**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**
**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
*(наименование факультета)*

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.
Электронная подпись

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

Проектный менеджмент
*(наименование образовательной программы)*

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.01.01 Управление организационными конфликтами
*(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

38.03.02 Менеджмент
*(код и наименование направления подготовки)*

Бакалавр
*квалификация*

Очная
*форма обучения*

Год набора – 2023 г.

Красногорск, 2022 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

**Автор – составитель:**
К.психол.н., доцент, заведующий кафедрой Менеджмента Марошина Н.Ю
*(ученое звание, ученая степень, должность)* *(Ф.И.О.)*

**Заведующий кафедрой:**
к. психол.н., доцент Выпряжкина И.Б.
*(ученое звание, ученая степень, должность)* *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
*(наименование структурного подразделения)*

Протокол от «01» августа 2022 г. № 08.

Внесены изменения, одобрены на заседании кафедры менеджмента
Протокол от «15» апреля 2026 г. № 08.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…**Ошибка! Закладка не определена.**
2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы ..... 4
3. Содержание и структура дисциплины ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине ..... 6
5. Методическиематериалы для освоения дисциплины..... 21
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ..... 28
6.1. Основная литература ..... 28
6.2. Дополнительная литература ..... 28
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация ..... 28
6.4. Интернет-ресурсы ..... 28
6.5. Иные источники ..... 29
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……..……29

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. Дисциплина «Управление организационными конфликтами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код компонента компетенции | Наименование компонента компетенции |
|---|---|---|---|
| УК ОС-8 | Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов | 1 | начальный этап освоения |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

| ОТФ/ТФ[1] | Код компонента компетенции | Результаты обучения |
|---|---|---|
| -Подготовка инвестиционного проекта/ Разработка инвестиционного проекта; Проведение аналитического этапа экспертизы инвестиционного проекта; Формирование экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта | УК ОС -8.2 | *На уровне знаний:*<br>-теорий организационного конфликта,<br>-стилей поведения в конфликте,<br>-видов конфликтов,<br>-способов разрешения и урегулирования конфликта.<br>*На уровне умений:*<br>- воздействия на собственное поведение и поведения партнеров в ситуациях конфликта,<br>- управления и разрешения конфликтов,<br>-использования конструктивных технологий урегулирования организационных конфликтов.<br>*На уровне навыков:*<br>осуществлять диагностики, профилактику организационного конфликта,<br>-применять меры управляющего воздействия на конфликтные ситуации. |

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16.04.2018 № 239н, регистрационный номер 51016. Уровень квалификации – 6 (бакалавриат).

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины Б1.В.ДВ.01.01 «Управление организационными конфликтами» составляет 4 ЗЕТ, 144 академических часа (108ч.- астрономический), на контактную работу по очной форме обучения отводится 48 ч. (36 ч. - астрономический): 24ч – лекции (18 ч- астрономический), 24ч. – практические занятия (18 ч. - астрономических), на самостоятельную работу обучающихся – 92ч. (69ч - астрономических).

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.01.01 «Управление организационными конфликтами» в образовательной программе высшего образования (ОП ВО) «Менеджмент» включена в обязательную часть блока Б1, формируемую участниками образовательных отношений и изучается на первом курсе во 2-м семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц. Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области общего менеджмента, деловых коммуникаций и психологии, а также на приобретенные ранее умения и навыки применения методов исследования, подбора диагностических методик, исследования организационных проблем.

