Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ахвердова Ольга Альбертовна
Должность: Директор
Дата подписания: 14.09.2026 09:47:01
Уникальный программный ключ:
4927f743b64a570c75bc5fbc77ef56d4eb0f1659

ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –
филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

Директор института
_____ О.А. Ахвердова

« 28 » августа 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ Б1.В.ДВ.04.01 ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ

По направлению подготовки: 38.03.02Менеджмент (уровень бакалавриата)
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения
Квалификация выпускника: бакалавр
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 4
Семестр – 7
Форма обучения – очно-заочная
Лекции – 18 часов
Практические занятия − 18 часов
Самостоятельная работа – 67,8 часов
Промежуточная аттестация: зачет– 7 семестр
Трудоемкость дисциплины: 3 ЗЕ (108 часов)

Пятигорск, 2026

Рабочая программа дисциплины «Организационно-управленческая конфликтология» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970)

Разработчики программы: Нисанова П.В.
Старший преподаватель

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента и экономики протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Заведующий кафедрой менеджмента и экономики,
канд. экон. наук, доцент Е.А. Сергеева

Рабочая программа согласована с учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин
протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Председатель УМК Е.В. Говердовская

Рабочая программа согласована с библиотекой
Заведующая научной библиотекой А.О. Атакуева

Внешняя рецензия дана канд.экон.наук доцентом кафедры экономики, финансов и права филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» в г. Пятигорске Ставропольского края Баклаевой Натальей Михайловной

И.о. декана фармацевтического факультета Е.И. Хартюнова

Рабочая программа утверждена на заседании Центральной методической комиссии
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ). ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).

Целью изучения дисциплины «Организационно-управленческая конфликтология» является формирование у студентов знаний умений и навыков по профилактике, разрешению и урегулированию конфликтов в организации; развитие профессионально – личностных качеств, необходимых для осуществления бесконфликтного делового общения и взаимодействия.

Цель изучения дисциплины «Организационно-управленческая конфликтология» достигается посредством решения в учебном процессе **задач**:

- ознакомить студентов с теоретическими и практическими основами конфликтологии;
- раскрыть особенности конфликтов в организационной и управленческой деятельности;
- сформировать у студентов представление о различных формах столкновения интересов субъектов трудовых отношений в процессе работы;
- ознакомить студентов с формами, способами и условиями управления конфликтами в организации;
- выработать у студентов навыки анализа конфликтных ситуаций в организации, по обеспечению алгоритмов их профилактики и разрешения;
- воспитание личности, осознающей себя гражданином и защитником своей страны, проявляющей активную гражданскую позицию, демонстрирующий приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина ««Организационно-управленческая конфликтология» относиться к обязательной части, блока 1 «дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина «Организационно-управленческая конфликтология»изучается на 4 курсе, в седьмом семестре очно-заочной формы обучения.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Результаты освоения ОП (компетенции)	Индикаторы достижения компетенции	Результатыобученияподисциплине		
		Знать	Уметь	Иметь навык (опыт деятельности)
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников	методы анализа причин конфликтов в организации; этапы и технологии управления конфликтами эмпирические методы исследования конфликтов в организации	организовать бесконфликтную совместную деятельность людей;	основными стратегиями поведения в конфликте, моделями разрешения межличностных и организационных конфликтов;
	УК-3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	историю развития конфликтологических идей, подходы к пониманию природы конфликта в разные временные эпохи. Структуру и особенности формирования конфликтологии как науки;	проводить мониторинг неблагополучия в коллективе; прогнозировать возникновение конфликтов; распознавать модели поведения, приводящие партнеров по общению к эскалации противоборства; прогнозировать и предупреждать развитие внутри и межкорпоративных конфликтов; осознанно выбирать стратегии поведения в конфликте;	практическими навыками диагностики и управления конфликтами; методологическими и теоретическими основами конфликтологии.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен	
3.1	**Знать:**
	- содержание понятий «конфликт», «конфликтная ситуация», «стресс», «фрустрация», механизм и функции социального конфликта, структурные компоненты конфликта; - типологии конфликтов; - основные стратегия поведения в конфликте, принципы и модели разрешения межличностных и организационных конфликтов; - технологии цивилизованного взаимодействия; -о возможностях управления нестандартной ситуацией и оказания позитивного влияния на окружающих;
3.2	**Уметь:**
	- проводить мониторинг неблагополучия в коллективе; - распознавать модели поведения, закономерно приводящие партнеров по общению к эскалации противоборства; - прогнозировать развитие внутри и межкорпоративных конфликтных ситуаций; - предупреждать появление нежелательных конфликтов; - выбирать наиболее эффективную тактику поведения в нестандартной ситуации. - выявлять и анализировать истинные причины конфликта и предлагать на основе теоретических знаний наиболее адекватные пути выхода из них; - снимать психоэмоциональное напряжение и релаксировать**;** - осознанно выбирать стратегии поведения в конфликте;
3.3	**Иметь навык (опыт деятельности):**
	- навыками позитивного влияния на партнеров и успешного ведения переговоров; - навыками оценки своих поступков и поступков окружающих с точки зрения конфликтности; - навыками неконфликтного поведения в коллективе и общения с гражданами в соответствии с нормами этикета; - навыками управления эмоциональными переживаниями; - навыками профилактики, управления, конструктивного подхода к разрешению конфликтов.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		2
1.Контактная работа обучающихся с преподавателем:	**40,2**	**40,2**
Аудиторные занятия всего, в том числе:	**36**	**36**
Лекции	18	18
Лабораторные	-	-
Практические занятия	18	18
Контактные часы на аттестацию (зачет)	0,2	0,2
Консультация	2	2
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	**67,8**	**67,8**
Контроль	**-**	**-**
ИТОГО:	**108**	**108**
Общая трудоемкость	**108/3**	**108/3**

