-3.1<br>ПК-3.2 | устный опрос, решение задач, тестирование, доклады |
| 4 | Конструктивные технологии управления конфликтами в организации. | 28         | 4         | 4         |          | 20        | ПК-3.1<br>ПК-3.2 | устный опрос, решение задач, тестирование, доклады |
| 5 | <b>Зачет</b>  |            |           |           |          |           |                  |  |
| 6 | <b>Итого в семестре</b>   | <b>108</b> | <b>16</b> | <b>16</b> | <b>2</b> | <b>74</b> |                  |  |

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(очно-заочная форма обучения)

|   |  | Общая трудоёмкость (ч) | Лекции (ч) | Практ. занятия (ч) | Контроль самостоятельной работы | Самостоятельная работа (ч) | Код индикатора достижения компетенций | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|---|--|------------------------|------------|--------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|--|
|   |  |                        | всего      | всего              |                                 |                            |                                       |  |
| 1 | 2  | 3                      | 4          | 5                  | 6                               | 7                          | 8                                     | 9  |
| 1 | Понятие и сущность организационного конфликта. | 28                     | 2          | 4                  |                                 | 22                         | ПК-3.1<br>ПК-3.2                      | устный опрос, решение задач, тестирование, доклады             |
| 2 | Типы и функции конфликтов в организации.       | 28                     | 2          | 2                  | 2                               | 22                         | ПК-3.1<br>ПК-3.2                      | устный опрос, решение задач, тестирование, доклады             |
| 3 | Причины организационных конфликтов.            | 24                     | 2          | 2                  |                                 | 20                         | ПК-3.1<br>ПК-3.2                      | устный опрос, решение  |

|   |   |            |          |           |          |           |                  |  |
|---|---|------------|----------|-----------|----------|-----------|------------------|--|
|   |   |            |          |           |          |           |                  | задач,<br>тестирова-<br>ние,<br>доклады                                |
| 4 | Конструктивные техно-<br>логии управления кон-<br>фликтами в организации. | 28         | 2        | 4         |          | 22        | ПК-3.1<br>ПК-3.2 | устный<br>опрос,<br>решение<br>задач,<br>тестирова-<br>ние,<br>доклады |
| 5 | <b>Зачет</b>  |            |          |           |          |           |                  |  |
| 6 | <b>Итого в семестре</b>   | <b>108</b> | <b>8</b> | <b>12</b> | <b>2</b> | <b>86</b> |                  |  |

## **5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем**

### **Тема 1. Понятие и сущность организационного конфликта.**

Проблема социальных конфликтов. Сущность социальных конфликтов. Методы изучения и анализа конфликтов. Понятие конфликта. Конфликтология как отдельная отрасль знаний. Определение конфликтологической компетентности. Роль конфликта в развитии общества. Объект и предмет конфликтологии.

### **Тема 2. Типы и функции конфликтов в организации.**

Понятие и сущность конфликта. Внутриличностные, межличностные и групповые конфликты. Функции конфликтов: позитивные и негативные. Последствия конфликтов. Классификация конфликтов. Структура конфликта. Динамика развития конфликта. Сущность, причины и роль конфликтов в организации. Понятие организационного конфликта. Причины организационных конфликтов. Типы конфликтов в организации. Моббинг и его причины. Конфликты в условиях организационного кризиса. Управление организационными конфликтами.

### **Тема 3. Причины организационных конфликтов.**

Причины возникновения конфликтов: объективные и субъективные. Особенности межличностных конфликтов и управления ими. Конфликтогенны. Ресурсные, ценностные конфликты. Типы межличностных конфликтов. Возможные типы поведения в конфликте. Связь между типом поведения в конфликте и ситуацией. Манера поведения в конфликте. Понятие групповых конфликтов и их классификация. Особенности групповых конфликтов. Классификация конфликтов между личностью и группой. Особенности межгрупповых конфликтов. Управление групповыми конфликтами.

### **Тема 4. Конструктивные технологии управления конфликтами в организации.**

Конструктивные технологии разрешения конфликтов. Разрешение конфликтов посредством переговоров. Создание картограммы конфликта. Регулирование конфликта с участием третьей стороны. Медиация как способ



конструктивного разрешения конфликтов. Методы психокоррекции конфликтного поведения.

