

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан факультета управления,  
профессор В.Т. Кудряков  
17 мая 2023 г.



**Рабочая программа дисциплины**

**Управление конфликтами в организации**

**Направление подготовки**  
38.04.02 Менеджмент

**Направленность**  
«Менеджмент организации»

**Уровень высшего образования**  
магистратура

**Форма обучения**  
очная, заочная

**Краснодар**  
**2023**

Рабочая программа дисциплины «Управление конфликтами в организации» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 952.

Автор:

канд. психол. наук, доцент



М.Н. Кох

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры педагогики и психологии от 10.05. 2023 г., протокол № 9.

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук,  
профессор



Ю.Г Лесных

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол N 5 от 16.05.2023.

Председатель  
методической комиссии  
канд. экон. наук, доцент



---

М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д-р экон. наук, профессор



---

Е.И. Артемова

## 1 Цель и задачи освоения дисциплины

**Целью** освоения дисциплины «Управление конфликтами в организации» является формирование комплекса знаний о психологических аспектах процесса управления конфликтами в организации как особого типа социально-психологического взаимодействия, обладающего устойчивыми закономерностями; приобретение навыков социально-психологического анализа конфликтов в организации и формирование соответствующих навыков профессиональной деятельности.

### Задачи дисциплины

- сформировать у обучающихся теоретические основы управления конфликтами в организации для формирования умения разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами
- сформировать способность разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации

## 2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

**ПК–1** Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами

**ПК -2** Способен разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации

В результате изучения дисциплины «Управление конфликтами в организации» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии с профессиональными стандартами:

1. Профессиональный стандарт 07.007 «Специалист по процессному управлению»

Обобщённая трудовая функция (ОТФ) - совокупность связанных между собой **трудовых функций**, сложившаяся в результате разделения **труда** в конкретном производственном или бизнес-процессе

ОТФ: Проектирование и внедрение системы процессного управления организации

Трудовая функция (ТФ) – составная часть обобщенной **трудовой функции**, представляющая собой интегрированный и относительно автономный набор **трудовых** действий.

**Трудовая функция** всегда имеет свой законченный результат, предмет деятельности, правила реализации, характерный набор инструментов или оборудования.

### ТФ:

- Анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения;
- Моделирование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;
- Разработка и усовершенствования кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;
- Внедрение кросс-функционального процесса или административного регламента организации и их усовершенствования
- Аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации на соответствие требованиям

- Трудовое действие (ТД) – процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача.

**Трудовые действия (основные):**

- Определение заинтересованных сторон в разработке или доработке кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;
- Определение целей разработки или доработки кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;
- Определение требований к кросс-функциональному процессу организации или административному регламенту организации.
- Анализ соответствия кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации установленным требованиям
- Выявление возможностей повышения эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации
- Оформление результатов анализа кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации

**Необходимые умения:**

- Анализировать зоны ответственности интересы заинтересованных сторон кросс-функционального процесса или административного регламента.
- Анализировать полноту требований к кросс-функциональному процессу или административному регламенту
- Анализировать область функционирования и показатели оценки кросс-функционального процесса или административного регламента
- Анализировать взаимодействие кросс-функционального процесса или административного регламента с другими процессами или административными регламентами и подразделениями организации, потребляемыми и производимыми ресурсами, поставщиками и потребителями
- Анализировать ход и результаты выполнения кросс-функционального процесса или административного регламента на соответствие установленным требованиям
- Выявить потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса или административного регламента
- Формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функционального процесса или административного регламента
- Выполнять наблюдение, интервью, анкетирование
- Использовать программное обеспечение для анализа процессов
- Анализировать, систематизировать и обобщать информацию
- Осуществлять коммуникацию, проводить рабочие совещания. Находить консенсус.

2. Профессиональный стандарт 8.037 «Бизнес-аналитик»

ОТФ: Управление бизнес-анализом

**ТФ:**

- Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе;
- Руководство бизнес – анализом.

**Трудовые действия (основные):**

- Определение подхода к проведению бизнес-анализа;
- Определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу.

**Необходимые умения:**

- Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации
- Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами.



					тия	тор- ные заня- тия	тельная работа
--	--	--	--	--	-----	-----------------------------	-------------------

1	<p><b>Конфликтология как наука.</b>  <b>История конфликтологии</b>  1. Становление конфликтологии как самостоятельной науки.  2. Современные концепции конфликта.  3. Сущность конфликта, его структура и формы  4. Типы конфликтов</p>	ПК-1.2 ПК- 1.3 ПК-2.2	4	2	2		16
2	<p><b>Динамика конфликтов.</b>  <b>Причины возникновения конфликтов</b>  1. Основные этапы и фазы в развитии конфликта.  2. Повод и причина конфликта.  3. Объективные и субъективные причины конфликтов.  4. Организационно-управленческие причины конфликтов.</p>	ПК-2.2 ПК - 2.3	4	4	2		20
3	<p><b>Межличностные и групповые конфликты</b>  1. Специфика межличностных конфликтов.  2. Проблема конфликтных личностей.  3. Понятие групповых конфликтов и их структура.  4. Трудовые конфликты, пути разрешения трудовых конфликтов</p>	ПК-1.2 ПК- 1.3 ПК- 2.3	4	4	2		20
4	<p><b>Конфликты в сфере управления</b>  1. Понятие управления и управленческих конфликтов.  2. Виды управленческих конфликтов и их причины.  3. Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов.  4. Предупреждение конфликтов компетентным оцениванием</p>	ПК-2.2 ПК - 2.3	4	2	2		20
5	<p><b>Разрешение конфликтов</b>  1. Стили конфликтного поведения.  2. Ведение переговоров.</p>	ПК-2.2 ПК-2.3	4	2	2		12

3.Административные и педагогические способы разрешения конфликтов. 4.Методика урегулирования конфликтов						
Итого				14	10	88

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	<b>Конфликтология как наука. История конфликтологии</b> 1. Становление конфликтологии как самостоятельной науки. 2. Современные концепции конфликта. 3. Сущность конфликта, его структура и формы 4. Типы конфликтов	ПК-1.2 ПК- 1.3 ПК-2.2	4	1	1		18
2	<b>Динамика конфликтов. Причины возникновения конфликтов</b> 1. Основные этапы и фазы в развитии конфликта. 2. Повод и причина конфликта. 3. Объективные и субъективные причины конфликтов. 4. Организационно-управленческие причины конфликтов.	ПК-2.2 ПК - 2.3	4	1	1		18
3	<b>Межличностные и групповые конфликты</b> 1. Специфика межличностных конфликтов. 2. Проблема конфликтных личностей. 3. Понятие групповых конфликтов и их структура. 4. Трудовые конфликты, пути разрешения трудовых конфликтов	ПК-1.2 ПК- 1.3 ПК- 2.3	4	1	1		20
4	<b>Конфликты в сфере управле-</b>	ПК-2.2	4	1	2		16