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет с оценкой.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Структура дисциплины

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины, час. | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР | | |
| *очная форма обучения* | | | | | | | | |
| Тема 1 | Понятие и сущность организационного конфликта. | 35 | 6 | | 6 | | 23 | Д, К |
| Тема 2 | Типы и функции конфликтов в организации. | 35 | 6 | | 6 | | 23 | Д, Э |
| Тема 3 | Причины организационных конфликтов. | 35 | 6 | | 6 | | 23 | О |
| Тема 4 | Конструктивные технологии управления конфликтами в организации. | 35 | 6 | | 6 | | 23 | О |
| Промежуточная аттестация | | 4 | | | | 4 | | ЗО |
| **Всего:** | | **144** | **24** | | **24** | **4** | **92** | |

*Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), эссе (Э), дискуссия (Д).*

### Содержание дисциплины

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание тем (разделов) |
|---|---|---|
| Тема 1 | Понятие и сущность организационного конфликта. | -Проблема организационных конфликтов.<br>-Сущность организационных конфликтов.<br>-Методы изучения и анализа конфликтов.<br>-Определение конфликтологической компетентности |

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Содержание тем (разделов) |
|---|---|---|
| Тема 2 | Типы и функции конфликтов в организации. | -Роль конфликта в развитии организации.<br>-Разрушительные функции конфликта.<br>-Классификации организационных конфликтов |
| Тема 3 | Причины организационных конфликтов. | - Объективные и субъективные причины конфликтов в организации<br>- Методы организационной диагностики<br>- Предупреждение возникновения причин конфликтов в организации<br>- Моббинг и его причины. |
| Тема 4 | Конструктивные технологии управления конфликтами в организации. | -Разрешение конфликтов посредством переговоров.<br>-Создание картограммы конфликта.<br>-Регулирование конфликта с участием третьей стороны.<br>-Медиация как способ конструктивного разрешения конфликтов.<br>-Методы психокоррекции конфликтного поведения. |

## 4 Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины «Управление организационными конфликтами» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся:

| Тема | Методы текущего контроля успеваемости |
|---|---|
| Тема 1. Понятие и сущность организационного конфликта. | При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа<br>При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания |
| Тема 2. Типы и функции конфликтов в организации. | При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа<br>При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания |
| Тема 3. Причины организационных конфликтов. | При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа<br>При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, практические задания |
| Тема 4. Конструктивные технологии управления конфликтами в организации. | При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа<br>При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты |

Дифференцированный зачет проводится в форме устного экзамена и/или тестирования с применением следующих методов (средств):

Для проверки знаний в области теории конфликта- вопросы, тесты и т.п.

Для проверки умения анализировать структуру и динамику конфликта, организовывать и планировать процесс управления межличностными и групповыми конфликтами, выбора эффективного стиля поведения в конфликтных ситуациях - тесты, задачи и т.п.

Для проверки навыков практического применения методов управления организационными конфликтами – тесты, практико-ориентированные задания и т.п.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой.

**Материалы текущего контроля успеваемости**

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;

2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.

3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление организационными конфликами» проводится в форме зачета с оценкой. На зачете оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности по управлению организационными конфликктами, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа конфликтных ситуаций в организации, связывает их результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области упраления, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа конфликтов в организации, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление об управлении конфликтами в организации, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Материалы текущего контроля успеваемости.

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

**Дискуссия.** Вопросы к обсуждению:

-Возможно ли существование организации без конфликтов?

-Каковы основные признаки организационного конфликта?

-В чем суть конфликтного взаимодействия?

-Что представляет конфликтологическая компетентность руководителя?

**Кейс**. Как сохранить лицо.

**Описание проблемы**

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

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

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

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

**Является ли данноя ситуация конфликтом?**

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

**Дискуссия**. Вопросы к обсуждению:

-Что является основанием для классификации конфликтов?

-Какова цель типологизации конфликтов?

-Какая типология зависит от количества участников конфликта?

**Темы эссе:**

1.Конфликт выполняет позитивную роль в организации.

2.Деструктивный конфликт: сущность, основные функции.

3.Роль конфликта в развитии организации.

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

**Вопросы** к опросу:

- На какие группы можно разделить причины организационных конфликтов?

- Охарактеризуйте объективные и субъективные причины конфликтов в организации
- Каковы методы организационной диагностики?
- Каковы способы предупреждения возникновения причин конфликтов в организации?
- Что такое моббинг и его причины?