### **Семинарские занятия**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

#### **Тема 1: «Понятие и сущность организационного конфликта»**

**Дискуссия.** Вопросы к обсуждению:

- Возможно ли существование организации без конфликтов?
- Каковы основные признаки организационного конфликта?
- В чем суть конфликтного взаимодействия?
- Что представляет конфликтологическая компетентность руководителя?

**Кейс.** Как сохранить лицо.

#### **Описание проблемы**

Этот вторник грозил стать «черным» для Андрея Великанова, HR-директора компании по продаже элитной недвижимости. Все складывалось прекрасно до того звонка в 16.15. Звонок был от бывшего работодателя одного из недавно принятых сотрудников.

Оказалось, что умный и приятный IT-менеджер Валентин Данилкин, с которым Андрей лично проводил собеседование и которого принял в компанию, вовсе не так мил, как хочет казаться, и его увольнение с прежнего места было вызвано отнюдь не желанием найти лучшую и более интересную работу, а необходимостью. Ему просто указали на дверь. Как оказалось, Данилкин пытался шантажировать руководство: он требовал повышения заработной платы под угрозой раскрытия коммерческой информации, доступ к которой получил в силу выполнения им своих служебных обязанностей.

И как теперь быть Андрей не представлял. Самый простой вариант – уволить Данилкина, но вдруг тот попытается отомстить компании? А главное, что теперь делать ему, Андрею? Это же он взял на работу такого нечистоплотного человека, он не увидел, он не доработал. Это его ошибка, и, когда об этом узнают, как будут реагировать, как к нему станут относиться?

Как HR-у поступить в данном случае, чтобы, с одной стороны, не навредить компании, а с другой – сохранить свое лицо, ведь этого сотрудника он сам и нанимал на работу?

**Является ли данная ситуация конфликтом?**

#### **Тема 2 «Типы и функции конфликтов в организации»**

**Дискуссия.** Вопросы к обсуждению:

- Что является основанием для классификации конфликтов?
- Какова цель типологизации конфликтов?
- Какая типология зависит от количества участников конфликта?

**Темы эссе:**

1. Конфликт выполняет позитивную роль в организации.
2. Деструктивный конфликт: сущность, основные функции.
3. Роль конфликта в развитии организации.

### **Тема 3 «Причины организационных конфликтов»**

#### **Вопросы к опросу:**

- На какие группы можно разделить причины организационных конфликтов?
- Охарактеризуйте объективные и субъективные причины конфликтов в организации
- Каковы методы организационной диагностики?
- Каковы способы предупреждения возникновения причин конфликтов в организации?
- Что такое моббинг и его причины?

### **Тема 4 «Конструктивные технологии управления конфликтами в организации»**

#### **Вопросы к опросу:**

- Каким образом происходит разрешение конфликтов посредством переговоров?
- Опишите создание картограммы конфликта.
- Как происходит регулирование конфликта с участием третьей стороны?
- Медиация как способ конструктивного разрешения конфликтов.
- Методы психокоррекции конфликтного поведения.

#### **Задания для самостоятельной работы**

##### **Тема 1: «Понятие и сущность организационного конфликта»**

###### **Содержание:**

1. Эссе на тему «Возможна ли жизнь без конфликтов»
2. Формирование терминологического словаря: конфликт, социальный конфликт, конфликтологическая компетентность

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Отчетность: эссе, словарь.

##### **Тема 2: «Типы и функции конфликтов в организации»**

###### **Темы эссе:**

1. Конфликт выполняет позитивную роль в организации.
2. Деструктивный конфликт: сущность, основные функции.
3. Роль конфликта в развитии организации.

##### **Тема 3 «Причины организационных конфликтов»**

Цель: отработка навыков анализа причин.

Задание: проанализировать предложенные ситуации, разработать механизм критики по каждому случаю и подготовить критические замечания.

**Ситуация:**

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настроенным. Как себя вести? В чем причины конфликта?

**Тема 4 «Конструктивные технологии управления конфликтами в организации»**

Цель: отработка навыков разрешения конфликтов.

Задание: проанализировать предложенные ситуации, разработать механизм критики по каждому случаю и подготовить критические замечания.

**Ситуация 1:**

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

**Ситуация 2:**

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

**6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.

2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.

3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.

4. Методические указания по выполнению контрольных работ.
5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданий МАиУ.

6. Презентационный материал.