	<b>ния</b> 1. Понятие управления и управленческих конфликтов. 2. Виды управленческих конфликтов и их причины. 3. Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов. 4. Предупреждение конфликтов компетентным оцениванием	ПК - 2.3					
5	<b>Разрешение конфликтов</b> 1. Стили конфликтного поведения. 2. Ведение переговоров. 3. Административные и педагогические способы разрешения конфликтов. 4. Методика урегулирования конфликтов	ПК-2.2 ПК - 2.3	4	1	1		16
Итого				4	6		88

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Управление конфликтами в организации: метод. указания по самостоятельной работе для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / М. Н. Кох. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 18 с. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kokh\\_MO\\_MU\\_Konf\\_s.r.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kokh_MO_MU_Konf_s.r.pdf)

2. Управление конфликтами в организации: метод. указания по проведению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / М. Н. Кох. – Краснодар: КубГАУ, 2022 – 29 с.

Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kokh\\_MO\\_MU\\_Konf.prakt\\_r.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kokh_MO_MU_Konf.prakt_r.pdf)

3. Управление конфликтами в организации: метод. указания по выполнению контрольной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / М. Н. Кох. – Краснодар: КубГАУ, 2022 – 14 с. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kokh\\_MO\\_MU\\_Konf\\_k.r.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kokh_MO_MU_Konf_k.r.pdf)

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
-----------------	---

ПК–1 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами
--



Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
-----------------	---

2	Этика и социальная среда бизнеса
3	Теория организации и организационное поведение
3	Психология в управлении организацией
3	Психология межличностного взаимодействия
4	Производственный менеджмент
4	Кадровый менеджмент
4	<i>Управление конфликтами в организации</i>
4	Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ПК–2</b> Способен разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации	
4	Производственный менеджмент
4	Цифровизация управленческой деятельности организации
4	<i>Управление конфликтами в организации</i>
4	Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

<b>ПК–1</b> Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами					
ПК–1 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами ПК-1.2 Применяет комплекс инновационных, мотивационных и стимулирующих мероприя-	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много грубых ошибок. Продемон-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено не-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	Устный опрос, доклад, кейс-задание, тестовые задания, рубежная контрольная работа для

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

<p>тий для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных.</p> <p>ПК-1.3 Умеет организовать систему стимулирования и мотивации деятельности сотрудников организации в условиях трансформации экономических отношений с учетом знания психологических аспектов деятельности руководителя и организации</p>	<p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>стрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>сколько негрубых ошибок. продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	<p>заочной формы обучения, дискуссия, тестовые задания вопросы и задания для проведения зачета</p>
---	---	---	--	--	--

**ПК–2** Способен разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации

<p>ПК-2.2 Разрабатывает концепцию и осуществляет мониторинг системы процессного управления в организации с учетом перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства в условиях цифровизации</p> <p>ПК-2.3. Владеет методами управления конфлик-</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не проде-</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. продемонстрированы основные умения, решены типо-</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. продемонстри-</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. продемонстрированы все ос-</p>	<p>Устный опрос, доклад, кейс-задание, тестовые задания, рубежная контрольная работа для заочной формы обучения, задача, дискуссия</p>
---	--	---	---	--	--

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

тами в организации с целью эффективной реализации систем процессного управления и планирования производства	монстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	вые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	рованы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	тестовые задания и задания для проведения зачета
---	--	---	--	---	--

**7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Устный опрос**

**Тема 1**

1. Становление конфликтологии как самостоятельной науки
2. Современные концепции конфликта.
3. Сущность конфликта, его структура и формы
4. Типы конфликтов

**Тема 2**

1. Основные этапы и фазы в развитии конфликта.
2. Повод и причина конфликта.
3. Объективные и субъективные причины конфликтов.
4. Организационно-управленческие причины конфликтов.

**Тема 3**

1. Специфика межличностных конфликтов
2. Проблема конфликтных личностей
3. Понятие групповых конфликтов и их структура
4. Трудовые конфликты, пути разрешения трудовых конфликтов

#### **Тема 4**

1. Понятие управления и управленческих конфликтов.
2. Виды управленческих конфликтов и их причины.
3. Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов.
4. Предупреждение конфликтов компетентным оцениванием

#### **Тема 5**

1. Стили конфликтного поведения
2. Ведение переговоров
- 3.Административные и педагогические способы разрешения конфликтов
4. Методика урегулирования конфликтов

#### **Темы докладов**

##### **Тема 1**

- 1.Современные проблемы развития конфликтологии в России.
- 2.Основные психологические доминанты поведения людей как субъектов конфликта.
- 3.Черты характера и типы личностей как субъективные элементы конфликта.
- 4.Манеры поведения и этические ценности как субъективные составляющие конфликта.

##### **Тема 2**

- 1.Роль коммуникативных барьеров в возникновении конфликтов.
- 3.Нормы деловой этики и предупреждение конфликтов.
- 4.Стрессоустойчивость как способ предупреждения конфликтов.
- 5.Роль юмора в предупреждении конфликтов.

##### **Тема 3**

1. Специфика межличностных конфликтов.
2. Проблема конфликтных личностей.
3. Понятие групповых конфликтов и их структура.
4. Трудовые конфликты, пути разрешения трудовых конфликтов
- 5.Условия и способы предупреждения конфликтов «по вертикали».
- 6.Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.

##### **Тема 4**

- 1.Технология управления процессом протекания конфликта.
- 2.Технология управления собственным поведением субъектов конфликтного противостояния.
- 3.Условия и способы предупреждения конфликтов «по вертикали».
- 4.Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.
5. Основные тактики воздействия на оппонента в конфликте.
- 6.Особенности разрешения групповых конфликтов.
- 7.Особенности разрешения семейных конфликтов.
- 8.Зависимость успешности разрешения проблемной ситуации от точности прогноза ее развития.

##### **Тема 5**

- 1.Тактические приемы ведения переговоров.
- 2.Особенности подготовки к переговорам.
- 3.Особенности разрешения групповых конфликтов.
- 4.Особенности разрешения семейных конфликтов.

6.Тактические приемы ведения переговоров.

7.Особенности подготовки к переговорам.

### **Кейс-задания**

#### **Тема 1**

В предложенной ситуации выделите и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- конфликтную ситуацию
- объект конфликта
- предмет конфликта
- участники конфликта
- ранг оппонентов
- среду конфликта
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу
- личностные элементы конфликта.