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

**Вопросы** к опросу:

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

**Оценочные материалы промежуточной аттестации**

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код компонента компетенции | Наименование компонента компетенции |
|---|---|---|---|
| УК ОС-8 | Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов | 8.2 | Второй этап освоения |

| Компонент компетенции | Индикатор оценивания | Критерий оценивания |
|---|---|---|
| УК ОС - 8.2 второй этап освоения | Способен осуществлять деятельность по предупреждению организационных конфликтов, способен предпринимать деятельность по управлению конфликтами и/или эффективно решает конфликтные ситуации | «ОТЛИЧНО» обучаемый показывает высокий интеллектуальный и профессиональный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания. Демонстрирует владение следующими навыками:<br>1. Способен выявлять конфликт, признавать его, существование, делиться информацией в ходе конфликтного взаимодействия<br>2. Выслушивает различные точки зрения и подчеркивает пункты согласия в качестве отправных точек для устранения разногласий<br>3. Открыто определяет общие области интересов - своевременно и в уважительной форме<br>4. Предвидит и занимается источниками потенциального конфликта<br>5. Предвидит и принимает меры, чтобы избежать или уменьшить потенциальный конфликт (например, путем поддержки и поощрения различных сторон собраться вместе и попытаться решить вопросы самим)<br>6. Прописывает стратегии для решения |

| Компонент компетенции | Индикатор оценивания | Критерий оценивания |
|---|---|---|
| | | существующих и потенциальных конфликтов<br>7. Предоставляет консультации тем, кто всё-таки разделяет некоторые общие интересы, но также имеет значительные разногласия<br>8. Внедряет инновационные стратегии для эффективного решения конфликтов (например, посредничество, стратегии сотрудничества и «взаимных выгод»)<br>9. Создает среду, в которой конфликт разрешается надлежащим образом<br>10. Моделирует конструктивные подходы к урегулированию противоположных мнений, путём личного вызова статусу-кво, поощряя других делать то же самое.<br>«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и профессиональный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области управления конфликтами. Демонстрирует знания и умения по анализу структуры, динамики и выбору эффективного стиля поведения в конфликтных ситуациях<br>«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой профессиональный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление, об актуальных проблемах управления поведением в организации, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.<br>«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно». |

**Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление организационными конфликтами» может проводиться в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

**Перечень вопросов к зачету с оценкой**

1.Раскройте значение, предмет и задачи управления организационными конфликтами.
2.Опровергните или обоснуйте необходимость изучения конфликтов.
3.Что имеют в виду, когда говорят: «Это конфликт»?
4.Каковы основные признаки конфликта?
5.Раскройте двойственный характер функций организационного конфликта.

6.Какие основные виды конфликтов вы знаете?

7.Перечислите основные объективные факторы возникновения конфликтов?

8.Какие причины возникновения конфликтов можно отнести к личностным?

9.Раскройте сущность основных структурных компонентов организационного конфликта и их взаимосвязь.

10.Охарактеризуйте этапы развития конфликта.

11.В чем состоит специфика восприятия конфликтной ситуации?

12.Можно ли представить себе разрешение конфликта без разрешения противоречия? Обоснуйте свою точку зрения.

13.Приведите определение понятия «управление организационным конфликтом».

14.Какие виды деятельности включает процесс управления организационным конфликтом?

15.Каковы содержание, этапы, условия прогнозирования конфликта?

16.Объясните понятия «предупреждение конфликта», «профилактика конфликта», дайте их сравнительную характеристику.

17.Раскройте объективные, организационно-управленческие, социально-психологические условия предупреждения конфликтов.

18.Что следует понимать под регулированием конфликта?

19.Перечислите этапы регулирования конфликта.

20.Каковы основные технологии регулирования организационного конфликта?

21.В каких основных формах конфликт может быть завершен?

22.Каковы критерии решения организационного конфликта?

23.Какой из видов управления конфликтом является наиболее эффективным в организации?

24.К каким деструктивным последствиям может привести стимулирование конфликта?

25.Что необходимо учитывать при выборе формы завершения конфликта?

26.Какие факторы определяют конструктивное разрешение конфликта?