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

7.1. Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

7.2. Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

*Критерии оценивания по содержанию:*

- 1) целевая проработанность;
- 2) структурированность в подаче представляемых материалов;
- 3) логичность, простота изложения;
- 4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

- 5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;
- 6) лицензионная чистота используемых продуктов;
- 7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

*Критерии оценивания по оформлению*

- 1) объем (оптимальное количество слайдов);
- 2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);
- 3) оригинальность оформления;
- 4) эстетика;
- 5) соответствие стандартам оформления.

### 7.3. Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Культура речи и деловое общение» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

### 7.4. Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять

глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

#### 7.5. Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоя-

тельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

#### 7.6. Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

- 1) главного в тексте;
- 2) основных аргументов;
- 3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

## 7.7. Подготовка к промежуточной аттестации.



При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

#### 7.8. Методические материалы для подготовки к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

- 1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;
- 2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;
- 3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступить, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

#### 7.9. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента (промежуточная аттестация) - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Объем эссе – не более 500 слов.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках).

1. Реконструкция мысли автора на заданную тему, которая содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [В текста автор заявляет, что (...), обращаясь к следующим доказательствам ...] – [не более 2000 знаков].

2. Критическая позиция студента по поводу мыслей автора, которая содержит обоснование того, почему студент согласен с мыслью автора или нет, обозначение сильных и слабых сторон в его позиции. [Автор утверждает (...), однако с этим сложно согласиться по следующим причинам (...)] – [не более 2000 знаков].

3. Демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с мнением автора текста – [не более 1000 знаков].

4. Доказательство своего тезиса – [не более 3000 знаков].

5. Заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста – [не более 2000 знаков].

Критерии оценивания эссе:

✓ полнота и точность воспроизведения основных аргументов темы, озвученных в курсе;

✓ способность к критической рефлексии, обобщению и применению знаний;

✓ авторский стиль, владение навыками письма и умение формулировать;

✓ выполнение требований, предъявляемых к эссе.

## **7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций**

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций  
со шкалой оценивания  
(форма промежуточной аттестации – зачёт)

| Показатели компетенции (ий) (дескрипторы) | Критерий оценивания  | Шкала оценивания (баллы) |
|---|--|--------------------------|
| знать:<br>(соответствует табл. 1)         | Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уро- | 90–100<br>баллов         |

| Показатели компетенции (ий) (дескрипторы) | Критерий оценивания   | Шкала оценивания (баллы) |
|---|---|--------------------------|
|   | вень теоретических знаний   |                          |
|   | Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности  | 76–89<br>баллов          |
|   | Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы | 60–75<br>баллов          |
|   | Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом   | менее 60<br>баллов       |
| уметь:<br>(соответствует табл.1)          | Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы  | 90–100<br>баллов         |
|   | Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем  | 76–89<br>баллов          |
|   | При решении практических задач возникают затруднения  | 60–75<br>баллов          |
|   | Не может решать практические задачи   | менее 60<br>баллов       |
| владеть:<br>(соответствует табл.1)        | Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности   | 90–100<br>баллов         |
|   | Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности   | 76–89<br>баллов          |
|   | Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности   | 60–75<br>баллов          |
|   | Отсутствие навыков  | менее 60<br>баллов       |

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

**Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции**

| Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции) | Количество набранных баллов | Оценка              |            |
|---|-----------------------------|---------------------|------------|
| высокий   | 90–100                      | отлично             | зачтено    |
| повышенный  | 76–89 баллов                | хорошо              |            |
| пороговый   | 60–75 баллов                | удовлетворительно   |            |
| не сформирован  | менее 60 баллов             | неудовлетворительно | не зачтено |

**7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету**

1. Раскройте значение, предмет и задачи управления организационными конфликтами.
2. Опровергните или обоснуйте необходимость изучения конфликтов.
3. Что имеют в виду, когда говорят: «Это конфликт»?
4. Каковы основные признаки конфликта?
5. Раскройте двойственный характер функций организационного конфликта.
6. Какие основные виды конфликтов вы знаете?
7. Перечислите основные объективные факторы возникновения конфликтов?
8. Какие причины возникновения конфликтов можно отнести к личностным?
9. Раскройте сущность основных структурных компонентов организационного конфликта и их взаимосвязь.
10. Охарактеризуйте этапы развития конфликта.
11. В чем состоит специфика восприятия конфликтной ситуации?
12. Можно ли представить себе разрешение конфликта без разрешения противоречия? Обоснуйте свою точку зрения.
13. Приведите определение понятия «управление организационным конфликтом».
14. Какие виды деятельности включает процесс управления организационным конфликтом?
15. Каковы содержание, этапы, условия прогнозирования конфликта?
16. Объясните понятия «предупреждение конфликта», «профилактика конфликта», дайте их сравнительную характеристику.
17. Раскройте объективные, организационно-управленческие, социально-психологические условия предупреждения конфликтов.
18. Что следует понимать под регулированием конфликта?
19. Перечислите этапы регулирования конфликта.
20. Каковы основные технологии регулирования организационного конфликта?
21. В каких основных формах конфликт может быть завершен?