#### Ситуация.

Шло совещание у начальника сети предприятий общепита. Подводились итоги соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая №3. Возражения были только у главного инженера-кулинара сети предприятий общепита Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой №3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которой может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой. Уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно, — обрушилась она на Евдокимова, — использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая — ближайшая к управлению и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому он обычно обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить – была занята – и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

#### **Тема 2**

1.Постройте карту конфликта для приведенной практической ситуации.

*Карта конфликта (основные позиции)*

Предмет конфликта

Объект конфликта

Микросреда конфликта

Макросреда

Субъекты конфликта

Косвенные участники конфликта

Объективные причины конфликтов

Стадия конфликта

2. На ваш взгляд, можно было ли этот конфликт спрогнозировать и предупредить, если да, то каким образом.

3. Насколько, по вашему мнению, компетентно поведение нового начальника- Синицына И.Е.

4. Есть ли у вас свой вариант решения данного конфликта?

В отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела Иванчук В.Л. проявил себя умелым руководителем, пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников.

В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука В.Л. на другую, более высокую должность в «Логике».

В коллективе отдела есть неформальный лидер — Петрович И.И., которого многие сотрудники, в том числе и бывший руководитель отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют претендовать на руководящее место.

Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем отдела назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в данной компании.

Вначале сотрудники отдела находились в состоянии удивления, поскольку никто не ожидал такого поворота событий и на этой должности уже видели одного «из своих». Постепенно состояние удивления меняется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник Сеницын И.Е. — специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет.

С его появлением в коллективе возникает конфликтная ситуация. Многие сотрудники недовольны его назначением, а некоторые не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Сеницыным И.Е. и Петровичем И.И. возник спор по вопросу качества выполняемой работы. Петрович И.И. настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Сеницын И.Е. ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист.

После такого совещания Петрович И.И. счел себя оскорбленным, обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. За ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

### **Тема 3**

#### Ситуация 1

Как могут быть расценены действия подчиненного в данной ситуации? Ваши действия как руководителя

Вы – начальник отдела, поручили одному из сотрудников для составления отчёта взять данные о выделенных средствах на реализацию проектов текущего года по соседнему отделу.

Подчиненный обращается к Вам:

«Вы поручили мне взять данные о выделенных средствах на реализацию проектов текущего года. Данные в отделе имеются, но не с моим авторитетом к специалистам обращаться. Вот если бы вы с начальником договорились, пару слов сказали, чтобы мне сведения предоставили - я могу набрать телефон их начальника и если можно, поговорите с ним. Или, может узнаете, к кому я должен обращаться по данному вопросу».

#### Ситуация 2

Вы – руководитель. В деловой коммуникации при обсуждении позиций, касающихся решения проблемы, Вы обнаружили рассогласование поступающих от партнера вербальных и невербальных сигналов информации. Выражая словесно (вербально) готовность к компромиссному решению деловой проблемы, он бросает на Вас случайный презрительный взгляд.

Какие сигналы вербальные или невербальные, Вы выберете в качестве коммуникативных ориентиров в дальнейшем общении с ним? Что Вам следует предпринять для нейтрализации возникшего дискомфортного фона общения? Дайте обоснование своей коммуникационной ориентации.

#### **Тема 4**

##### Ситуация 1

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. 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 настороженным. Как вести себя?

##### Ситуация 2

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

#### **Тема 5**

В данной ситуации какие Вы видите пути решения проблемы со стороны руководителя, чтобы нормализовать отношения в коллективе, восстановить собственный авторитет?

##### Ситуация

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хороших отношений Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой обучающихся, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцирована Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

## **Примерные тестовые задания**

### ***Примеры тестовых заданий по теме 1***

1. Какие конфликты осуществляются здесь и сейчас, отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами

- : межличностные конфликты
- : межгрупповые конфликты
- : конфликт типа «личность-группа»
- : межгосударственные конфликты

2. Столкновение лиц в ходе совместной деятельности из-за различий в темпераменте и характере или нравственных предпочтений – это конфликт

- : межличностный
- : межгрупповой
- : внутриличностный
- : между личностью и группой
- : межгосударственный

3. К групповым конфликтам относятся конфликты

- : личность — группа
- : группа — группа
- : личность — личность
- : начальник – подчиненный

4. Для каких конфликтов характерны следующие причины: неудовлетворительные коммуникации; нарушение правовых норм; невыносимые условия труда; низкая заработная плата

- : конфликт между микрогруппами в коллективе
- : конфликт между лидером и микрогруппой
- : конфликт между руководством организации и персоналом
- : конфликт между подразделениями внутри организации
- : конфликт между неформальным лидером и коллективом

5. Для каких конфликтов характерны следующие причины: взаимная зависимость по выполненным задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка

- : конфликт между микрогруппами в коллективе
- : конфликт между лидером и микрогруппой
- : конфликт между руководством организации и персоналом
- : конфликт между подразделениями внутри организации
- : конфликт между руководством и коллективом

6. Для каких конфликтов характерны следующие причины: противоположность интересов; целей; амбиции лидеров; неудовлетворительные коммуникации

- : конфликт между микрогруппами в коллективе
- : конфликт между лидером и микрогруппой
- : конфликт между руководством организации и персоналом
- : конфликт между подразделениями внутри организации
- : конфликт между руководством и коллективом



7. Для каких конфликтов характерны следующие причины: новый руководитель, назначенный со стороны; стиль управления; низкая компетентность руководителя; сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров

- : конфликт между руководством и коллективом
- : конфликт между лидером и микрогруппой
- : конфликт между администрацией и персоналом
- : конфликт между рядовым сотрудником и коллективом
- : конфликт между подразделениями внутри организации

8. Для каких конфликтов характерны причины: конфликтная личность; нарушение групповых норм; низкая профессиональная подготовка; неадекватность внутренней установки статусу

- : конфликт между руководством и коллективом
- : конфликт между лидером и микрогруппой
- : конфликт между администрацией и персоналом
- : конфликт между рядовым сотрудником и коллективом
- : конфликт между подразделениями внутри организации

### ***Примеры тестовых заданий по теме 2***

1. Какое качество сотрудника необходимо для безусловного принятия им профессиональных норм группы:

- коммуникативные навыки
- профессиональная идентичность
- эмпатия

2. Субъективная оценка поведения партнера как недопустимого относится к

- : объективным причинам конфликта
- : управленческим причинам конфликта
- : социально-психологическим причинам конфликта
- : личностным причинам конфликта

3. Плохо развитая способность к эмпатии относится к

- : объективным причинам конфликта
- : управленческим причинам конфликта
- : социально-психологическим причинам конфликта
- : личностным причинам конфликта