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Наименование модулей дисциплины	Содержание раздела	Индикатор достижения компетенции
1	Модуль 1. Конфликты в организации и их особенности	Проблемы прикладной и практической организационной конфликтологии. Причины трудностей исследования и диагностики организационных конфликтов. Исторические подходы к объяснению источников организационных конфликтов: школа научного управления (Ф.Тейлор, А.Файоль), школа человеческих отношений (Э.Мэйо, Д.МакГрегор), школа социальных систем (Ч.Бернард и др.). Ситуационный подход. Конфликтно-игровая модель организации (М.Крозье, Г.Щедровицкий). Описательные и аналитические методы диагностики конфликтов в организации. Описательные характеристики конфликта: динамическая (стадии) и	УК-3.1. УК-3.2.

		структурная сторона (субъект, объект, отношения, предмет, внешняя среда). Показатели уровня социальной напряженности. С.Тернер: симптомы скрытого конфликта в организации. Опросные методы диагностики организационных конфликтов. Методики диагностики внутриличностных, межличностных и межгрупповых конфликтов в организации.	
2	Модуль 2. Управление конфликтами	Управление конфликтом как осознанное воздействие на элементы конфликта. Противоречия, заложенные в природе организаций как база конфликтов. Модель управления конфликтами У. Мастенбрука. Структурные способы воздействия на систему отношений в организации. Выбор метода управления, соответствующий стадии конфликта (Ф.Глазл): стратегия сдерживания, стратегия сопровождения процессов, социально-терапевтическое сопровождение процессов, стратегия посредничества, силовое вмешательство. Устранение конфликта через изменения в окружающей среде (Р.Акофф и Ф.Эмери): изоляция участников, восполнение ресурсов, удаление участников из данного окружения. Управление в постконфликтной стадии.	УК-3.1. УК-3.2.

6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Модуль 1. Конфликты в организации и их особенности	8	-	8	32
Модуль 2. Управление конфликтами	10	-	10	35,8
Итого (часов)	18	-	18	67,8
Форма контроля	Зачет			

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- написание рефератов;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология : учебник / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский ; под общ. ред. Ф. И. Шаркова ; а. н. Российская. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 238 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621690. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04322-2. – Текст : электронный.

2. Табачникова, И. А. Конфликтология : методическое пособие : [16+] / И. А. Табачникова ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2020. – 80 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685806– Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-85006-280-4. – Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Донец, Н. Ю. Конфликтология и деловое общение в системе государственного и муниципального управления : учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 35.04.04 Государственное и муниципальное управление : [16+] / Н. Ю. Донец, Л. И. Клешнева ; Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ). – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2023. – 62 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=704122. – Библиогр.: с. 52-53. – Текст : электронный.

2. Сорокина, Е. Г. Конфликтология в социальной работе : учебник / Е. Г. Сорокина, М. В. Вдовина. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 282 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684506 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04602-5. – Текст : электронный.

8.3. Лицензионное программное обеспечение

1. MOODLE e-Learning, eLearningServer, Гиперметод. Договор с ООО «Открытые технологии» 82/1 от 17 июля 2013 г. Бессрочно.
2. Операционные системы OEM (на OSWindows 95с предустановленным лицензионным программным обеспечением): OSWindows 95, OSWindows 98; OSWindowsME, OSWindowsXP; OSWindows 7; OSWindows 8; OSWindows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой. Бессрочно.
3. Kaspersky Endpoint Security – Стандартный Russian Edition. 100-149 Node 1 year Educational Renewal License № лицензии 243419111214015202063S.
4. GoogleChrome Свободное и/или безвозмездное ПО;
5. Браузер «Yandex» (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
6. 7-zip (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
7. AdobeAcrobatDC / AdobeReader Свободное и/или безвозмездное ПО
8. VooVmeeting Свободное и/или безвозмездное ПО

8.4. Современные профессиональные базы данных

1. ecsocman.hse.ru - Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал
2. clarivate.ru - Мультидисциплинарная база с большей представленностью изданий по наиболее актуальным для российской науки предметным областям.
3. http://inion.ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/ - Библиографические базы данных ИНИОН РАН по социальным и гуманитарным наукам
4. www.elibrary.ru - Научная электронная библиотека.

8.5. Информационныесправочныесистемы

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: http://www.consultant.ru;

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) ауд. 9	**Учебное оборудование:** Стол преподавателя (1шт.), стул для преподавателя (1 шт), стол ученический (10 шт.), стул ученический (20 шт); Стационарная доска; **Технические средства обучения:** Ноутбук с подключением к Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ПМФИ; мультимедийное оборудование (видеопроектор, экран).
Помещение для самостоятельной работы ауд. 3	**Учебное оборудование:** Стол ученический (2 шт.), стул ученический (4 шт); **Технические средства обучения:**

	компьютерная техника с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации (2 шт)

10. ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ ОБУЧАЮЩИМИСЯ-ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Не меняется, во всех программах

Особые условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее обучающихся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

– Закона РФ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Закона РФ от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;

– Приказа Минобрнауки России от 06.04.2021 N 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

– методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса (утв. Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности изучения дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья организацией обеспечивается:

1. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

−наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети «Интернет» для слабовидящих:

−размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);

−присутствие ассистента. оказывающего обучающемуся необходимую помощь:

−обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

−обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря. к зданию организации;

2. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

– дублирование звуковой справочной информации визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);

– обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации:

3.Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата. Материально- технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, локальное понижение стоек-барьеров: наличие специальных кресел и других приспособлений).

Обучение лиц организовано как инклюзивно, так и в отдельных группах.