22. Каковы критерии решения организационного конфликта?
23. Какой из видов управления конфликтом является наиболее эффективным в организации?
24. К каким деструктивным последствиям может привести стимулирование конфликта?
25. Что необходимо учитывать при выборе формы завершения конфликта?
26. Какие факторы определяют конструктивное разрешение конфликта?

### **Тест по дисциплине «Управление конфликтами»**

#### **1. Конфликт — это:**

- а) борьба мнений;
- б) спор, дискуссия по острой проблеме;
- в) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;
- г) соперничество, направленное на достижение победы в споре;
- д) столкновение противоположных позиций.

#### **2. Противоборство — это:**

- а) открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу;
- б) столкновение интересов;
- в) нанесение взаимного ущерба;
- г) борьба мнений;
- д) соперничество по поводу какого-либо предмета.

#### **3. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:**

- а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;
- б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;
- в) наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций;
- г) наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях;
- д) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

#### **4. Конфликтная ситуация — это:**

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- г) причина конфликта; д) этап развития конфликта.

#### **5. Причина конфликта — это:**

- а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
- б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
- в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;
- г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

д) то, из-за чего возникает конфликт.

**6. Образ конфликтной ситуации — это:**

а) то, из-за чего возникает конфликт;

б) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта;

в) истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту;

г) то, о чем заявляют друг другу конфликтующие стороны;

д) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия целей конфликта.

**7. Инцидент — это:**

а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;

б) истинная причина конфликта;

в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

г) то, из-за чего возникает конфликт;

д) необходимое условие конфликта.

**8. К какому виду относится конфликт, который характеризуется тем, что в нем сталкиваются две личности, в основе его лежат объективные противоречия и он способствует развитию соответствующей социальной системы?**

а) межличностному бурному и быстротекущему;

б) межличностному, конструктивному;

в) межличностному, экономическому;

г) острому и длительному;

д) деструктивному.

**9. Конфликтогены — это:**

а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;

б) проявления конфликта;

в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;

г) состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта;

д) поведенческие реакции личности в конфликте.

**10. Управление конфликтами — это:**

а) целенаправленное воздействие на процесс его динамики;

б) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт;

в) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;

г) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс формирования адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;

д) целенаправленное воздействие на мотивы конфликтующих.

**11. Содержание управления организационными конфликтами включает:**

а) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение,

б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение;

в) прогнозирование, регулирование, разрешение;

г) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение;

д) анализ конфликтной ситуации, прогнозирование, предупреждение, разрешение.

**12. Признание реальности конфликтующими сторонами, легитимизация конфликта и институционализация конфликта входят в содержание:**

а) прогнозирования конфликта;

б) предупреждения конфликта;

- в) стимулирования конфликта;
- г) регулирования конфликта;
- д) разрешения конфликта.

**13. Институционализация конфликта — это-**

- а) определение места и времени переговоров по разрешению конфликта;
- б) создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;
- в) форма привлечения общественности для разрешения конфликта,
- г) достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению уставных норм и правил поведения в конфликте;
- д) обращение к медиатору.

**14. Легитимизация конфликта — это:**

- а) определение места и времени переговоров по разрешению конфликта,
- б) создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;
- в) достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил поведения в конфликте;
- г) обращение к медиатору;
- д) придание конфликту широкую огласку.

**15. Принципами управления организационными конфликтами являются:**

- а) гласность, объективность и адекватность оценки конфликта, опора на общественное мнение, комплексное использование способов и приемов воздействия;
- б) гласность, объективность и адекватность оценки конфликта; анализ результатов деятельности, опора на общественное мнение,
- в) конкретно-ситуационный подход, гласность, опора на положительные качества конфликтующих, применение биографического метода;
- г) гласность, опора на общественное мнение, учет интересов руководства, прогнозирование;
- д) прогнозирование, стимулирование, регулирование, разрешение.