4. Завышенный или заниженный уровень притязаний относится к

- : объективным причинам конфликта
- : управленческим причинам конфликта
- : социально-психологическим причинам конфликта
- : личностным причинам конфликта

5. Психологическая несовместимость относится к

- : объективным причинам конфликта
- : управленческим причинам конфликта
- : социально-психологическим причинам конфликта
- : личностным причинам конфликта

6. К социально-психологическим причинам конфликта относится

- : несбалансированное ролевое взаимодействие людей
- : тип темперамента, акцентуация характера личности
- : естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей
- : несоответствие работника по профессиональным, нравственным и другим требованиям занимаемой должности

7. Причины конфликтов, обусловленные ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач, относятся к

- : структурно-организационным
- : функционально-организационным
- : функционально-личностным
- : ситуативно-управленческим

8. Причины конфликтов, которые связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности относятся к

- : структурно-организационным
- : функционально-организационным
- : функционально-личностным
- : ситуативно-управленческим

9. Причины конфликтов, которые вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками относятся к

- : структурно-организационным
- : функционально-организационным
- : функционально-личностным
- : ситуативно-управленческим

10. Слабая разработанность правовых и др. нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия относится к

- : объективным причинам конфликта
- : управленческим причинам конфликта
- : социально-психологическим причинам конфликта
- : личностным причинам конфликта

11. Латентный период конфликта включает

- : возникновение проблемы, попытки решения неконфликтными способами
- : частичную или полную нормализацию отношений
- : инцидент, эскалацию конфликта, завершение конфликта

### ***Примеры тестовых заданий по теме 3:***

1. Взаимное неприятие (антипатия) партнеров, основанное на несовпадении социальных установок, ценностных ориентации, интересов, мотивов, характеров, темпераментов, психофизических реакций субъектов взаимодействия, называется

- : психологической несовместимостью
- : противоборством
- : психологической совместимостью
- : конфронтацией

2. В парах взаимоотвергающих друг друга людей чаще всего встречаются сочетания

- : «холерик-холерик»
- : «сангвиник-сангвиник»
- : «флегматик-флегматик»
- : «меланхолик-меланхолик»

3. Люди, с которыми затруднено общение, конфликты с которыми легко возникают, но сложно разрешаются, называются

- : конфликтными личностями
- : подстрекателями
- : пособниками
- : организаторами конфликта

4. Межличностные отношения - это

- : связь, взаимодействие между двумя или более людьми
- : здоровая конкуренция
- : пренебрежение интересами других
- : сотрудничество

5. Выберите стадию развития группы, на которой группы начинают конструктивно приспособляться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом

- бурление
- формирование
- становление норм поведения

#### ***Примеры тестовых заданий по теме 4:***

1. Интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности:

- внушение
- убеждение
- подражание

2. Акт влияния на людей, суть которого состоит в скрытом управлении их поведением:

- интеракция
- каузальная атрибуция
- манипуляция

3. Установленный порядок поведения людей в коллективе – это:

- дисциплина
- сплоченность
- активность

4. Потребность общаться с другими людьми - это потребность:

- материальные
- духовные
- социальные

5. Определите оптимальные условия для решения производственных задач в коллективе:

- тесные межличностные отношения
- четкая статистика достижений
- отсутствие всякой конфронтации

#### ***Примеры тестовых заданий по теме 5:***

1. В переговорах с позиции силы участники являются

- : союзниками на равных
- : противниками
- : друзьями
- : единомышленниками

2. Переговоры с позиции силы характеризуются также

- : требованием уступок
- : предложением уступок
- : поиском единственно верного решения
- : лояльностью в оценке ситуации

3. Процесс взаимодействия, наиболее цивилизованный способ разрешения конфликтов

- : беседа
- : дискуссия
- : переговоры
- : совещание
- : кооперация

4. Уйти от невыгодной сделки в переговорах позволяет

- : знание личностных особенностей собеседника
- : умение аргументированно изложить свою точку зрения
- : умение читать невербальные знаки собеседника
- : установление пределов
- : умение настоять на своей точке зрения

5. Какая из стратегий поведения в конфликте состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками

- : соперничество
- : компромисс
- : сотрудничество
- : приспособление
- : уклонение

### ***Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)***

#### **Тема 1**

Вариант 1 Предпосылки формирования конфликтологических идей

1. Эволюция научных воззрений на конфликт
2. Проблема насилия в религиозных учениях
3. Практические знания как источник конфликтологических идей

Вариант 2 История отечественной конфликтологии

1. Историографический анализ
2. Периодизация истории отечественной конфликтологии
3. Связь конфликтологии с другими науками

#### **Тема 2**

Вариант 5 Конфликт как тип трудных ситуаций

1. Трудные ситуации в жизнедеятельности человека
2. Поведение человека в трудных ситуациях
3. Конфликтоустойчивость как вид психологической устойчивости

Вариант 7 Функции конфликтов

1. Двойственный характер функций конфликта
2. Влияние конфликтов на основных участников
3. Влияние конфликтов на социальное окружение

#### **Тема 3**

Вариант 10 Трудовые конфликты и пути их разрешения

1. Сущность и функции трудовых конфликтов, их виды
2. Предмет трудового конфликта и причины трудовых конфликтов
3. Предупреждение трудовых конфликтов. Пути и формы их разрешения.

Вариант 11 Межэтнические конфликты

1. Сущность межэтнических конфликтов.
2. Причины межэтнических конфликтов.
3. Основные пути разрешения межэтнических конфликтов

#### **Тема 4**

Вариант 3 Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов

1. Подготовка и принятие оптимального управленческого решения
2. Основные психологические причины некомпетентных конфликтных решений
3. Последовательность работы руководителя по обоснованию и принятию решений

#### Вариант 4 Технология предупреждения конфликтов

1. Изменение своего отношения к ситуации и поведения
2. Способы воздействия на поведение оппонента
3. Психология конструктивной критики

#### Вариант 6 Прогнозирование и профилактика конфликтов

1. Особенности прогнозирования и профилактики конфликтов
2. Объективные и организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов
3. Социально-психологические условия профилактики конфликтов

### **Тема 5**

#### Вариант 9 Инновационные конфликты

1. Инновация как объект конфликта
2. Особенности инновационных межличностных конфликтов
3. Регулирование инновационных конфликтов

#### Вариант 12 Предупреждение конфликтов и стресс

1. Психологические факторы нормализации психического состояния при стрессе
2. Расширение границ мировосприятия как фактор антистресса.
3. Здоровье и стресс повседневной жизни

### **Темы научных дискуссий**

#### **Тема 1**

1. Проблемы современной теории конфликтологии
2. Перспективы развития конфликтологии
3. Конфликты типичные для современного общества

#### **Тема 2**

1. Типичные конфликты для современной организации
2. Специфика протекания современных конфликтов
3. Обязательность наличия конфликтов в современной организации

#### **Тема 3**

1. Обоснование списка личностных детерминант характеризующих конфликтную личность.
2. Обоснование стратегий поведения руководителя в отношении конфликтной личности в организации.