11.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

11.1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания Не меняется, во всех программах

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Оценочные материалы включают в себя контрольные задания и (или) вопросы, которые могут быть предложены обучающемуся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине. Указанные планируемые задания и (или) вопросы позволяют оценить достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине, установленных в соответствующей рабочей программе дисциплины, а также сформированность компетенций, установленных в соответствующей общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

На этапе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине показателями оценивания уровня сформированности компетенций являются результаты устных и письменных опросов, написание рефератов, выполнение практических заданий, решения тестовых заданий.

Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период государственной итоговой аттестации.

11.2.ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Текущая аттестация включает следующие типы заданий: тестирование, решение ситуационных задач, написание и защита реферата, собеседование по контрольным вопросам.

11.2.1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает методы анализа причин конфликтов в организации; этапы и технологии управления конфликтами эмпирические методы исследования конфликтов в организации

Модуль 1. Конфликты в организации и их особенности

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Проблемы прикладной и практической организационной конфликтологии.	- Сложность прогнозирования конфликтов. - Недостаток универсальных методик разрешения. - Влияние субъективных факторов (личность руководителя, корпоративная культура). - Разрыв между теорией и практикой управления конфликтами.
2	Причины трудностей исследования и диагностики организационных конфликтов.	- Скрытый характер многих конфликтов. - Субъективность интерпретации причин. - Динамичность и изменчивость конфликтных ситуаций. - Влияние неформальных отношений.
3	Исторические подходы к объяснению источников организационных конфликтов.	Школа научного управления (Тейлор, Файоль): Конфликты – следствие неэффективной организации труда. Школа человеческих отношений (Мэйо, МакГрегор): Конфликты возникают из-за психологических и социальных факторов. Школа социальных систем (Бернард): Конфликты – результат дисбаланса между целями организации и интересами сотрудников.
4	Ситуационный подход. Конфликтно-игровая модель организации (Крозье, Щедровицкий).	Конфликты рассматриваются как игра, где участники борются за власть и ресурсы. Акцент на ситуативных факторах (правила, стратегии, тактики поведения).
5	Описательные и аналитические методы диагностики конфликтов.	Описательные: Характеристики конфликта (динамика: эскалация, кульминация, затухание; структура: субъекты, объект, предмет, среда).
6	Показатели уровня социальной напряженности. Симптомы скрытого конфликта (Тернер).	- Рост числа жалоб и критики. - Падение производительности. - Увеличение текучести кадров. - Распространение слухов.
7	Модель управления конфликтами У. Мастенбрука.	4 стратегии: 1. Уход (избегание). 2. Борьба (принуждение). 3. Переговоры (компромисс). 4. Сотрудничество (интеграция интересов).
8	Структурные способы воздействия на систему отношений.	- Четкое распределение ролей. - Изменение организационной структуры. - Введение интеграционных механизмов (кросс-функциональные команды). - Система поощрений за сотрудничество.
9	Выбор метода управления по стадии конфликта (Ф. Глазл).	Ранние стадии: Сдерживание, сопровождение. Эскалация**:** Посредничество, социальная терапия.

		Кризис**:** Силовое вмешательство (санкции, увольнения).
10	Устранение конфликта через изменения среды (Акофф, Эмери).	- Изоляция участников (разделение). - Восполнение ресурсов (устранение дефицита). - Удаление участников (ротация, увольнение).
11	Управление в постконфликтной стадии.	- Анализ причин и последствий. - Восстановление отношений (тимбилдинг). - Корректировка правил и процедур. - Мониторинг рецидивов.

1. Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решение задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

11.2.2. Тематика рефератов

1. Развитие конфликтологических идей в философской мысли Древнего Востока.
2. Эволюция конфлктологических идей в античной философии.
3. Проблема конфликта в классической немецкой философии.

4. Современные проблемы развития конфликтологии.
5. Роль и мест переговоров в процессе регулирования конфликта.
6. Этапы переговорного процесса.
7. Основные модели поведения в переговорном процессе.
8. Проблема внутриличностного конфликта во взглядах З. Фрейда.
9. Внутриличнстные конфликты и суицидальное поведение.
10. Классификация внутриличностных конфликтов по К. Левину.

Критерии оценки рефератов, докладов, сообщений, конспектов:

Критерии оценки	**Баллы**	**Оценка**
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.	5	Отлично
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетво рительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2	Неудовлет-ворительно

11.2.3. Типовые тесты по дисциплине

1.Чем знаменит С. Хэнди:
а)он установил три уровня конфликта
б)разработал типологию конфликтных личностей
в) предложил классическое определение конфликта

2. Что не входит в группу методов управления конфликтами:
а) структурные методы
б) метод картографии
в) опрос

3. Условия возникновения конфликта:
а) наличие конфликтной ситуации

б) наличие субъекта конфликта
в) наличие оппонентов

4. Что такое ресурсы конфликта:
а) общий потенциал субъектов и участников конфликта, который может быть в нем использован
б) знания, умения и навыки конфликтантов
в) материальная обеспеченность сторон, участвующих в конфликте

5. Условием возникновения конфликта является наличие:
а) оппонентов и объекта конфликта
б) конфликтной ситуации и инцидента
в) оппонентов и инцидента

6. Выберите верный список этапов конфликта:
а) эскалация, конфликтная ситуация, речевое противодействие
б) инициация конфликта, инцидент, деструктивный конфликт
в) тупик, конфликтная ситуация, инцидент, эскалация, послеконфликтная стадия

7. По какому признаку можно классифицировать организационные конфликты:
а) по направленности воздействия
б) по способу решения
в) оба варианта верны
г) нет верного ответа

