

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Факультет управления

Кафедра педагогики и психологии

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания

по проведению практических занятий
для обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент
направленность «Менеджмент организации»

Краснодар
КубГАУ
2019

Составитель : М. Н. Кох

Управление конфликтами в организации : метод. указания по проведению практических занятий / сост. М. Н. Кох. – Краснодар : КубГАУ, 2019. –29 с.

Методические указания по проведению практических занятий содержат вопросы для закрепления теоретического материала, задания к практическим занятиям по курсу «Управление конфликтами в организации» методические рекомендации по их выполнению, список рекомендуемой к изучению литературы.

Предназначены для обучающихся магистратуры очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского госагроуниверситета, протокол № 11 от 9.12.2019 г.

Председатель
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Кох М. Н.,
составление, 2019
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубиллина», 2019

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности организации зависит от психологической подготовки руководителя, в том числе, в области управления конфликтами. Знание закономерностей функционирования конфликта в организации, его сущности и роли обеспечит эффективный социально-психологический климат в организации, достаточный уровень корпоративной культуры. Учет причин возникновения и типологии конфликтов позволяет предупреждать конфликты либо использовать конфликт в качестве фактора успешного развития организации. Владение технологиями управления и разрешения конфликтов является безусловным компонентом профессиональной компетентности современного руководителя. Вышесказанное обуславливает необходимость изучения будущими руководителями дисциплины «Управление конфликтами в организации».

Методические указания являются руководством к проведению практических занятий у студентов очной и заочной форм обучения 38.04.02 Менеджмент по дисциплине «Управление конфликтами в организации».

Целью освоения дисциплины «Управление конфликтами в организации» является формирование комплекса знаний о современной концепции управленческого процесса как особого типа социально-психологического взаимодействия, обладающего устойчивыми регулятивными формами; приобретение навыков социально-психологического анализа процесса управления организацией.

При проведении практических занятий обучающиеся должны усвоить навык анализа социально-психологических причин, лежащих в основе конфликтов в организации, обрести опыт применения различных стратегий поведения в конфликте.

Практические задания направлены на формирование способности руководства предупреждать конфликты в организации, проводить работу по профилактике конфликта, а также разрешать возникшие конфликтные ситуации.

Тема 1 Конфликтология как наука. История конфликтологии

Вопросы для закрепления теоретического материала

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

Практическое задание

Определение типа личности по методике Дж. Холланда

Цель: изучить взаимосвязь типа личности и сферы профессиональной деятельности; определить тип личности по методике Дж. Холланда; формирование навыка самопознания и саморегуляции личности в профессиональной деятельности.

Согласно типологии личности американского психолога Дж. Холланда, различают шесть психологических типов людей: реалистичный, интеллектуальный, социальный, конвенциональный, предприимчивый, артистический. Каждый тип характеризуется определенными особенностями темперамента, характера и т. д. В связи с этим определенному психологическому типу личности соответствуют профессии, в которых человек может достичь наибольших успехов. Опросник представлен в приложении 1.

Методические рекомендации

Работа с методикой состоит из ряда этапов:

1. Студенты знакомятся с инструкцией
2. Выполнение задания по инструкции
3. Интерпретация результатов, формулировка вывода

Примерный вывод: для выполнения деятельности по руководству необходимо иметь психологические знания и опыт анализа личностных и индивидуальных особенностей подчиненного: темперамента, характера. Поскольку выполнение определенных профессиональных задач помимо определенных профессиональных компетенций требует разного рода психологических особенностей подчиненного, в том числе, особенностей поведения в конфликте.

Тема 2 Динамика конфликта. Причины возникновения конфликтов

Вопросы для закрепления теоретического материала

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

Практическое задание

1. Решение кейс-заданий

Ситуация 1

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?

Ситуация 2

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?

Примечание. Каждая из предлагаемых ситуаций может иметь несколько вариантов развития. Например, в ситуации 1 — сотрудница, которая встретила вас, могла находиться на

больничном по уходу за ребенком, а в аэропорту встречала человека, который должен был привезти ей дефицитное лекарство. В ситуации 2 — недоразумение могло возникнуть из-за ошибки машинистки, которая печатала приказ о поощрении.

Ситуация 3

Вы - менеджер предприятия. Всем известно, что ваш генеральный директор - руководитель не из худших, но имеет привычку на совещаниях выбирать "козлом отпущения" одного из присутствующих и без особых на то причин устраивать ему "разгон". Сегодня дошла очередь и до вас...