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

**1. Конфликт — это:**

а) борьба мнений;

б) спор, дискуссия по острой проблеме;

в) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;

г) соперничество, направленное на достижение победы в споре;

д) столкновение противоположных позиций.

**2. Противоборство — это:**

а) открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу;

б) столкновение интересов;

в) нанесение взаимного ущерба;

г) борьба мнений;

д) соперничество по поводу какого-либо предмета.

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

а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;

б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;

в) наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций;

г) наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях;

д) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

**4. Конфликтная ситуация — это:**

а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;

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

в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;

г) причина конфликта; д)этап развития конфликта.

**5. Причина конфликта — это:**

а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;

б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;

в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;

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

д) то, из-за чего возникает конфликт.

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

а) то, из-за чего возникает конфликт;

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

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

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

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

**7. Инцидент — это:**

а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;

б) истинная причина конфликта;

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

г) то, из-за чего возникает конфликт;

д) необходимое условие конфликта.

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

а) межличностному бурному и быстротекущему;

б) межличностному, конструктивному;

в) межличностному, экономическому;

г) острому и длительному;

д) деструктивному.

**9. Конфликтогены — это:**

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

б) проявления конфликта;

в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;

г) состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта;

д) поведенческие реакции личности в конфликте.

**10. Управление конфликтами — это:**

а) целенаправленное воздействие на процесс его динамики;

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

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

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

д) целенаправленное воздействие на мотивы конфликтующих.

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

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

б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение;

в) прогнозирование, регулирование, разрешение;

г) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение;

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

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

а) прогнозирования конфликта;

б) предупреждения конфликта;

в) стимулирования конфликта;

г) регулирования конфликта;

д) разрешения конфликта.

**13. Институциализация конфликта — это-**

а) определение места и времени переговоров по разрешению конфликта;

б) создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;

в) форма привлечения общественности для разрешения конфликта,

г) достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению уставных норм и правил поведения в конфликте;

д) обращение к медиатору.

**14. Легитимизация конфликта — это:**

а) определение места и времени переговоров по разрешению конфликта,

б) создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;

в) достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил поведения в конфликте;

г) обращение к медиатору;

д)придание конфликту широкую огласку.

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

а) гласность, объективность и адекватность оценки конфликта, опора на общественное мнение, комплексное использование способов и приемов воздействия;

б) гласность, объективность и адекватность оценки конфликта; анализ результатов деятельности, опора на общественное мнение,

в) конкретно-ситуационный подход, гласность, опора на положительные качества конфликтующих, применение биографического метода;

г) гласность, опора на общественное мнение, учет интересов руководства, прогнозирование;

д) прогнозирование, стимулирование, регулирование, разрешение.

**16. Предпосылками разрешения конфликта являются:**

а) достаточная зрелость конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта.

б) достаточная зрелость конфликта, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;

в) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, коллективная форма деятельности;

г) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности, лидерство в группе;

д)стиль руководства, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности.

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

а) порицание, юмор, убеждение, уступка;

б) уступка, компромисс, уход, сотрудничество;

в) требования, критика, убеждение, юмор;

г) уступка, требования, убеждение, критика;

д) подчинение; примирение; убеждение, согласование.

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

а) прогнозирование и предупреждение (стимулирование);

б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование) и регулирование;

в) только прогнозирование;

г) только предупреждение (стимулирование);

д) только регулирование.

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

а) компромисс, критика, борьба;

б) уступка, уход, сотрудничество;

в) борьба, уход, убеждение;

г) сотрудничество, консенсус, уступка;

д) соглашение, сотрудничество, убеждение.

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

а) стремится уладить конфликт, проявляет выдержку и самообладание, уходит от острых вопросов;

б) доброжелательно относится к сопернику; стремится уладить конфликт; ведет себя открыто и искренне;

в) стремится к победе в конфликте, отличается выдержкой и самообладанием, непоследователен в оценках и суждениях;

г) не проявляет активности, уходит от острых вопросов, отказывается от компромисса;

д) стремится уладить конфликт, доброжелательно относится к сопернику, уходит от острых вопросов.