8. Стратегия сотрудничества:
а) приводит к разрешению конфликта
б) ее применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации
в) свидетельствует о высокой конфликтологической компетентности личности

9. По какому признаку можно классифицировать организационные конфликты:
а) по природе возникновения
б) по степени выраженности
в) оба варианта верны
г) нет верного ответа

10. Что из перечисленного имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте:
а) уступка, уход, сотрудничество
б) компромисс, критика, борьба
в) борьба, уход, убеждение

11. На каком этапе урегулирования жалобы менеджер проверяет факты, собранные сотрудником?
а) на этапе исследования
б) обдумывания
в) подведения итогов

12. Что относится к поведенческим конфликтогенам:
а) проявление агрессии, превосходства, эгоизма +
б) редукция сознательной части психики
в) общение с конфликтными личностями

13. Кто из ученых рассматривал конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности:
а) Платон
б) Гераклит
в) Зиммель

14. Определите фазу с самой высокой возможностью для разрешения конфликта:
а) начальной фаза
б) фазе подъема
в) пик конфликта

15. Конфликт в организации должен рассматриваться:
а) как свидетельство неблагополучия организации
б) как явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию
в) как доказательство слабости менеджмента

16. Что предполагает спиральная модель эскалации конфликта:
а) принцип дополнительного схизмогенеза
б) принцип симметричного схизмогенеза
в) агрессивно-оборонительный принцип

17. Кому принадлежит идея о том, что при соблюдении правил научного менеджмента конфликты в организации не должны возникать:
а) Сократу
б) Гераклиту
в) Ф. Тейлору

18. Что означает «конфликт» в переводе с латинского языка:
а) соглашение
б) столкновение
в) существование

19. Какой элемент координационного механизма управления конфликтной ситуацией является основным:
а) цепь команд
б) разъяснение требований к работе
в) система вознаграждения

20. В какой науке конфликт рассматривается, как особый тип социального взаимодействия:
а) психологии
б) социологии
в) педагогике

21.Найти соотношение:

1.КОНСТРУКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ	A. Конфликт, который способствует развитию организации, выявлению проблем и поиску новых решений.
2.ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ	B. Конфликт между двумя или несколькими сотрудниками, вызванный личными разногласиями, конкуренцией или несовместимостью характеров.
3. МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ	C. Противоречие между сотрудниками, отделами или руководством, возникающее из-за различий в целях, ресурсах, ценностях или методах работы.

Ответы: 1a,2c,3в

22.Конфликт интересов-это

Ответ: **Ситуация, при которой цели, потребности или интересы отдельных сотрудников или групп в организации вступают в противоречие друг с другом.**

23. Эскалация конфликта-это

Ответ: Процесс постепенного обострения конфликта, характеризующийся переходом от рационального обсуждения к эмоциональному противостоянию.

24. Медитация-

Ответ:Процесс урегулирования конфликта с участием нейтрального третьего лица (медиатора), который помогает сторонам найти взаимоприемлемое решение.

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

УК-3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знаетисторию развития конфликтологических идей, подходы к пониманию природы конфликта в разные временные эпохи. Структуру и особенности формирования конфликтологии как науки;

Модуль 2. Управление конфликтами

№	Вопрос	Эталонный ответ
1	Проблемы прикладной и практической организационной конфликтологии.	- **Разрыв между теорией и практикой**: сложность применения научных моделей в реальных условиях. - **Субъективность восприятия**: конфликты часто зависят от личностных факторов. - **Динамичность**: конфликты быстро меняются, требуя гибких методов управления. - **Этические ограничения**: вмешательство в конфликты может нарушать личные границы сотрудников.
2	Причины трудностей исследования и диагностики организационных конфликтов.	- **Скрытый характер**: участники могут маскировать истинные причины. - **Многофакторность**: конфликты зависят от организационной структуры, культуры, личностей. - **Эмоциональная окрашенность**: мешает объективному анализу. - **Отсутствие универсальных методик**: каждый конфликт уникален.
3	Исторические подходы к объяснению источников организационных конфликтов.	**Школа научного управления (Тейлор, Файоль)**: Конфликты возникают из-за неэффективной организации труда. **Школа человеческих отношений (Мэйо, МакГрегор)**: Конфликты вызваны социальными и психологическими факторами. **Школа социальных систем (Бернард)**: Конфликты – результат рассогласования целей организации и интересов сотрудников.
4	Ситуационный подход. Конфликтно-игровая модель организации (Крозье, Щедровицкий).	Конфликты рассматриваются как **"игры"**, где участники борются за власть и ресурсы. Акцент на: - **Правилах** (формальные и неформальные нормы). - **Стратегиях** участников (коалиции, манипуляции). - **Динамике власти** (кто контролирует ключевые ресурсы).
5	Описательные и аналитические методы диагностики конфликтов.	**Описательные методы**: - **Динамика**: стадии (возникновение, эскалация, разрешение). - **Структура**: субъекты, объект, предмет, среда. **Аналитические методы**: - SWOT-анализ конфликта. - Картография конфликта (визуализация позиций сторон).
6	Методики диагностики конфликтов.	**Внутриличностные**: тест К.Томаса, метод незаконченных предложений. **Межличностные**: социометрия, методика FIRO-B. **Межгрупповые**: Q-сортировка, эксперименты (например, "Игра с нулевой суммой").
7	Описательные и аналитические методы диагностики	**Описательные методы**: - **Динамика**: стадии (возникновение, эскалация, разрешение).