Каковы будут ваши действия?

Ситуация 4

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

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

Ситуация 5

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.

Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Методические указания к работе с кейс-заданиями

1. Обучающиеся знакомятся с текстом мини- кейса.
2. Преподаватель приглашает обучающихся к свободному высказыванию по каждому из вопросов. Приветствуется дискуссионное обсуждение вопроса.

2. Работа с методикой исследования мотивации профессиональной деятельности К. Замфир в модификации А. Реана

Цель: исследование особенностей профессиональной мотивации личности; формирование представлений о мотивационном комплексе личности, навыка саморегуляции в профессиональной деятельности

Практическая работа заключается в работе с методикой исследования мотивации профессиональной деятельности К. Замфир в модификации А. Реана. Опросник представлен в приложении 2.

Концептуальной основой предлагаемой методики является теория самодетерминации американских психологов Деси и Райна. Согласно авторам, в основе потребностей личности лежит внешняя и внутренняя мотивация. Внутренняя мотивация – врожденная характеристика человека, включающая в себя реализацию своих способностей по преодолению задач оптимального для себя уровня сложности. Учеными доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения является интерес к работе.

К системе внутренней мотивации руководителя можно отнести такие мотивы управленческой деятельности:

а) Стремление к новизне. Прекращение поступления информации извне вызывает сильные негативные эмоции с сильную потребность компенсировать «информационный вакуум»;

б) Стремление к двигательной активности. Потребность в элементарной двигательной активности;

в) Стремление к эффективному и экономному освоению действительности и поведения в ней. Реализуется не просто активность субъекта, но стремление к наиболее эффективным ее формам, приводящим к лучшим результатам;

г) Стремление к самодетерминации. Потребность быть «хозяином» своего поведения, своей жизни;

д) Стремление к самоактуализации, раскрыть свой личностный потенциал.

Внешняя мотивация: система внешних воздействий, набор позитивных и негативных стимулов, призванных побуждать человека к работе с высокой отдачей: деньги, награды, статус, повышения по

службе, а также штрафы, лишение премии, понижение в должности, увольнение. Системы внешней и внутренней мотивации взаимосвязаны: внешних мотивы могут усиливать внутренние мотивы, реализация внутренних мотивов может приводить к формированию новых внешних мотивов, чем интереснее работа, тем большего хочется в ней и через неё достичь. Однако гипертрофия внутренней мотивации может вести к снижению внешней мотивации, когда человек настолько поглощен самим процессом деятельности и получает от него столь сильное удовлетворение, что результаты отходят на второй план, становятся субъективно незначимыми.

Методические рекомендации к методике

Работа с методикой состоит из ряда этапов:

1. Студенты знакомятся с инструкцией.
2. Выполнение задания по инструкции.

Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной мотивации (ВПМ), внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии с ключами.

3. Интерпретация результатов, формулировка вывода.

Обучающиеся интерпретируют индивидуальные комплексы систем внешней и внутренней мотивации полученные по результатам выполнения методики. Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5. На основании полученных результатов рассматривается мотивационный комплекс личности. Обсуждаются варианты коррекции комплекса мотивации с целью приближения ее к наиболее оптимальному сочетанию, где $ВМ > ВПМ > ВОМ$ либо $ВМ = ВПМ > ВОМ$.

Тема 3 Межличностные и межгрупповые конфликты

Вопросы для закрепления теоретического материала

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

Практическое задание

1. Контрольная работа по теме: Межличностные и межгрупповые конфликты. Анализ проблемной ситуации.

Методические указания к контрольной работе:

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

Модель анализа проблемной ситуации

Предлагаемый ниже список вопросов поможет Вам разобраться в 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.)

Анализ мотивации Вашего партнера

Эти же вопросы 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).

2. Семинар «Проблема конфликтных личностей в организации»

Цель: расширить представления обучающихся по проблеме конфликтной личности в организации; формирование навыка анализа поведения конфликтной личности.

Ход занятия

I. Обсуждение понятия «Конфликтная личность» на материале заранее заготовленного участниками домашнего задания.

Изложение теоретического материала с созданием эвристической ситуации. Дать определение понятию «конфликтная личность». Обсуждение всех прозвучавших понятий. Выбор наиболее удачного определения с точки зрения полноты раскрытия исследуемого феномена.