**16. Предпосылками разрешения конфликта являются:**

- а) достаточная зрелость конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта.
- б) достаточная зрелость конфликта, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;
- в) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, коллективная форма деятельности;
- г) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности, лидерство в группе;
- д) стиль руководства, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности.

**17. Что относится к форме разрешения конфликта:**

- а) порицание, юмор, убеждение, уступка;
- б) уступка, компромисс, уход, сотрудничество;
- в) требования, критика, убеждение, юмор;
- г) уступка, требования, убеждение, критика;
- д) подчинение; примирение; убеждение, согласование.

**18. Какие виды деятельности по управлению конфликтом адекватны на этапе возникновения и развития конфликтной ситуации:**

- а) прогнозирование и предупреждение (стимулирование);
- б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование) и регулирование;
- в) только прогнозирование;
- г) только предупреждение (стимулирование);

д) только регулирование.

**19. Какое из сочетаний приводимых понятий имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте:**

- а) компромисс, критика, борьба;
- б) уступка, уход, сотрудничество;
- в) борьба, уход, убеждение;
- г) сотрудничество, консенсус, уступка;
- д) соглашение, сотрудничество, убеждение.

**20. Какие поведенческие характеристики присущи конструктивной модели поведения в конфликтном взаимодействии:**

- а) стремится уладить конфликт, проявляет выдержку и самообладание, уходит от острых вопросов;
- б) доброжелательно относится к сопернику; стремится уладить конфликт; ведет себя открыто и искренне;
- в) стремится к победе в конфликте, отличается выдержкой и самообладанием, непоследователен в оценках и суждениях;
- г) не проявляет активности, уходит от острых вопросов, отказывается от компромисса;
- д) стремится уладить конфликт, доброжелательно относится к сопернику, уходит от острых вопросов.

### **7.3. Примерные практические (ситуационные) задания**

#### **Практико-ориентированное задание 1:**

##### **Описание проблемы**

Компания «Ирлайн» приняла на работу по трудовому договору дизайнера Олега Перышкина. Он должен был за полтора месяца сверстать сборник материалов конференции – объемное и дорогое подарочное издание, которое планировалось вручить в день мероприятия всем участникам, а это более 600 человек.

Когда работа уже подходила к концу, и оставалось сверстать всего 50 страниц, Олег вдруг потребовал повышения зарплаты, в противном случае он отказывался продолжать работу, а за день до сдачи сборника в типографию он просто не вышел на работу. Олег надеялся, что ввиду критической ситуации (типография была оплачена заранее, при задержке сдачи сборника в печать пойдут штрафы, да и до мероприятия осталось всего ничего) его условия будут приняты.

**Является ли данная ситуация конфликтом?**

#### **Практико-ориентированное задание 2:**

##### **Описание проблемы**

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Ирищев в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Ирищев был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топ-менеджеров, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные исти-



ны, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Ирищеву подчиненные, он отмечает, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

**Является ли данная ситуация конфликтом?**

### **Практико-ориентированное задание 3:**

На П\*\*\*-ком заводе трудится около 2000 работников. Это инженеры, специалисты и рабочие. Очень высокая текучесть персонала и низкая производительность труда. В целях повышения эффективности управления персоналом и выстраивания партнерских, доверительных отношений с работниками перед HR-директором была поставлена задача – наладить обратную связь между руководством, менеджментом и сотрудниками.

Поэтому решили создать интранет-портал, как один из каналов для взаимного общения по разным вопросам. Проанализировав жалобы и претензии сотрудников, директор по персоналу увидел, что они без вмешательства начальства не могут быть решены. Но руководство не считает их серьезными. Например:

- сотрудники высказали недовольство по вопросу некомпетентности персонала аутсорсинговой компании. Она регулярно выполняет работу с грубыми ошибками. А исправлять ее приходилось в авральном порядке и за счет собственных ресурсов.
- рабочие недовольны высокой текучестью кадров: 10-15 % в месяц от общей численности увольняется. Они говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать и тратить деньги на обучение новичков.
- рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у стареньких. На эти вопросы могло бы компетентно ответить только руководство.
- сотрудников не устраивают постоянные скандалы из-за парковочного места на стоянке.
- на территории завода нет разметки для движения фур, и перемещения сотрудников по территории небезопасно.

Жалоб много, люди активно включились в их обсуждение, когда появился интранет. Начальство отвергло все предложения как несвоевременные. Сотрудники начали увольняться, новички тоже не в восторге от того, как на заводе обстоят дела, мотивация и производительность труда упали.