#### **Тема 4**

1. Практическое значение конфликтологии в управлении.
2. Основные психологические причины некомпетентных конфликтных решений.
3. Профилактика конфликтов в организации.
4. Проблема выявления причины конфликта в организации.

#### **Тема 5**

1. Психологические условия успеха на переговорах (личностный фактор, деятельность посредника, содержание переговоров, время и т.д.).

2. Формы участия третьей стороны в урегулировании конфликта.

3. Руководитель как третье лицо в конфликте. Модели деятельности руководителя по урегулированию конфликтов

### **Задача**

#### **Тема 5**

*Работа с методикой «Определение тактики поведения в конфликтных ситуациях» (Томас К. У., Килменн Р. Х.)*

*Цель:* диагностика тактики поведения в конфликте.

*Инструкция:* тест состоит из 30 пунктов, в каждом из которых имеется два суждения, обозначенные буквами А и Б. Сравнивая указанные в пункте два суждения, каждый раз выбирайте из них то, которое является более типичным для Вашего поведения. В бланке для ответов под номером пункта поставьте А или Б в соответствии с Вашим выбором. По окончании работы подсчитайте количество выборов по каждому столбцу. Определите доминирующий тип поведения в конфликте.

По результатам проведенного тестирования сформулируйте вывод об особенностях тактики поведения в конфликтных ситуациях.

По результатам проведенного тестирования сформулируйте вывод об особенностях тактики поведения в конфликтных ситуациях.

#### **Текст методики:**

1

А – Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б – Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.

2

А – Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б – Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3

А – Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б – Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

4

А – Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б – Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5

А – Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б – Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6

А – Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б – Я стараюсь добиться своего.

7

А – Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б – Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.

8

А – Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б – Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9

А – Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б – Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10

А – Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б – Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11

- А – Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- Б – Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
- 12
- А – Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- Б – Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.
- 13
- А – Я предлагаю среднюю позицию.
- Б – Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.
- 14
- А – Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
- Б – Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.
- 15
- А – Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
- Б – Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
- 16
- А – Я стараюсь не задеть чувства другого.
- Б – Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17
- А – Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б – Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18
- А – Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- Б – Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 19
- А – Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- Б – Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20
- А – Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия.
- Б – Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21
- А – Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- Б – Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22
- А – Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим.
- Б – Я отстаиваю свои желания.
- 23
- А – Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- Б – Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24
- А – Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
- Б – Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.
- 25
- А – Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.
- Б – Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- 26
- А – Я предлагаю среднюю позицию.
- Б – Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.
- 27
- А – Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- Б – Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- 28
- А – Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б – Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
- 29
- А – Я предлагаю среднюю позицию.
- Б – Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

А – Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б– Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

№	Доминир	Сотрудничест- во	Компромисс	Избегание	Приспособле- ние
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А			Б	
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

**Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля  
(зачета)**

**ПК–1** Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, внедрять инновационные технологии работы с кадрами

**ПК-1.2** Применяет комплекс инновационных, мотивационных и стимулирующих мероприятий для внедрения и поощрения этически корректного поведения у подчиненных.

***Вопросы к зачету***



1. Предмет и объект конфликтологии.
2. Место конфликтологии в системе научного знания.
3. Цели и задачи конфликтологии.
4. Методы конфликтологии.
5. Основные психологические доминанты поведения людей как субъектов конфликта.
6. Черты характера и типы личностей как субъективные элементы конфликта.
7. Проблема конфликтных личностей.
8. Особенности разрешения семейных конфликтов.
9. Манеры поведения и этические ценности как субъективные составляющие конфликта.

### ***Практические задания для зачета***

#### **Задание 1**

Обучающимся предлагается проанализировать любую конфликтную ситуацию из собственного жизненного опыта используя приведенную ниже модель анализа проблемной ситуации.

*Модель анализа проблемной ситуации: анализ вашей мотивации поведения в конфликте*

1. Предлагаемый ниже список вопросов поможет Вам разобраться в собственных возникших затруднениях с использованием наиболее разумного подхода.

Проанализируйте:

- факты (отделить факты от интерпретаций, догадок);
- чувства (что я чувствую, что чувствуют другие?);
- желания (что я хочу в действительности? Каковы желания других? Знаю я это наверняка или догадываюсь?);
- смыслы (зачем мне это?);
- действия (что я делаю, чтобы добиться цели?);
- препятствия (что мне мешает?);
- средства (как я могу добиться того, чего хочу? Помните, что любая цель может быть достигнута больше, чем одним способом. Придумайте 3–4 варианта.)

#### **Задание 2**

Обучающимся предлагается проанализировать любую конфликтную ситуацию из собственного жизненного опыта используя приведенную ниже модель анализа проблемной ситуации.

*Модель анализа проблемной ситуации: анализ мотивации Вашего партнера.*

Вопросы, которые помогают разобраться в проблеме партнера, в мотивах его поведения:

- факты (отделить факты от интерпретаций, догадок);
- чувства (что он чувствует по отношению к данной ситуации в целом? Что чувствуют другие люди, включенные в эту ситуацию?);
- желания (что он хочет в действительности? Каковы желания других людей? Знает он это наверняка или догадывается?);
- смыслы (зачем ему это?);
- действия (что он сделал или делает, чтобы добиться цели?);
- препятствия (что ему мешает?);
- средства (как он может добиться того, чего хочет? 3–4 варианта).

#### **Задание 3**

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную — молодую сотрудницу, которая уже две недели не

работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

#### **Задание 4**

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

#### ***Примерные тестовые задания для зачета***

1. Столкновение лиц в ходе совместной деятельности из-за различий в темпераменте и характере или нравственных предпочтений – это конфликт

- : межличностный
- : межгрупповой
- : внутриличностный
- : между личностью и группой
- : межгосударственный

2. Потребность общаться с другими людьми - это потребность:

- материальные
- духовные
- социальные

3. Плохо развитая способность к эмпатии относится к

- : объективным причинам конфликта
- : управленческим причинам конфликта
- : социально-психологическим причинам конфликта
- : личностным причинам конфликта

4. Завышенный или заниженный уровень притязаний относится к

- : объективным причинам конфликта
- : управленческим причинам конфликта
- : социально-психологическим причинам конфликта
- : личностным причинам конфликта

5. Взаимное неприятие (антипатия) партнеров, основанное на несовпадении социальных установок, ценностных ориентации, интересов, мотивов, характеров, темпераментов, психофизических реакций субъектов взаимодействия, называется