II. Непосредственное обсуждение проблемы «Конфликтная личность в организации».

Вопрос № 1. Обоснование списка личностных детерминант характеризующих конфликтную личность.

Вопрос № 2. Обоснование стратегий поведения руководителя в отношении конфликтной личности в организации.

III. Подведение итогов. Обсуждение результатов.

Тема 4 Конфликты в сфере управления

Вопросы к закреплению теоретического материала

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

Практическое задание

1. Дискуссия по теме: Конфликты в сфере управления

Вопросы к дискуссии:

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.

Методика организации дискуссии

1. Обучающиеся предварительно делятся на две группы: каждая из групп должна представлять альтернативную точку зрения по каждому из вопросов дискуссии.

Отдельно избираются обучающиеся, которые, по ходу дискуссии будут представлять экспертную точку зрения (2 чел)

2. Представители каждой из групп получают домашнее задание: (за две недели до проведения дискуссии):

а) Информационный поиск

- работа с различными источниками информации;
- реферирование (создание краткого связанного изложения основного содержания изучаемой статьи или книги);
- цитирование (ссылки и сноски);
- создание записей на карточках.

б) Построение сюжета доказательств по теме дискуссии

- почему мы соглашаемся не соглашаемся с оппонентом?
- какие сильные доводы мы можем привести в поддержку своей точки зрения?
- какие основные примеры можно привести в поддержку своей точки зрения?

– каковы могут быть опровергающие аргументы?

3. План проведения дискуссии:

- представление команды и экспертов
- вступление преподавателя (обоснование актуальности темы – ее важности в данный момент)
- аргументация
- заключение

Функция преподавателя: организация работы, консультирование обучающихся по ходу подготовки к дискуссии, координирующая функция непосредственно по ходу дискуссии

2. Решение кейс –заданий

Тема: Критика деятельности сотрудников в организации

Методика работы с кейс-заданием:

1. Обучающиеся знакомятся с текстом ситуации. Проводят анализ каждой ситуации самостоятельно, после чего разрабатывают механизм критики по каждой ситуации.

2. Обсуждение предлагаемых механизмов критики, выбор наиболее конструктивных приемов.

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?

Ситуация 3

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 4

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Тема 5 Разрешение конфликтов

Вопросы для закрепления теоретического материала

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

Практическое задание

1. Решение кейс-заданий

Методика работы с кейс-заданием:

1. Обучающиеся знакомятся с текстом ситуации. Проводят анализ каждой ситуации самостоятельно, после чего разрабатывают механизм критики по каждой ситуации.
2. Обсуждение предлагаемых способов решения проблемных ситуаций, выбор наиболее конструктивных.

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.

Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 2

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

Ваша критика в адрес этого начальника отдела.

Ситуация 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?

Ситуация 4

На одном из совещаний сотрудник поднял достаточно важный для всех сотрудников вопрос. При этом руководитель был явно не готов обсуждать его в данный момент. Кроме этого, было очевидно, что в случае обсуждения данного вопроса совещание затянется на достаточно продолжительное время. Какие действия руководителя по дальнейшему проведению совещания будут наиболее правильными?

2.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 испытуемый должен выбрать из них то, которое является более типичным для его поведения. В бланке для ответов под номером пункта поставить А или Б в соответствии с выбором.

Опросник Дж. Холланда

Студентам предлагается следующая инструкция: «Предположим, после соответствующего обучения вы сможете работать по любой специальности. Однако если бы вам пришлось выбирать только одну из двух возможностей, что бы вы предпочли? Обведите кружком выбранный вами ответ в бланке ответов. **Обработка результатов.** В регистрационном бланке подсчитайте количество отмеченных ответов по каждому столбцу в отдельности. Полученные числовые значения характеризуют выраженность определенного типа личности по классификации Дж. Холланда.

Бланк ответов

1a	1б	2a		2б	3a
3б	4a		4б	5a	5б
6a			6б	7a	
	7б	8a			8б
9a		9б	10a	10б	11a
	11б	12a	12б	13a	
13б	14a	14б	15a		15б
16a	16б	17a		17б	18a
18б	19a		19б	20a	20б
21a			21б	22a	
	22б	23a			23б
24a		24б	25a	25б	26a
	26б	27a	27б	28a	
28б	29a	29б	30a		30б
31a		31б	32a	32б	
	33a	33б	34a		34б
35a	35б	36a		36б	37a
37б	38a		38б	39a	39б
40a			40б	41a	
	41б	42a			42б

- 1-й столбец – реалистичный тип
- 2-й столбец – интеллектуальный тип
- 3-й столбец – социальный тип
- 4-й столбец – конвенциональный тип
- 5-й столбец – предприимчивый тип
- 6-й столбец – артистический тип

Анализ полученных данных производится путем выделения столбца, содержащего наибольшее количество отмеченных ответов, соответствующих определенному типу личности по Дж. Холланду.