**Является ли данная ситуация конфликтом?**

### **Практико-ориентированное задание 4:**

В иностранной компании Lest\*\*\*, как и во многих других, существует обязательное условие – все сотрудники должны владеть английским языком на уровне рабочего. Чтобы поддерживать заданный уровень, в компании действует следующая программа: раз в полгода каждый сотрудник обязан пройти языковые курсы – для совершенствования навыков или дальнейшего обучения, если это необходимо. Менеджеры высшего звена имеют право на зарубежную языковую стажировку. Все расходы по программе оплачивает компания.

И вот в филиале Lest\*\*\*, чтобы удержать одного из сотрудников, HR-менеджер пообещал ему зарубежную языковую стажировку, на которую тот формально не имел

право, так как не входил в число топов. В головной офис компании отправился запрос на выделение средств на обучение сотрудника. Пришло решение: отказать в стажировке.

Разгорелся конфликт: сотрудник грозил увольнением, HR-менеджер стал возмущаться по поводу «плохих правил».

**Задание:**

-определите, какая дополнительная информация вам потребуется, чтобы начать управлять описанным конфликтом;

-определите инструменты для поиска фактов, которые можно использовать для сбора информации.

**Практико-ориентированное задание 5:**

В компании М\*\*\*З действует одно строгое правило, которое обязательно должно всегда и всеми соблюдаться. Это прописано во всех инструкциях и локально-нормативных актах. Все работники об этом знают. «За нарушение техники безопасности – безоговорочное увольнение». Это правило спасло жизнь многим сотрудникам и всегда строго выполнялось.

Но вот случилось то, чего никто не мог ожидать. Один из сотрудников, который проработал на предприятии долгое время, работал на высоте, не пристегнувшись ремнем. Это очень серьезное нарушение техники безопасности. И если бы это был новичок, то работника уволили бы, не задумываясь. Но этот сотрудник очень дорог компании и увольнять его жалко. Некоторые сотрудники стали возмущаться, так как в свое время были наказаны за те или иные провинности безжалостно. Как же поступить в данной ситуации?

**Задание:**

-определите, какая дополнительная информация вам потребуется, чтобы начать управлять описанным конфликтом;

-определите инструменты для поиска фактов, которые можно использовать для сбора информации.

**Практико-ориентированное задание 6:**

Инструкция: Прочитайте и проанализируйте конфликтную ситуацию. Опишите структуру и динамику конфликта.

**КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ**

**Начало Ситуации.**

Проектная группа по результатам работы над проектом была признана лучшей и приказом директора предприятия награждена премией. Через пару дней после этого директор застал двоих сотрудников, членов этой группы, курящими на лестничной площадке. Курение в стенах предприятия было строго запрещено. Директор предприятия вынес этим курильщикам выговор за нарушение дисциплины.

Когда пришел срок получения премии, оказалось, что этих двух сотрудников в списке премированных нет. Они возмутились, группа поддержала своих коллег и решила отправить к начальнику их подразделения делегацию с просьбой выдать им премию. Начальник отдела сказал, что не может отменить распоряжение директора предприятия.

Через некоторое время на праздничном вечере ребята из проектной группы в капустнике разыграли скетч, в котором руководители были представлены в смешном виде.

Вскоре руководитель проектной группы был снят с должности и переведен в рядовые сотрудники. Вмененное ему в вину нарушение было незначительным (невыход на работу по семейному положению), и все решили, что снят он в связи со всей этой историей. Попытки добиться, чтобы руководителя группы оставили, ни к чему не привели.

**Продолжение ситуации.**

С назначением нового руководителя мятежной группы у начальника отдела возникли трудности. Несколько членов группы отказались от предложения возглавить ее работу. В конце концов руководителем был назначен не пользовавшийся в группе авторите-

том Петров. Группа ответила на это коллективным бойкотом Петрову. В результате она почти полностью не явилась на совещание к начальнику отдела по постановке нового проектного задания. Вина за это была возложена членами группы на Петрова. Но все неявившиеся были отстранены от работы над новым проектом. Над членами группы нависла угроза остаться без зарплаты в ближайшее время. При разборе сложившейся ситуации члены группы обвинили начальника отдела в формализме и жестокости. По предприятую поползли слухи, в которых неприглядно выглядели то одни, то другие участники конфликта. Начальник отдела поставил перед директором предприятия вопрос о необходимости расформирования группы. Таким образом, лучшая проектная группа предприятия за короткое время превратилась в худшую.