	конфликтов.	- **Структура**: субъекты, объект, предмет, среда. **Аналитические методы**: - SWOT-анализ конфликта. - Картография конфликта (визуализация позиций сторон).
8	Управление конфликтом как осознанное воздействие. Противоречия в организациях.	**Управление включает**: - Анализ причин. - Выбор стратегии (подавление, компромисс, сотрудничество). **Противоречия**: - Индивидуальные vs. коллективные цели. - Стабильность vs. инновации. - Формальные vs. неформальные нормы.
9	Модель управления конфликтами У. Мастенбрука.	**4 стратегии**: 1. **Уход** (избегание). 2. **Борьба** (принуждение). 3. **Переговоры** (компромисс). 4. **Сотрудничество** (интеграция интересов). *Критерий выбора: важность цели и отношений.*
10	Структурные способы воздействия на систему отношений.	- Четкое распределение ролей и зон ответственности. - Изменение организационной структуры (например, создание кросс-функциональных команд). - Введение прозрачных KPI и системы вознаграждений. - Ротация персонала.
11	Модель управления конфликтами У. Мастенбрука.	**4 стратегии**: 1. **Уход** (избегание). 2. **Борьба** (принуждение). 3. **Переговоры** (компромисс). 4. **Сотрудничество** (интеграция интересов). *Критерий выбора: важность цели и отношений.*
12	Структурные способы воздействия на систему отношений.	- Четкое распределение ролей и зон ответственности. - Изменение организационной структуры (например, создание кросс-функциональных команд). - Введение прозрачных KPI и системы вознаграждений. - Ротация персонала.
13	Выбор метода управления по стадии конфликта (Ф. Глазл).	**Ранние стадии**: - Сдерживание (предотвращение эскалации). - Социально-терапевтическое сопровождение. **Пик конфликта**: - Посредничество. **Кризис**: - Силовое вмешательство (санкции, увольнения).

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии

Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решение задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

11.2.4. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников

Результаты обучения
Умеет организовать бесконфликтную совместную деятельность людей;

Задача 1.

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с

производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

1. тип конфликта;
2. состав конфликтующих сторон;
3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Решение задачи:

1. Конфликт – это столкновение интересов двух или более людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Описанный в условии конфликт относится к конфликтам между личностью и группой.

Как показал в свое время Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

2. Конфликтующими сторонами в данном случае являются, с одной стороны, начальник отдала, а с другой стороны, сотрудники отдела. Структура такого конфликта неоднородна. Субъектами конфликта выступают, с одной стороны – личность, а с другой – группа. Поэтому конфликтное взаимодействие происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены, соответственно в индивидуальных и групповых взглядах и оценках.

3. Рассмотрим истинные причины конфликта. До того, как данный пост занял новый начальник в этом отделе были установлены свои нормы поведения и общения. Каждый член такой группы должен был их соблюдать. Новый начальник оказался против установленных ранее норм поведения, поэтому отступление от принятых норм сотрудники отдела стали рассматривать как негативное явление. Таким образом, возник конфликт между личностью и группой. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

4. Рассмотрим основные этапы управления такими конфликтами и соответствующие им управленческие действия.

1. Этап прогнозирования конфликта. На этом этапе целесообразны следующие действия:
   - Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников.
   - Изучение и анализ общественного мнения, групповых мотивов и ценностей.
   - Анализ взаимоотношений в коллективе, выявление микрогрупп, установление лидеров и изгоев.
   - Знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта:
     - актуализация личных интересов и потребностей конфликтующей личности;
     - критические высказывания в адрес конфликтующей личности;

- ограничение коммуникаций с конфликтующей личностью.

2. Этап предупреждения конфликта характеризуется принятием конкретных мер по нейтрализации конфликтного поведения. К ним можно отнести:

- Применение педагогических мер:
  - беседа;
  - разъяснение;
  - формирование внутренней готовности (по принятию групповых норм);
- Применение административных мер:

– приведение в соответствие обязанностей и профессиональной подготовки потенциального конфликтанта; – перевод активных участников назревающего конфликта в другие подразделения.

3. Этап регулирования конфликта характеризуется работой по признанию его реальности конфликтующей личностью. Кроме того, на этом этапе дают результаты следующие действия:

4. разъяснение конфликтной личности причин сложившейся ситуации и последствий конфликта;

5. объяснение лидеру микрогруппы, в которой возник конфликт, путей возможного разрешения конфликта;

6. Этап разрешения конфликта обычно связан с активными действиями его участников. Можно выделить два основных способа разрешения конфликта:

- первый, когда конфликтующая личность осознает и признает свои ошибки и недостатки и исправляет их;
- второй, когда интересы и потребности конфликтующей личности не согласуются с интересами группы, необходимо кадровое решение (увольнение, перевод).

Задача 2.

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили штраф?». Инспектор: «Давайте разберемся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа.

Решение:

В данной ситуации межличностное взаимодействие между предпринимателем и налоговым инспектором можно охарактеризовать как достаточно нейтральное и конструктивное.

Первоначальный вопрос предпринимателя о причине наложения штрафа является нормальной реакцией на получение негативной информации. Он выражает свою заинтересованность в том, на каком основании был вынесен штраф. Такое обращение можно интерпретировать как попытку разобраться в ситуации и узнать более детальную информацию.

Ответ налогового инспектора "Давайте разберемся" указывает на его готовность к диалогу и решению возникшей проблемы. Использование документов и разъяснение причины наложения штрафа представляет собой объективный подход к обсуждению и позволяет участникам ситуации лучше понять основание для вынесения штрафа. Конфликтность в данном взаимодействии невысока, так как оба участника общаются в рамках своих профессиональных ролей и стремятся к разрешению возникшей ситуации. Каждая сторона предоставляет свои аргументы и основывается на фактах. Такое взаимодействие может способствовать эффективному разрешению конфликта и установлению взаимопонимания.