Примерные практико-ориентированные задания для проведения зачета с оценкой по дисциплине «Управление организационными конфликтами»:

**Практико-ориентированное задание 1:**

**Описание проблемы**

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

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

**Является ли данная ситуация конфликтом?**

**Практико-ориентированное задание 2:**

**Описание проблемы**

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

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Ирищев был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Ирищеву подчиненные, он отметает, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

**Является ли данная ситуация конфликтом?**

**Практико-ориентированное задание 3:**

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

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

− сотрудники высказали недовольство по вопросу некомпетентности персонала аутсорсинговой компании. Она регулярно выполняет работу с грубыми ошибками. А исправлять ее приходилось в авральном порядке и за счет собственных ресурсов.

− рабочие недовольны высокой текучестью кадров: 10-15 % в месяц от общей численности увольняется. Они говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать и тратить деньги на обучение новичков.

− рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у стареньких. На эти вопросы могло бы компетентно ответить только руководство.

− сотрудников не устраивают постоянные скандалы из-за парковочного места на стоянке.

− на территории завода нет разметки для движения фур, и перемещения сотрудников по территории небезопасно.

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

**Является ли данная ситуация конфликтом?**

**Практико-ориентированное задание 4:**

В иностранной компании Lest***, как и во многих других, существует обязательное условие – все сотрудники должны владеть английским языком на уровне рабочего. Чтобы поддерживать заданный уровень, в компании действует следующая программа: раз в полгода

каждый сотрудник обязан пройти языковые курсы – для совершенствования навыков или дальнейшего обучения, если это необходимо. Менеджеры высшего звена имеют право на зарубежную языковую стажировку. Все расходы по программе оплачивает компания.

И вот в филиале Lest***, чтобы удержать одного из сотрудников, HR- менеджер пообещал ему зарубежную языковую стажировку, на которую тот формально не имел право, так как не входил в число топов. В головной офис компании отправился запрос на выделение средств на обучение сотрудника. Пришло решение: отказать в стажировке.

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

**Задание:**

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

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

**Практико-ориентированное задание 5:**

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

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

**Задание:**

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

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

**Практико-ориентированное задание 6:**

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

**КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ**

**Начало Ситуации.**

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

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

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

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

**Продолжение ситуации.**

С назначением нового руководителя мятежной группы у начальника отдела возникли трудности. Несколько членов группы отказались от предложения возглавить ее работу. В конце концов руководителем был назначен не пользовавшийся в группе авторитетом Петров. Группа ответила на это коллективным байкотом Петрову. В результате она почти полностью не явилась на совещание к начальнику отдела по постановке нового проектного задания. Вина за это была возложена членами группы на Петрова. Но все неявившиеся были отстранены от работы над новым проектом. Над членами группы нависла угроза остаться без зарплаты в ближайшее время. При разборе сложившейся ситуации члены группы обвинили начальника отдела в формализме и жестокости. По предприятию поползли слухи, в которых неприглядно выглядели то одни, то другие участники конфликта. Начальник отдела поставил перед директором предприятия вопрос о необходимости расформирования группы. Таким образом, лучшая проектная группа предприятия за короткое время превратилась в худшую.

**Окончание ситуации.**

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

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

**Практико-ориентированное задание 7:**

**«Стратегии поведения в конфликтной ситуации»**

Какая стратегия поведения наиболее эффективна в каждой из перечисленных ситуаций:

- результат очень важен для вас_____
- конфликт может разрешиться сам собой через некоторое время_____
- решение проблемы одинаково важно и выгодно для обеих сторон_____
- конфликт на затрагивает ваших главных интересов и чувств_____
- обе стороны имеют примерно равные позиции, при этом не хотят полностью «раскрывать свои карты»_____
- сохранение хороших отношений для вас важнее, чем победа в конфликте_____
- накал страстей настолько велик, что необходимо подождать с обсуждением_____
- вы обладаете высоким авторитетом в глазах окружающих и они ждут решения именно от вас_____
- вас связывают с партнером длительные, добрые, доверительные отношения_____
- у вас нет времени для обстоятельного обсуждения и надо принять хоть какое-то решение_____
- партнеру выигрыш значительно важнее, чем вам_____
- вас устроит временное решение, кратковременная выгода_____
- нет времени на обсуждение, а ваша позиция сильнее_____
- участники конфликта игнорируют разницу в положениях_____
- исход уже не важен для вас, вы внутренне примерились с ним и не хотите тратить силы на дебаты_____
- перед вами стоят сейчас гораздо более важные проблемы_____
- у вас мало шансов добить успехов_____

- вы предпочитаете хоть что-то, чем потерять все_____

- важно показать партнеру пример благородства и великодушия_____

- вам необходимо время на получение поддержки или дополнительной информации_____

- у вас нет другого выбора_____

- у противоположной стороны больше шансов победить, чем у вас_____

- партнер не слишком умен и слишком упрям_____

- вы в критической ситуации, и спасти вас может только ваша мгновенная реакция_____

**Практико-ориентированное задание 8:**

**«Конфликт между личностью и группой»**

Проанализировать конкретные ситуации и предложить свои варианты их разрешения.

Ситуация 1.

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

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

Ситуация 2

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

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

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

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

Проанализируйте данную ситуацию на предмет ее конфликтности.

**Практико-ориентированное задание 9:**

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

Задача 1

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

Задача 2

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

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

Задача 3

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

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

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

Задача 4

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

**Практико-ориентированное задание 10:**

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

Задача 1

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

Задача 2

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

Задача 3

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

**Практико-ориентированное задание 11:**

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

Задача 1

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

Задача 2

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную — молодую женщину, которая уже две недели находится на

больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

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

Задача 3

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

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

**Практико-ориентированное задание 12:**

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

Задача 1

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

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

Задача 2

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

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Шкала оценивания устных ответов на зачете с оценкой по дисциплине

| Уровни сформированности компетенции | Отметка в баллах | Показатели оценивания | Критерии оценивания |
|---|---|---|---|
| Высокий (продвинутый) | (5+) | Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы | Систематизированные, глубокие и полные |
| | | Профессиональные умения | Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации |
| | | Личностные качества | Ярко выражены |
| | (5) | Знания по всем вопросам темы | Систематизированные, глубокие и полные |
| | | Профессиональные умения | Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы |
| | | Личностные качества | Выраженные профессионально-личностные качества |
| | (5-) | Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы | Систематизированные, глубокие и полные |
| | | Профессиональные умения | Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы |
| | | Личностные качества | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами |
| Базовый (средний) | (4+) | Знания по всем разделам темы<br><br>Профессиональные умения<br><br>Личностные качества | Систематизированные и полные<br><br>Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы<br><br>Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами |
| | (4) | Знания в объеме темы<br><br>Профессиональные умения | Достаточно полные и систематизированные<br><br>Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы |
| | (4-) | Знания в объеме темы<br><br>Профессиональные умения | Достаточные<br><br>Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы |
| Минимальный (низкий) | (3+) | Знания в рамках образовательного стандарта<br><br>Профессиональные умения | Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме<br><br>Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания |
| | (3) | Знания в рамках обязательного уровня освоения материала<br><br>Профессиональные умения | Недостаточно полный объем<br><br>Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий |
| | (3-) | Знания в рамках обязательного уровня освоения материала<br><br>Профессиональные умения | Фрагментарные знания<br><br>Низкий уровень культуры исполнения заданий |
| | 1 (2) | Знания в рамках обязательного уровня освоения материала<br><br>Профессиональные умения | Отсутствие знаний<br><br>Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий |

Шкала оценивания результатов тестирования и практикоориентированных заданий

| Оценка (стандартная) | Оценка (тестовые нормы: % правильных ответов) |
|---|---|
| 8-10 (5) – «отлично» | 80-100 % |
| 5-7 (4) – «хорошо» | 65-79% |
| 2-4 (3) – «удовлетворительно» | 50-64% |
| 1 (2) – «неудовлетворительно» | Менее 50% |