- : психологической несовместимостью
- : противоборством
- : психологической совместимостью
- : конфронтацией

6. В паре взаимоотвергающих друг друга людей чаще всего встречаются сочетания

- : «холерик-холерик»
- : «сангвиник-сангвиник»

- : «флегматик-флегматик»
  - : «меланхолик-меланхолик»
7. Люди, с которыми затруднено общение, конфликты с которыми легко возникают, но сложно разрешаются, называются
- : конфликтными личностями
  - : подстрекателями
  - : пособниками
  - : организаторами конфликта
8. Межличностные отношения - это
- : связь, взаимодействие между двумя или более людьми
  - : здоровая конкуренция
  - : пренебрежение интересами других
  - : сотрудничество

**ПК-1.3** Умеет организовать систему стимулирования и мотивации деятельности сотрудников организации в условиях трансформации экономических отношений с учетом знания психологических аспектов деятельности руководителя и организации

### ***Вопросы к зачету***

1. Специфика межличностных конфликтов.
2. Типы межличностных конфликтов и их причины.
3. Проблема конфликтных личностей.
4. Технология управления собственным поведением субъектов конфликтного противостояния.
5. Накопление эмпирических знаний о конфликте и развитие конфликтологической мысли в рамках философии до XIX в.
6. Становление конфликтологии как самостоятельной науки (XIX-XX вв). Современные концепции конфликта.
7. Особенности развития конфликтологии в России.
8. Современные проблемы развития конфликтологии.
9. Особенности разрешения групповых конфликтов.

### ***Практические задания для зачета***

**Задание 1.** Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. 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 настороженным. Как вести себя?

**Задание 2.** Что можно предпринять в подобном случае, основываясь на правилах грамотной критики.

Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник из отдела рекламы нагрубил вам в ответ, не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает ваш авторитет.

**Задание 3.** Определите правильное соответствие типа конфликтной личности и его поведения. Назовите основные линии поведения руководителя с определенным конфликтным типом личности.

Тип личности	Характеристика поведения
Сверхточный	Никогда не примут ту мысль, что сами часто являются источником спора, они всегда найдут виновных. Такие люди постоянно окружены публикой, они любят популярность и внимание, это повышает их самооценку, греет тщеславие. Они никогда не сидят долго над одним делом и все время куда-то торопятся.
Ригидный	когда завязывается конфликтная ситуация он старается уйти от нее и переложить свою ответственность на кого-то другого. Такой тип легко поддается внушению, его нетрудно заставить сменить свое мнение, поскольку он сильно принимает к вниманию мнение окружающих. Свои решения принимает, не глядя на их перспективу в будущем, не задумываясь о последствиях. Можно сказать, живет моментом.
Бесконфликтный	человек абсолютно не умеет слушать других и это ощущается уже в первых минутах разговора с ним. Понять чужое мнение и принять тот факт, что оно может быть верным для него что-то невероятное. Всегда говорит то, что у него на языке, не думает о том, насколько это уместно в той или иной ситуации. Если выразить свое мнение, противоположное его принципам, он расценит это как обиду и запомнит это надолго.
Неуправляемый	старается быть точным, следовать собственным правилам. Чрезвычайно озабочен тем, чтобы всегда все было сделано идеально, иногда это становится даже занудным. Очень переживает из-за того, что может куда-то не успеть или не сделать, пунктуальность у него на первом месте. Все переживания, мысли о возможных неудачах, расчеты приводят к состоянию повышенной тревожности, бессонницы и неврозов. Все эти головные боли исходят от самого человека, из-за его излишней чувствительности, сверхточности и подозрительности.
Демонстративный	неконтролируемое агрессивное поведение к окружающим, завышенная самооценка, импульсивность, непредсказуемость поступков. В группе к такому индивидууму относятся с опаской, остерегаясь его агрессии. Часто такой человек изолирован тот коллектива, потому что пользу их общей деятельности не приносит, не поддерживает ценностей группы и их целей.

***Примерные тестовые задания для зачета***

1. Выберите стадию развития группы, на которой группы начинают конструктивно приспосабливаться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом

- бурление
- формирование
- становление норм поведения

2. Установите последовательность стадий развития коллектива:

- бурление
- формирование
- становление норм поведения
- выполнение работы
- расформирование

3. Групповая атрибуция — это

- : завышение оценки в групповых мнениях своей группы и занижение достоинств противоборствующей группы
- : объяснение позитивного поведения своей группы и негативного поведения чужой группы внутренними причинами, а негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой группы внешними обстоятельствами
- : «деиндивидуализация» взаимного восприятия
- : противопоставление своей и чужой группы по нравственным особенностям их социального взаимодействия

4.К групповым конфликтам относятся конфликты

- : личность — группа
- : группа — группа
- : личность — личность
- : начальник – подчиненный

5.Для каких конфликтов характерны следующие причины: противоположность интересов; целей; амбиции лидеров; неудовлетворительные коммуникации

- : конфликт между микрогруппами в коллективе
- : конфликт между лидером и микрогруппой
- : конфликт между руководством организации и персоналом
- : конфликт между подразделениями внутри организации
- : конфликт между руководством и коллективом

**ПК-2** Способен разрабатывать и внедрять системы процессного управления в организациях, перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования производства в условиях цифровизации

**ПК-2.2** Разрабатывает концепцию и осуществляет мониторинг системы процессного управления в организации с учетом перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства в условиях цифровизации

### ***Вопросы к зачету***

1. Повод и причина конфликта в коллективе.
2. Объективные причины конфликтов в трудовом коллективе.
3. Субъективные причины конфликтов в трудовом коллективе.
4. Основные этапы и фазы в развитии конфликта.
5. Предконфликтный период.
6. Стадия открытого конфликта.
7. Послеконфликтный период.
8. Особенности конфликтов в сфере управления.
9. Понятие «управление конфликтом».
10. Методы управления конфликтами.
11. Диагностика конфликтов.
12. Роль коммуникативных барьеров в возникновении конфликтов.
13. Зависимость успешности разрешения проблемной ситуации от точности прогноза ее развития.
14. Сущность конфликта, его границы и формы.
15. Структура конфликта.
16. Типология конфликтов.
17. Общая характеристика переговоров.
18. Динамика переговорного процесса.
19. Психологические механизмы и технология переговорного процесса.
20. Психологические условия успеха на переговорах.

21. Основные тактики воздействия на оппонента в конфликте.

22. Тактические приемы ведения переговоров.

### ***Практические задания для зачета***

#### **Задание 1**

Существуют варианты ведения переговоров в зависимости от ситуации:

1. Ваш оппонент сильнее

2. Ваш оппонент слабее

*В какой из вышеназванных ситуаций будут использоваться нижеуказанные принципы*

- апелляция к принципу (правовым нормам, принципам справедливости, равенства).