В целом, данный пример демонстрирует конструктивное и нейтральное межличностное взаимодействие, где участники стараются достичь взаимопонимания и разрешения возникшей проблемы через диалог и предоставление доказательств и объяснений.

Задача 3.

Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу».

Решение:

В данной ситуации межличностное взаимодействие между руководителем и заместителем можно охарактеризовать как открытое и кооперативное.

Вопрос руководителя о том, как исключить опоздания на работу сотрудников, свидетельствует о его заинтересованности в нахождении решения данной проблемы. Такой подход демонстрирует лидерскую роль руководителя в поиске мнений и идей своих подчиненных, а также стремление к конструктивному обсуждению вопроса.

Ответ заместителя "У меня есть некоторые соображения по этому поводу" указывает на его готовность к обсуждению и деловому взаимодействию. Он не только подтверждает, что у него есть мысли по данному вопросу, но и показывает готовность поделиться своими идеями и мнением с руководителем.

Конфликтность в данном взаимодействии отсутствует, поскольку оба участника диалога проявляют открытость, кооперативность и готовность к сотрудничеству. Руководитель и заместитель обмениваются идеями и мнениями с целью совместного поиска оптимального решения проблемы.

Такое межличностное взаимодействие способствует установлению положительного и доверительного рабочего окружения, где подчиненные чувствуют себя приветствованными и вовлеченными в процесс принятия решений. Это может способствовать более эффективному решению проблем и снижению конфликтов в организации.

Задача 4.

Проведите трансактный анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи». Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства».

Решение:

В данной ситуации межличностное взаимодействие между руководителем и заместителем можно охарактеризовать как конфликтное и направленное на упрек. Упрек руководителя в том, что заместитель не смог обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи, свидетельствует о негативном отношении и неудовлетворенности руководителя. Такой подход может создать напряженность и конфронтацию в отношениях между ними.

Ответ заместителя "Меня отвлекли семейные обстоятельства" представляет собой объяснение причины невыполнения задачи и является его защитной реакцией. Заместитель пытается оправдать свою неспособность выполнить задачу и объяснить причину, которая на его взгляд была вне его контроля. Такое межличностное взаимодействие отражает классическую модель "Родитель-Ребенок"

трансактного анализа. Руководитель занимает позицию "Родителя", когда выражает упрек и ожидает ответа от заместителя, который занимает позицию "Ребенка", когда оправдывается и приводит внешние обстоятельства в качестве объяснения. Такое конфликтное межличностное взаимодействие может способствовать усилению конфликтной динамики, поскольку оба участника оказываются в защитной позиции и склонны противопоставлять друг другу свои аргументы. В такой ситуации важно провести дальнейший анализ причин и искать варианты разрешения конфликта, с целью снижения напряженности и достижения конструктивного результата.

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:
УК-3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды

Результаты обучения
Умеет проводить мониторинг неблагополучия в коллективе; прогнозировать возникновение конфликтов; распознавать модели поведения, приводящие партнеров по общению к эскалации противоборства; прогнозировать и предупреждать развитие внутри и межкорпоративных конфликтов; осознанно выбирать стратегии поведения в конфликте;

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.

Контрольные вопросы

Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Решение:

В данной ситуации, как менеджер по кадрам, мой подход будет основан на установлении конструктивных рабочих отношений, соблюдении профессиональной этики и принципов равноправия. Вот как я поступил бы в данной ситуации:

1. Наблюдение: Первоначально, я бы просто наблюдал за сотрудниками, чтобы получить представление о их поведении и привычках. Это поможет мне лучше понять их индивидуальные черты и привычки, что может быть полезным для будущего управления.

2. Знакомство: Поскольку я еще не знаком с большинством сотрудников, мое присутствие в курительной комнате могло бы вызвать у них недоверие или даже беспокойство. Вместо этого, я бы предпочел в первое время представиться им при более формальной возможности, например, на предстоящем собрании или при вводном обращении по электронной почте, чтобы подчеркнуть свою роль и цель нашей работы вместе.
3. Установление правил и ожиданий: По мере установления отношений с сотрудниками, я бы предпринял шаги по установлению ясных правил и ожиданий в отношении курения и использования курительной комнаты. Это может включать в себя напоминания о существующей политике компании в отношении курения и здорового образа жизни, а также уведомление о возможных изменениях в этой политике.
4. Создание открытого и коммуникативного окружения: Постепенно, я бы работал над созданием открытой и коммуникативной атмосферы в организации. Это может включать в себя проведение регулярных собраний, где сотрудники могут выразить свои вопросы или

обсудить предложения, а также создание возможностей для взаимодействия и обмена идеями в формальных и неформальных ситуациях.

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

Решение:

В данной ситуации, как начальник отдела, мой подход будет основан на уважении конфиденциальности и соблюдении прав сотрудника, одновременно обеспечивая эффективное функционирование отдела. Вот как я поступил бы в данном случае:
1. Запрос подтверждения: Прежде чем делать какие-либо выводы, я бы сначала запросил подтверждение от подчиненной по поводу ее состояния здоровья. Я могу спросить ее о ее текущем состоянии здоровья и длительности больничного листа, чтобы убедиться, что все согласуется с установленными процедурами и требованиями.

2. Конфиденциальность: Если подчиненная подтверждает, что находится на больничном листе и имеет законные основания для отсутствия на работе, я должен уважать ее право на конфиденциальность. Медицинская информация является частной и конфиденциальной, и я не имею права разглашать подобную информацию без согласия сотрудника.

3. Обсуждение проблемы: В то же время, если отдел находится в напряженной обстановке и испытывает проблемы с соблюдением сроков, я должен обсудить это с подчиненной. Мы можем провести отдельную беседу о ситуации в отделе, выяснить причины задержек и рассмотреть возможности разрешения проблемы.