## 5. Методические материалы по освоению дисциплины

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачет с оценкой является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Управление организационными конфликтами» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- доклад на семинаре (в форме презентации) (20-30 минут);
- задания (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- участие в групповой работе на семинаре (20-30 минут)
-письменные практические задания для самостоятельной работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы

и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи зачета с оценкой. К зачету допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

Основные формы проведения занятий по дисциплине: лекция, практическое занятие, самостоятельная работа

*Рекомендации по выполнению практических заданий*

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

*Рекомендации по подготовке электронных презентаций*

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

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

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

*Критерии оценивания по содержанию:*

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

*Критерии оценивания по оформлению*

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

*Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.*

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

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

*Подготовка к лекциям.*

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

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

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

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

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

*Подготовка к практическим занятиям*

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

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

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

*Рекомендации по работе с литературой*

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

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

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

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

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

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

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу,

сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

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

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

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

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

*Подготовка к промежуточной аттестации.*

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

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

## Задания для самостоятельной подготовки

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

Содержание:

1. Эссе на тему «Возможна ли жизнь без конфликтов»

2. Формирование терминологического словаря: конфликт, социальный конфликт, конфликтологическая компетентность

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Отчетность: эссе, словарь.

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

Темы эссе:

1.Конфликт выполняет позитивную роль в организации.

2.Деструктивный конфликт: сущность, основные функции.

3.Роль конфликта в развитии организации.

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

Цель: отработка навыков анализа причин.

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

**Ситуация:**

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

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

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

Цель: отработка навыков разрешения конфликтов.

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

**Ситуация 1:**

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

**Ситуация 2:**

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

## 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

### 6.1. Основная литература.

1. Черкасская Г. В., Бадхен М. Л. Управление конфликтами: учебник и практикум для академического бакалавриата. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: URSS, 2023. — 236 с. — ISBN 978-5-534-05153-7. — Текст: электронный. — URL:urss.ru

2/Семёнов В. А. Конфликтменеджмент: учебник. — Москва: КНОРУС, 2025. — 304 с. — ISBN 978-5-406-14614-9. — Текст: электронный. — URL:book.ru

3.Емельянов, С. М. Конфликтология: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 322 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06003-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://ezpro.fa.ru:3217/bcode/

4. Лопарев, А. В. Конфликтология: учебник для вузов / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13536-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://ezpro.fa.ru:3217/bcode/469969

5. Светлов, В. А. Конфликтология: учебник для вузов / В. А. Светлов, В. А. Семенов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06982-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://ezpro.fa.ru:3217/bcode/472417

5. Чернова, Г. Р. Конфликтология : учебное пособие для вузов / Г. Р. Чернова, М. В. Сергеева, А. А. Беляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08423-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://ezpro.fa.ru:3217/bcode/474662

### 6.2. Дополнительная литература:

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов., 3-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2011.

2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб.; М: «Университетская книга» АСТ, 2008.

3. Выпряжкина И.Б. Конфликтология: Учебное пособие. – М.: МАБиУ, 2011

4. Гришина Н. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2012. Громова О. Н. Конфликтология. Курс лекций. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», ЭКМОС, 2011

5. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — М.: Аспект Пресс, 2010.

6. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск: Амал-фея, 2015.

### 6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ)

### 6.4. Интернет-ресурсы, справочные системы:

1.http://www.ido.edu.ru/psychology/labour_psychology/

2.http://psyera.ru/4861/etika-delovyh-otnosheniy-etiket-v-delovoy-karere
3.http://kuntsevo.mos.ru/upravs/kodeks_gosslugby.php
4.http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55071469/
5.http://psykam.ucoz.com/

### 6.5. Иные источники

1.Коннова Е., Огнев А. Преодоление кризисов в работе команд / Управление персоналом. №13, 2004.

## 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

– демонстрационный авторский мультимедийный курс «Управление организационными конфликтами» в форме презентаций;

– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).