- апелляция к длительным "историческим отношениям" с данной стороной.

- апелляция к будущему отношений с оппонентом (выгодность сотрудничества в дальнейшем).

- увязка разных вопросов в один "пакет". Будучи более слабым в одном, участник может оказаться сильнее в другом. Увязка этих вопросов позволяет "сбалансировать" силу сторон.

- коалиция с сочувствующими занимаемой позиции.

- обращение к общественному мнению.

- обращение за помощью к посреднику.

#### **Задание 2**

*Определите, к какому типу конфликтов (межличностный, между личностью и группой, трудовой) относится каждый из нижеперечисленных конфликтов. Назовите причины (объективные, субъективные) указанных конфликтов*

1. У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Сотрудники регулярно некачественно выполняют свои обязанности. Ваши указания они саботируют, в свою очередь, выдвигают требования по повышению заработной платы и улучшению условий труда. После очередного конфликта, сотрудники обратились в профсоюз организации за поддержкой. Вопрос стоит об их увольнении.

2. Вы работаете руководителем отдела. Ваш коллега, руководитель другого отдела, пообещав высокую зарплату, забрал из вашего отдела грамотного, исполнительного работника, очень нужного вашему коллективу.

3. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новых форм работы, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

#### **Задание 3**

*Составьте карту конфликта. Определите:*

- конфликтную ситуацию
- объект конфликта
- предмет конфликта
- участники конфликта
- ранг оппонентов
- среду конфликта
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу
- личностные элементы конфликта.

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. 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 настороженным, вследствие, возникает конфликт.

### ***Примерные тестовые задания для зачета***

1.Интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности:

- внушение
- убеждение
- подражание

2.Акт влияния на людей, суть которого состоит в скрытом управлении их поведением:

- интеракция
- каузальная атрибуция
- манипуляция

3.Какое качество сотрудника необходимо для безусловного принятия им профессиональных норм группы:

- коммуникативные навыки
- профессиональная идентичность
- эмпатия

4.Причины конфликтов, обусловленные ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач, относятся к

- : структурно-организационным
- : функционально-организационным
- : функционально-личностным
- : ситуативно-управленческим

5.Причины конфликтов, которые связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности относятся к

- : структурно-организационным
- : функционально-организационным
- : функционально-личностным
- : ситуативно-управленческим

**ПК-2.3** Владеет методами управления конфликтами в организации с целью эффективной реализации систем процессного управления и планирования производства

### ***Вопросы к зачету***

- 1.Конфликт «личность-группа».
- 2.Межгрупповые конфликты.
- 3.Трудовые конфликты.
- 4.Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов.
- 5.Предупреждение конфликтов компетентным оцениванием.
- 6.Особенности прогнозирования и профилактики конфликтов.
- 7.Объективные и организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов.
- 8.Социально-психологические условия профилактики конфликтов.

9. Условия и способы предупреждения конфликтов «по вертикали».
10. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.
11. Особенности трудовых конфликтов в организации.
12. Предпосылки участия третьей стороны в урегулировании конфликта.
13. Формы участия третьей стороны в разрешении конфликта.
14. Тактики взаимодействия третьей стороны с оппонентами при урегулировании конфликта.
15. Руководитель как третье лицо в конфликте.

### ***Практические задания для зачета***

#### **Задание 1**

***Когда деятельность плохо организована, когда ставятся задачи, а определять, насколько их выполнение обеспечено материальными, временными и людскими ресурсами, затруднительно, в оценке работы выполненной подчиненным возрастает роль оценки:***

1. Результат ----- Цель
2. Результат ----- Начало
3. Результат-----Другие
4. Результат -----Идеал
5. Результат -----Норма

***Задание 2. Обозначьте меры, которые вы предпримите, для того, чтобы в будущем избежать конфликты подобного рода***

#### **Ситуация 1**

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет.

#### **Ситуация 2**

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости.

#### **Ситуация 3**

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.

#### **Задание 3**

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, ему не вручили, позже, выяснилось, что виновата секретарь, которая печатала приказ на выплату и случайно пропустила фамилию Сидорова. Приказ ушел в бухгалтерию без вашей проверки. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.



Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

#### **Задание 4**

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.

#### ***Примерные тестовые задания для зачета***

1. Конфликт считается управляемым, когда

- : интересы участников взаимоисключают друг друга, разная интерпретация событий
- : стороны желают продолжения противоборства, эмоции «захлестывают»
- : стороны признают разногласия и согласны соблюдать правила «игры»

2. Конфликт считается управляемым, когда

- : интересы участников взаимоисключают друг друга, разная интерпретация событий
- : стороны желают продолжения противоборства, эмоции «захлестывают»
- : стороны признают разногласия и согласны соблюдать правила «игры»

3. Для каких конфликтов характерны следующие причины: взаимная зависимость по выполненным задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка

- : конфликт между микрогруппами в коллективе
- : конфликт между лидером и микрогруппой
- : конфликт между руководством организации и персоналом
- : конфликт между подразделениями внутри организации
- : конфликт между руководством и коллективом

4. Установленный порядок поведения людей в коллективе – это:

- дисциплина
- сплоченность
- активность

5. Определите оптимальные условия для решения производственных задач в коллективе:

- тесные межличностные отношения
- четкая статистика достижений
- отсутствие всякой конфронтации

6. Определите оптимальное количество человек, которое может быть подчинено одному руководителю

-5-7 чел

-10-12 чел

-20-30 чел

7.Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, развитие способностей и инициатив подчиненных – это функция руководителя:

-воспитательная

- организационная

-дисциплинарно- стимулирующая

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 *«Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся»*.

##### **Устный опрос**

Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемыми дисциплинами, позволяет определить объем знаний обучающегося по определенному разделу.

Рекомендуется для оценки знаний обучающихся.

##### **Критерии оценки знаний обучаемых при проведении опроса**

Оценка **«отлично»** выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка **«хорошо»** выставляется за полный ответ на поставленный вопрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

**Доклад** – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

### Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1
	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту	2
	рассказ с обращением к тексту	1
	чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов	2
	доступно с уточняющими вопросами	1
	недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1
	не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюдён (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на большую часть вопросов	1
	не ответил на большую часть вопросов	0

#### Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

#### Кейс-задание

Кейс представляет собой описание конкретной реальной ситуации, подготовленное по определенному формату и предназначенное для обучения учащихся анализу разных видов информации, ее обобщению, навыкам формулирования проблемы и выработки возможных вариантов ее решения в соответствии с установленными критериями.