1. *Реалистичный тип*. «Мужской тип». Обладает высокой эмоциональной стабильностью, ориентирован на настоящее. Предпочитает заниматься конкретными объектами и их использованием. Выбирает занятия, требующие моторных навыков (постоянное движение), ловкости. Отдает предпочтение профессиям с конкретными задачами: механик, водитель, инженер, агроном и т. п. Характерны невербальные способности, развитые моторные навыки, пространственное воображение (чтение чертежей). Имеет шансы добиться успеха в таких областях как физика, экономика, кибернетика, химия, спорт.

2. *Интеллектуальный тип*. Характерны аналитический ум, независимость и оригинальность суждений. Преобладают теоретические и эстетические ценности. Ориентируется на решение интеллектуальных творческих задач. Чаще выбирает научные профессии. Структура интеллекта гармонична: развиты вербальные и невербальные способности. Характеризуется высокой активностью, но в деятельности на общение не настроен. В беседе чаще является передатчиком информации, в основном – интраверт. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: математика, география, геология, творческие профессии.

3. *Социальный тип*. Отличается выраженными социальными умениями (общение, потребность в многочисленных социальных контактах). Независим от окружающих, с успехом приспосабливается к обстоятельствам. Эмоционален и чувствителен. В структуре интеллекта выражены вербальные способности. Отличается стремлением поучать, воспитывать окружающих, способность к сопереживанию, сочувствию. Наиболее предпочитаемые виды деятельности психология, медицина, педагогика.

4. *Конвенциональный тип*. Отдает предпочтение структурированной деятельности, работе по инструкции, определенным алгоритмам. Имеются способности к переработке конкретной, рутинной (цифровой) информации. Подход к проблемам носит стереотипный характер. Черты характера: консерватизм, подчиненность, зависимость. В поведении и общении придерживается стереотипов, следует обычаям. Слабый организатор и руководитель. Чаще преобладают невербальные (счетные) способности. Наиболее

предпочтительны такие специальности как бухгалтер, финансист, товаровед, экономист, делопроизводитель, машинистка.

5. *Предприимчивый тип.* Выбирает цели и задачи, позволяющие проявить энергию, импульсивность, энтузиазм. Чертами характера являются: стремление к лидерству, потребность в признании, предприимчивость, некоторая агрессивность. Предпочитает задачи, связанные с руководством, личным статусом. В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Не нравятся занятия, требующие усидчивости, большого труда, моторных навыков, концентрации внимания. Эти особенности наиболее плодотворно реализуются в таких профессиях как дипломат, репортер, менеджер, директор, брокер.

6. *Артистический тип.* В отношениях с окружающими опирается на свое воображение и интуицию. Присущ эмоционально сложный взгляд на жизнь. Черты характера: независимость в принятии решений, гибкость, оригинальность мышления, обычно не живет по правилам и традициям. Предпочитает занятия творческого характера: музицирование, рисование, деятельность в области гуманитарных наук. Хорошо развиты восприятия и моторика. Высокий уровень экстравертированности. В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Наиболее предпочитаемые сферы деятельности: история, филология, искусство.

Опросник Дж. Холланда

1а	Инженер-технолог	16	Конструктор
2а	Завуч по внеклассной работе	26	Председатель профсоюзного комитета
3а	Дизайнер	36	Чертежник
4а	Ученый-химик	46	Бухгалтер
5а	Политический деятель	56	Писатель
6а	Повар	66	Наборщик
7а	Адвокат	76	Редактор научного журнала
8а	Воспитатель	86	Художник по керамике
9а	Вязальщик	96	Санитарный врач
10а	Нотариус	106	Снабженец
11а	Переводчик художественной литературы	116	Лингвист
12а	Педиатр	126	Статистик
13а	Заведующий магазином	136	Фотограф
14а	Философ	146	Психиатр