#### **Окончание ситуации.**

Было созвано собрание группы, на которое пришли начальник отдела и директор предприятия. После бурного и откровенного разговора было найдено следующее решение. Группа допускается к новому проекту. Вопрос о премии курильщикам больше подниматься не будет, но в дальнейшем решение вопроса о премиях, поощрениях и наказаниях будет приниматься при участии представителей рабочих групп. Прежний руководитель группы на эту должность не вернется, но группе предоставляется возможность выдвинуть две-три кандидатуры, и директор назначит руководителем проектной группы одну из них. И, наконец, в здании будут отведены специальные места для курения.

В дальнейшем жизнь группы вернулась в нормальное русло. Группа хорошо поработала над проектом и вновь оказалась одной из лучших. Произошла лишь одна потеря: Петров перевелся на другую работу, ушел с предприятия по собственному желанию.

#### **Практико-ориентированное задание 7:**

##### **«Стратегии поведения в конфликтной ситуации»**

Какая стратегия поведения наиболее эффективна в каждой из перечисленных ситуаций:

- результат очень важен для вас \_\_\_\_\_
- конфликт может разрешиться сам собой через некоторое время \_\_\_\_\_
- решение проблемы одинаково важно и выгодно для обеих сторон \_\_\_\_\_
- конфликт затрагивает ваших главных интересов и чувств \_\_\_\_\_
- обе стороны имеют примерно равные позиции, при этом не хотят полностью «раскрывать свои карты» \_\_\_\_\_
- сохранение хороших отношений для вас важнее, чем победа в конфликте \_\_\_\_\_
- накал страстей настолько велик, что необходимо подождать с обсуждением \_\_\_\_\_
- вы обладаете высоким авторитетом в глазах окружающих и они ждут решения именно от вас \_\_\_\_\_
- вас связывают с партнером длительные, добрые, доверительные отношения \_\_\_\_\_
- у вас нет времени для обстоятельного обсуждения и надо принять хоть какое-то решение \_\_\_\_\_
- партнеру выигрыш значительно важнее, чем вам \_\_\_\_\_
- вас устроит временное решение, кратковременная выгода \_\_\_\_\_
- нет времени на обсуждение, а ваша позиция сильнее \_\_\_\_\_
- участники конфликта игнорируют разницу в положениях \_\_\_\_\_
- исход уже не важен для вас, вы внутренне примерились с ним и не хотите тратить силы на дебаты \_\_\_\_\_
- перед вами стоят сейчас гораздо более важные проблемы \_\_\_\_\_
- у вас мало шансов добиться успехов \_\_\_\_\_
- вы предпочитаете хоть что-то, чем потерять все \_\_\_\_\_
- важно показать партнеру пример благородства и великодушия \_\_\_\_\_

- вам необходимо время на получение поддержки или дополнительной информации \_\_\_\_\_
- у вас нет другого выбора \_\_\_\_\_
- у противоположной стороны больше шансов победить, чем у вас \_\_\_\_\_
- партнер не слишком умен и слишком упрямя \_\_\_\_\_
- вы в критической ситуации, и спасти вас может только ваша мгновенная реакция \_\_\_\_\_

### **Практико-ориентированное задание 8: «Конфликт между личностью и группой»**

Проанализировать конкретные ситуации и предложить свои варианты их разрешения.

#### Ситуация 1.

В конструкторском бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе, имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений, один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке.

Проанализируйте, какие причины могли лечь в основу конфликта между новым начальником и коллективом?

#### Ситуация 2

На собрании творческого коллектива обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника А. Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б. внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. Понятно, в результате итоги голосования оказались не в пользу А. Дополнительная информация:

1) инициатором представления А. к почетному званию выступил руководитель коллектива;

2) руководителю были известны негативные высказывания в адрес А. некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место незаслуженных продвижений по работе (А. до смены руководителя коллектива, которое произошло за два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехи в научно-исследовательской деятельности, не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя М. С приходом нового руководителя С. А. был назначен на вышестоящую должность);

3) численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, была небольшая (10 человек); в их числе были четверо сотрудников, имевших почетное звание, и трое претендовавших на него.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет ее конфликтности.

### **Практико-ориентированное задание 9:**

Решите задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопрос — по какой формуле возможно разрешение конфликта в каждой из них.

#### Задача 1

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

#### Задача 2

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

#### Задача 3

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.

Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

#### Задача 4

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

### **Практико-ориентированное задание 10:**

Решите задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопрос — по какой формуле возможно разрешение конфликта в каждой из них.

#### Задача 1

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

#### Задача 2

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

#### Задача 3

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

### **Практико-ориентированное задание 11:**

Решите задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

#### Задача 1

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой. Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

#### Задача 2

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную — молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

### Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### **Практико-ориентированное задание 12:**

Решите задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

#### Задача 1

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

#### Задача 2

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

## **7.5. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля**

Таблица 7.3

### **Применение балльной системы для проверки результатов обучения (очная форма обучения)**

| Номер темы | Формы текущего контроля студентов | Баллы по видам работ |
|------------|-----------------------------------|----------------------|
| Р.1        | Собеседование                     | 10                   |
| Р.1        | Эссе                              | 10                   |
| Р.1        | <b>Контрольная точка 1</b>        | 30                   |
| Р.2        | Собеседование                     | 10                   |
| Р.2        | Эссе                              | 10                   |
| Р.2        | <b>Контрольная точка 2</b>        | 30                   |

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### **8.1. Основная учебная литература**

1. Магомедова, П.К. Конфликтология : учебное пособие : [16+] / П.К. Магомедова, Р.Р. Алиева, Ш.И. Булуева ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Дагестанский государственный педагоги-

ческий университет, Чеченский государственный университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 381 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570428>

2. Овруцкая, Г.К. Общая конфликтология : учебник / Г.К. Овруцкая ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 96 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499930>

3. Скибицкий, Э.Г. Управление конфликтами в профессиональной деятельности : учебное пособие : [16+] / Э.Г. Скибицкий, Е.Т. Китова ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 196 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576528>

## **8.2. Дополнительная учебная литература.**

1. Выпряжкина И.Б. Конфликтология [текст] : учебное пособие / И.Б. Выпряжкина. – Москва: МАБиУ, 2008. – 190 с.

2. Джафаров, К.А. Методы оптимальных решений: задачи управления запасами, очередью и конфликтами : [16+] / К.А. Джафаров, Л.В. Роева ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 112 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574674>

3. Калашников, М. М. Коммуникативные способности служащих [Текст] : монография / М. М. Калашников. - Брянск : Брянское областное полиграфическое объединение, 2015. - 143 с.

4. Суворова, А.В. Психология конфликта : учебное пособие / А.В. Суворова, С.В. Нищитенко ; Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь : Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2018. – 105 с. : схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494814>

## **8.3. Иные источники**

1. <http://obshenedel.ru/> - сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

2. <http://psinovo.ru/> - сайт информационно-аналитического издания по психологии коммуникации. Рассматриваются психологические аспекты взаимоотношений и взаимодействий при реализации бизнес-процессов.

## **8.4. Периодические издания**

1. [http://psyjournals.ru/social\\_psy/2015/n2/index.shtml](http://psyjournals.ru/social_psy/2015/n2/index.shtml) - научный журнал Социальная психология и общество
2. <http://mevriz.ru/annotations/> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
3. <http://psystudy.ru/index.php/about.html> - научный журнал Психологические исследования
4. <http://talkbusedst.ru/> - сайт информационно-аналитического электронного издания «Деловое общение». На сайте представлены все самые свежие новости из области деловых коммуникаций. Сайт дает возможность доступа к документам, касающимся взаимодействию в деловой среде.

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. [http://www.ido.edu.ru/psychology/labour\\_psychoLOGY/](http://www.ido.edu.ru/psychology/labour_psychoLOGY/)
2. <http://psyera.ru/4861/etika-delovyh-otnosheniy-etiket-v-delovoy-karere>
3. [http://kuntsevo.mos.ru/upravs/kodeks\\_gosslugby.php](http://kuntsevo.mos.ru/upravs/kodeks_gosslugby.php)
4. <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55071469/>
5. <http://psykam.ucoz.com/>

### **9.2. Технические средства и программное обеспечение**

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том

числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)
2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)
3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)
4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)
5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)
6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)
7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)
9. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)
10. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)
  - мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;
  - учебная доска (маркерная).



### **9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства);
- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);
- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).
- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

### **9.4. Материально-техническая база**

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Кабинеты и другие помещения:

Лингафонный кабинет;

Спортивный зал;

Фитнес-зал;

Зал тяжелой атлетики;

Библиотека;

Читальный зал;

Конференц-зал;

Актный зал