Использование ситуативной методики позволяет студентам проявлять и совершенствовать навыки учебной работы, применять на практике теоретический материал, кроме того, данный метод позволяет увидеть неоднозначность решения проблем в реальной жизни.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он: обстоятельно с достаточной полнотой аргументирует свой ответ; дает правильные формулировки, точные определения,

понятия терминов; правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом данного материала.

- **оценка «не зачтено»** выставляется студенту, если он: не ориентируется в педагогической ситуации, не может аргументировать свой ответ; при ответе были допущены существенные ошибки или если он не удовлетворяет требованиям, установленным преподавателем к данному виду работы.

### **Тест**

Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся.

#### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем на 70 % тестовых заданий.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем на 51 % тестовых заданий.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

### **Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения).**

Контрольная работа по дисциплине обучающимися **заочной формы обучения** выполняется после установочной сессии в виде письменного ответа на указанные в индивидуальном задании вопросы, отражающие содержание разделов дисциплины.

Контрольная работа – средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу

**Критериями оценки контрольной работы** являются: степень раскрытия сущности вопроса, позволяющей судить об освоении студентом темы или раздела.

**Оценка «отлично»** выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

**Оценка «хорошо»** выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

### **Научная дискуссия**

**Оценка «5» (отлично)** ставится, если: обучающийся полно усвоил учебный материал; проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; высказывать свою точку зрения; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.

Могут быть допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов.

**Оценка «4» (хорошо)** ставится, если: ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не искавшие содержание ответа; допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

**Оценка «3» (удовлетворительно)** ставится, если: неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, обучающийся не может применить теорию в новой ситуации.

**Оценка «2» (неудовлетворительно)** ставится, если: не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы компетенции, умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации

### **Задача**

Средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной и (или) лабораторной базы, проводить анализ полученного результата работы.

Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся.

**Критерии оценки задачи.**

**Оценка «отлично»** выставляется студенту, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной базы, проводить анализ полученного результата работы, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

**Оценка «хорошо»** выставляется студенту, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, применяет стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной базы, проводит анализ полученного результата работы, но допускает незначительные ошибки.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выпол-

нении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы, не способен применять стандартные методы решения поставленной задачи, не знает инструментальной базы решения задачи, не способен провести анализ полученного результата работы.

### **Практические задания**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания исследуемого предмета и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, нарушения логической последовательности в решении задач, но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который не знает большей части материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

### **Критерии оценки на зачете**

**Оценки «зачтено» и «незачтено»** выставляются по дисциплинам, формой заключительного контроля которых является зачет. При этом оценка «зачтено» должна соответствовать параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), а «незачтено» — параметрам оценки «неудовлетворительно».

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставля-

ется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Клячкова, О. А. Конфликтология : практикум / О. А. Клячкова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4497-0127-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85814.html>
2. Овруцкая, Г. К. Общая конфликтология : учебное пособие / Г. К. Овруцкая. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. — 96 с. — ISBN 978-5-9275-2696-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87452.html>
3. Бунтовская, Л. Л. Конфликтология : Учебное пособие / Л. Л. Бунтовская, С. Ю. Бунтовский, Т. В. Петренко. — 2-е изд., пер. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08403-0. — EDN VSRJVV.

### **Дополнительная учебная литература**

1. Вайнштейн Л.А., Психология управления: Учебное пособие / Вайнштейн Л.А., Гулис И.В. — Мн.: Вышэйшая школа, 2018. — 383 с.: Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1012938>
2. Журавлев, А. Л. Психология управления совместной деятельностью: новые направления исследований / А. Л. Журавлев, Т. А. Нестик. — 2-е изд. — Москва : Издательство «Институт психологии РАН», 2019. — 248 с. — ISBN 978-5-9270-0194-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88379.html>
3. Кох М. Н. Психология в управлении организацией : учеб. пособие / М. Н. Кох. — Краснодар : КубГАУ, 2020. — 96 с. Режим доступа [file:///C:/Users/%D0%92%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%86/Downloads/Psikhologija\\_v\\_upravlenii\\_organizaciei\\_621537\\_v1\\_PDF](file:///C:/Users/%D0%92%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%86/Downloads/Psikhologija_v_upravlenii_organizaciei_621537_v1_PDF)
4. Хазиев, Л. Б. Взаимодействие менеджмента и конфликтологии в современной практике управления / Л. Б. Хазиев // Социосфера. — 2023. — № 2. — С. 43-46. — EDN BVJTEQ. Режим доступа [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54060068\\_93214242.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54060068_93214242.pdf)

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **9.1 Перечень ЭБС**

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

## 9.2 Перечень интернет сайтов:

- <http://window.edu.ru/resource/839/78839> – Федеральный портал управленческих кадров

- <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал;

- Образовательный портал КубГАУ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://edu.kubsau.local>

- Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) [ресурс]: Режим доступа: <http://elibrary.ru>

- Вопросы методики преподавания в вузе [https://hum.spbstu.ru/voprosu\\_metodiki\\_prepodavaniya\\_v\\_vuze/](https://hum.spbstu.ru/voprosu_metodiki_prepodavaniya_v_vuze/)

- Портал Президента РФ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>

– Официальный сайт «Росстата». Электронный ресурс. Режим доступа:

<http://www.gks.ru>

## 10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Управление конфликтами в организации: метод. указания по самостоятельной работе для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / М. Н. Кох. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 18 с. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kokh\\_MO\\_MU\\_Konf\\_.s.r.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kokh_MO_MU_Konf_.s.r.pdf)

2. Управление конфликтами в организации: метод. указания по проведению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / М. Н. Кох. – Краснодар: КубГАУ, 2022 –29 с. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kokh\\_MO\\_MU\\_Konf.prakt\\_.r.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kokh_MO_MU_Konf.prakt_.r.pdf)

3. Управление конфликтами в организации: метод. указания по выполнению контрольной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / М. Н. Кох. – Краснодар: КубГАУ, 2022 – 14 с. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kokh\\_MO\\_MU\\_Konf\\_.k.r.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kokh_MO_MU_Konf_.k.r.pdf)

## 11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования;
- автоматизировать расчеты аналитических показателей;
- автоматизировать поиск информации посредством использования справочных систем.



## Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

## Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Управление конфликтами в организации	Помещение №505 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 38,8м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации
2.	Управление конфликтами в организации	"Помещение №8 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 36,5м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и ин-	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации

		<p>дидивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);"</p>	
3.	<p>Управление конфликтами в организации</p>	<p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9м<sup>2</sup>; помещение для самостоятельной работы обучающихся. технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель); программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO</p>	<p>г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание главного учебного корпуса</p>
4.	<p>Управление конфликтами в организации</p>	<p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3м<sup>2</sup>; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p>	<p>г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации</p>