15a	Оператор ЭВМ	15б	Каракатурист
16a	Садовник	16б	Метеоролог
17a	Учитель	17б	Командир отряда
18a	Художник по металлу	18б	Маляр
19a	Гидролог	19б	Ревизор
20a	Заведующий хозяйством	20б	Дирижер
21a	Инженер-электронщик	21б	Секретарь
22a	Главный зоотехник	22б	Зоолог
23a	Спортивный врач	23б	Фельетонист
24a	Водитель троллейбуса	24б	Медсестра
25a	Копировщик	25б	Директор
26a	Архитектор	26б	Математик
27a	Работник детской комнаты милиции	27б	Бухгалтер
28a	Фермер, владелец крупного фермерского хозяйства	28б	Агроном-семеновод
29a	Биолог	29б	Офтальмолог
30a	Архивариус	30б	Скульптур
31a	Стенографист	31б	Логопед
32a	Экономист	32б	Заведующий магазином
33a	Научный работник музея	33б	Консультант
34a	Корректор	34б	Критик
35a	Радиооператор	35б	Специалист по ядерной физике
36a	Врач	36б	Дипломат
37a	Актер	37б	Телеоператор
38a	Археолог	38б	Эксперт продукции
39a	Закройщик-модельер	39б	Декоратор
40a	Часовой мастер	40б	Монтажник
41a	Режиссер	41б	Ученый
42a	Психолог	42б	Поэт

Методика мотивации профессиональной деятельности

К.Замфир в модификации А. Реана

Инструкция: Прочитайте данные ниже мотивы профессиональной деятельности и дайте им оценку по пятибалльной шкале

Мотивы профессиональной деятельности	В очень незначительной мере	В достаточно незначительной мере	В небольшой, но и не малой мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики					
4. Стремление избежать неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа					
6. Удовлетворение от самого процесса					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					
ИТОГО					

Обработка результатов:

Подсчитываются показатели внутренней мотивации, внешней положительной мотивации, внешней отрицательной мотивации в соответствии со следующими ключами.

$$BM = (п.6 + п.7): 2$$

$$ВПМ = (п.1+п.2+п.5): 3$$

$$BOM = (п.3+п.4): 2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5. На основании полученных результатов рассматривается мотивационный комплекс личности

Оптимальное сочетание: $BM > ВПМ > BOM$

$$BM = ВПМ > BOM$$

Методика «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 испытуемый должен выбрать из них то, которое является более типичным для его поведения. В бланке для ответов под номером пункта поставить А или Б в соответствии с выбором.

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.

30

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.

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

Бланк ответов

№	Доминир	Сотрудни-во	Компромисс	Избегание	Приспособл
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

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная учебная литература

1. 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>

2. Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» / К. В. Решетникова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 175 с. – ISBN 978-5-238-02393-9. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/66269.html>

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. Клачкова, О. А. Конфликтология : практикум / О. А. Клачкова. — 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>

4. Эксакусто, Т. В. Основы психологии малых групп и управления коллективом: Учебное пособие / Эксакусто Т.В. - Таганрог:Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016. - 209 с.: ISBN 978-5-9275-1983-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/990027>

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Методические указания к практической работе студентов является неотъемлемой частью учебно-методического комплекса, представляют собой логическое дополнение к рабочей программе по курсу «психология в управлении организацией».

Дисциплина «Управление конфликтами в организации» направлена на развитие у обучающихся профессионального мышления, психологической культуры личности в сфере управления конфликтами.

Изучение дисциплины предполагает развитие базовых знаний в области психологии конфликта.

Результатом изучения дисциплины является компетентность обучающегося по анализу социально-психологических причин, лежащих в основе конфликтов в организации, формирование опыта анализа ситуаций конфликта, обретение навыка анализа конфликтной ситуации, управления конфликтом в организации; опыта учета индивидуально-психологических особенностей поведения сотрудника в конфликте, владение основными стратегиями регуляции конфликта.

Посредством применения различных форм работы с обучающимися формируется умение докладывать результаты выполнения практической и теоретической научно-исследовательской работы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Тема 1. Конфликтология как наука. История конфликтологии.....	4
Тема 2. Динамика конфликтов.	
Причина возникновения конфликтов.....	5
Тема 3. Межличностные и групповые конфликты.....	9
Тема 4. Конфликты в сфере управления.....	11
Тема 5. Разрешение конфликтов.....	13
Приложение	15
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	26
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	27

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания

Составитель: **Кох М. Н.**

Формат 60 × 84 1/16.

Усл. печ. л. – 1,7. Учет.-изд. л. – 1,3.

Кубанский государственный аграрный университет.
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13