4. Поддержка и помощь: Я могу предложить подчиненной свою поддержку и помощь, чтобы она могла вернуться к работе и внести свой вклад в выполнение задач отдела. Это может включать в себя оказание ресурсов, распределение нагрузки на других сотрудников или принятие временных мер для обеспечения продолжения работы.

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.
В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Решение:

Причина конфликта между двумя сотрудницами возникла из-за несогласия восприятия и толкования высказываемых претензий. Одна сотрудница выразила свои претензии относительно ошибок в работе второй сотрудницы, считая их многочисленными и часто повторяющимися. Однако вторая сотрудница восприняла эти претензии как оскорбление, что стало источником конфликта.

Конфликтная ситуация заключается в различном восприятии и реакции на высказываемые претензии. Одна сторона считает, что она высказывает обоснованные замечания по работе, выражая свое недовольство ошибками. Другая сторона, считая эти претензии оскорбительными, может испытывать негативные эмоции, чувствовать снижение самооценки и подвергаться стрессу.

Конфликт возникает из-за несоответствия ожиданий и восприятий. Одна сторона ожидала, что ее претензии будут рассмотрены как конструктивная критика и повод для улучшения работы. В то же время, другая сторона ощутила оскорбление, потому что она восприняла претензии как нападки на свою компетентность и профессионализм.Разрешение конфликта потребует эффективной коммуникации,

взаимопонимания и поиска компромисса между двумя сторонами. Важно установить открытый диалог, где обе стороны смогут высказать свои взгляды, выразить свои ожидания и поискать варианты решения проблемы. Это может включать в себя обсуждение ожиданий по качеству работы, обмен конструктивной обратной связью и поиск способов улучшения сотрудничества в рамках команды или отдела.

Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений

УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников
УК-3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды

Результаты обучения
Владеет основными стратегиями поведения в конфликте, моделями разрешения межличностных и организационных конфликтов; Владеет практическими навыками диагностики и управления конфликтами; методологическими и теоретическими основами конфликтологии.

Задача 1.

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.

Решение:

Природа конфликта в данной ситуации можно определить как тип Б - конфликт на основе интересов и ресурсов.В данном случае, конфликт возникает из-за несоответствия обещания руководителя о возможном повышении в должности и реальной ситуации, где работник не получает повышения и увеличения зарплаты, несмотря на высокую работоспособность и добросовестность.Инициатором конфликта является работник, который начинает проявлять признаки недовольства. Руководство, с другой стороны, продолжает увеличивать нагрузку на работника без соответствующего признания его усилий.

Конфликт возникает из-за разногласий в интересах и ресурсах между работником и руководством. Работник ожидал, что его усилия и преданность работе будут вознаграждены повышением в должности и увеличением заработной платы. Однако, руководство не сдерживает свое обещание и не предоставляет работнику необходимые ресурсы для его продуктивности и удовлетворения его интересов.

Тип Б конфликта характеризуется разногласиями в интересах, ресурсах и ожиданиях

между участниками конфликта. Это может включать недовольство работников отношением руководства, неравномерное распределение ресурсов и различные ожидания по отношению к вознаграждению и возможностям развития в организации.

Задача 2

Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

Решение:

Да, описанная ситуация между двумя сотрудниками организации является конфликтом. Возникший спор по поводу сроков внедрения новой технологии отражает различные интересы и позиции сторон, а именно интересы производства продукции и интересы персонала.

Перспективы развития данной ситуации зависят от того, как стороны смогут урегулировать свои разногласия и достичь согласия. Различные механизмы управления конфликтом могут быть использованы для этой цели. Некоторые из них включают:

1. Коммуникация: Стороны должны активно общаться и выслушивать друг друга, чтобы лучше понять интересы и аргументы каждой стороны. Необходимо установить открытый диалог, где можно обсуждать различные взгляды и искать взаимоприемлемое решение.

2. Поиск компромисса: Стороны могут попытаться найти компромиссное решение, которое учитывает интересы обеих сторон. Возможно, можно установить более реалистичные сроки внедрения технологии, которые будут соответствовать и производственным, и персональным потребностям.

3. Поиск взаимовыгодных решений: Стороны могут искать варианты, которые принесут выгоду и производству, и персоналу. Например, можно предложить обучение и поддержку персонала при внедрении новой технологии, чтобы уменьшить возможные негативные последствия для персонала.

4. Вовлечение нейтральных сторон: В случае, если конфликт продолжается и не удается достичь согласия, можно привлечь нейтральные стороны, такие как высшее руководство или специалисты в области управления конфликтами, для помощи в поиске решения.

Важно создать атмосферу сотрудничества и понимания, чтобы стороны могли работать вместе и найти оптимальное решение, которое удовлетворит интересы и производства, и персонала.

Задача 3.

В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии

к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

Решение:

Да, описанная ситуация между руководителем и подчиненным является конфликтом.

Конфликт возникает в результате технологической ошибки подчиненного, которая привела к серьезному материальному ущербу для фирмы. Руководитель выражает свое недовольство и предъявляет претензии к подчиненному, накладывая на него штраф в размере месячной заработной платы.Причина конфликта заключается в различных интересах и позициях сторон. Руководитель заинтересован в предотвращении ошибок и минимизации ущерба для фирмы, в то время как подчиненный, возможно, испытывает чувство обиды из-за наложенного штрафа и могут возникнуть разногласия в отношении обоснованности таких действий.Конфликт возникает из-за различий в ожиданиях, ценностях и интересах между руководителем и подчиненным. Руководитель стремится защитить интересы и результативность фирмы, в то время как подчиненный может чувствовать себя несправедливо наказанным и может иметь другие взгляды на справедливость и методы управления.

В такой ситуации важно применять эффективные механизмы управления конфликтом, чтобы смягчить негативные последствия и найти конструктивное решение. Например, можно провести открытый диалог между руководителем и подчиненным, чтобы выяснить причины ошибки, рассмотреть возможные меры для предотвращения подобных ситуаций в будущем и обсудить вопрос справедливости наложенного штрафа. Также важно учесть меры по повышению профессионального уровня подчиненного и обеспечению условий для более эффективной работы и предотвращения ошибок.

Критерии оценивания практических заданий

	Критерии оценивания
Решения практического задания	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) –в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Эталонный ответ	Проверяемые индикаторы достижения компетенций
1.	Дайте определение организационного конфликта.	Организационный конфликт – это противоречие между сотрудниками, группами или подразделениями, возникающее из-за различий	УК-3.1., УК-3.2.

		в целях, ресурсах, ценностях или методах работы.	
2.	Назовите основные причины конфликтов в организации.	Ответ: 1) Различие целей; 2) Дефицит ресурсов; 3) Нечеткое распределение обязанностей; 4) Личностные разногласия; 5) Плохая коммуникация.	УК-3.1., УК-3.2.
3.	В чем разница между конструктивным и деструктивным конфликтом?	Конструктивный конфликт ведет к развитию (выявляет проблемы, стимулирует изменения). Деструктивный – разрушает отношения и снижает эффективность работы.	УК-3.1., УК-3.2.
4.	Перечислите виды организационных конфликтов по уровню взаимодействия.	1) Внутриличностный; 2) Межличностный; 3) Межгрупповой; 4) Вертикальный (руководитель – подчиненный); 5) Горизонтальный (между коллегами одного уровня).	УК-3.1., УК-3.2.
5.	Каковы основные стадии развития конфликта?	1) Возникновение противоречия; 2) Эскалация (обострение); 3) Кульминация (пик конфликта); 4) Разрешение; 5) Постконфликтная стадия.	УК-3.1., УК-3.2.
6.	Назовите методы диагностики конфликтов в организации.	1) Опросы (анкетирование, интервью); 2) Наблюдение; 3) Социометрия; 4) Анализ документов; 5) Деловые игры.	УК-3.1., УК-3.2.
7.	В чем суть медиации как метода разрешения конфликтов?	Медиация – это переговоры с участием нейтрального посредника (медиатора), который помогает сторонам найти взаимовыгодное решение.	УК-3.1., УК-3.2.
8.	Какие стратегии управления конфликтами предложил К. Томас?	1) Соперничество; 2) Сотрудничество; 3) Компромисс; 4) Избегание; 5) Приспособление.	УК-3.1., УК-3.2.
9.	Что включает в себя постконфликтное управление?	1) Анализ причин и последствий; 2) Восстановление отношений; 3) Корректировка правил и процедур; 4) Профилактика повторных конфликтов.	УК-3.1., УК-3.2.

10	Каковы основные структурные методы управления конфликтами?	1) Четкое распределение обязанностей; 2) Изменение организационной структуры; 3) Введение интеграционных механизмов (например, кросс-функциональные команды); 4) Система поощрений за сотрудничество.	УК-3.1., УК-3.2.
11	Как объясняли природу конфликтов представители школы научного управления?	Конфликты возникают из-за несовершенства организации труда и управления	УК-3.1., УК-3.2.
12	Перечислите 5 основных причин организационных конфликтов	1) Различие целей 2) Ограниченность ресурсов 3) Нечеткие должностные инструкции 4) Плохая коммуникация 5) Личностные различия	УК-3.1., УК-3.2.
13	Какие методы используются для диагностики конфликтов?	1) Наблюдение 2) Анкетирование 3) Интервью 4) Анализ документов 5) Социометрия	УК-3.1., УК-3.2.
14	Что понимают под социальной напряженностью?	Состояние скрытого недовольства в коллективе, которое может перерасти в открытый конфликт	УК-3.1., УК-3.2.
15	Назовите 5 стратегий поведения в конфликте по К. Томасу	1) Соперничество 2) Сотрудничество 3) Компромисс 4) Избегание 5) Приспособление	УК-3.1., УК-3.2.
16	В чем суть медиации как метода разрешения конфликтов?	Процесс урегулирования конфликта с помощью нейтрального посредника (медиатора), который помогает сторонам найти взаимоприемлемое решение	УК-3.1., УК-3.2.
17	Какие структурные методы управления конфликтами вы знаете?	1) Четкое распределение обязанностей 2) Изменение организационной структуры 3) Введение интеграционных механизмов	УК-3.1., УК-3.2.
18	Какие существуют стадии развития конфликта?	1) Возникновение 2) Эскалация 3) Кульминация 4) Разрешение 5) Послеконфликтная стадия	УК-3.1., УК-3.2.
19	Что такое конфликтоген? Приведите примеры	Фактор, провоцирующий конфликт (например: некорректное замечание, несправедливое распределение премий)	УК-3.1., УК-3.2.

20	Каковы основные задачи постконфликтного управления?	1) Анализ причин 2) Восстановление отношений 3) Корректировка правил 4) Профилактика повторных конфликтов	УК-3.1., УК-3.2.

Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированностикомпетентности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позициюстудента. В полной мере овладел компетенциями.	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура,	C	90-86	СРЕДНИЙ	4(хорошо)

логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	D	85-81	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом спомощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложенв терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которыестудент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	F	75-71	НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания,	G	70-66	НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)

доказав на примерах их основные положения только с помощьюпреподавателя. Речевоеоформлениетребуетпоправок,коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями				
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы	I	60-0	НЕ СФОРМИ-РОВАНА	2

Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D

61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F