

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

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора института по УВР
_____ д.ф.н. И.П. Кодониди

« 31 » августа 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ
КОНФЛИКТОЛОГИЯ»**

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

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

Пятигорск, 2023

РАЗРАБОТЧИКИ:

старший преподаватель кафедры менеджмента и экономики П.В.Нисанова

РЕЦЕНЗЕНТ:

заместитель заведующего производственной кафедрой НОУДПО «Институт аэронавигации», кандидат экономических наук Погорельская Татьяна Анатольевна

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**Перечень формируемых компетенций по соответствующей дисциплине (модулю) или практике**

No п/п	Код и наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы
1	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества (командной работы), определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, учитывает особенности поведения и интересы других участников	Знать: методы анализа причин конфликтов в организации; этапы и технологии управления конфликтами эмпирические методы исследования конфликтов в организации Уметь: организовать бесконфликтную совместную деятельность людей; Владеть: основными стратегиями поведения в конфликте, моделями разрешения межличностных и организационных конфликтов;
2		УК-3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	Знать: историю развития конфликтологических идей, подходы к пониманию природы конфликта в разные временные эпохи. Структуру и особенности формирования конфликтологии как науки; Уметь: проводить мониторинг неблагополучия в коллективе; прогнозировать возникновение конфликтов; распознавать модели поведения, приводящие партнеров по общению к эскалации противоборства; прогнозировать и предупреждать развитие внутри и межкорпоративных конфликтов; осознанно выбирать стратегии поведения в конфликте Владеть: практическими навыками диагностики и управления конфликтами; методологическими и теоретическими основами

			конфликтологии.
--	--	--	-----------------

В результате освоения дисциплины обучающийся должен	
3.1	Знать:
	<ul style="list-style-type: none"> - содержание понятий «конфликт», «конфликтная ситуация», «стресс», «фрустрация», механизм и функции социального конфликта, структурные компоненты конфликта; - типологии конфликтов; - основные стратегия поведения в конфликте, принципы и модели разрешения межличностных и организационных конфликтов; - технологии цивилизованного взаимодействия; - о возможностях управления нестандартной ситуацией и оказания позитивного влияния на окружающих;
3.2	Уметь:
	<ul style="list-style-type: none"> - проводить мониторинг благополучия в коллективе; - распознавать модели поведения, закономерно приводящие партнеров по общению к эскалации противоборства; - прогнозировать развитие внутри и межкорпоративных конфликтных ситуаций; - предупреждать появление нежелательных конфликтов; - выбирать наиболее эффективную тактику поведения в нестандартной ситуации. - выявлять и анализировать истинные причины конфликта и предлагать на основе теоретических знаний наиболее адекватные пути выхода из них; - снимать психоэмоциональное напряжение и релаксировать; - осознанно выбирать стратегии поведения в конфликте;
3.3	Иметь навык (опыт деятельности):
	<ul style="list-style-type: none"> - навыками позитивного влияния на партнеров и успешного ведения переговоров; - навыками оценки своих поступков и поступков окружающих с точки зрения конфликтности; - навыками неконфликтного поведения в коллективе и общения с гражданами в соответствии с нормами этикета; - навыками управления эмоциональными переживаниями; - навыками профилактики, управления, конструктивного подхода к разрешению конфликтов.

Оценочные средства включают в себя:

- процедуры оценивания знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;
- комплект компетентностно - ориентированных тестовых заданий, разрабатываемый по дисциплинам (модулям) всех циклов учебного плана;
- комплекты оценочных средств.

Каждое применяемое оценочное средства сопровождается описанием показателей и критериев оценивания компетенций или результатов обучения по дисциплине (модулю) или практике.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1.1. Оценочные средства для проведения текущей аттестации по дисциплине

Текущая аттестация включает следующие типовые задания: вопросы для устного опроса, написание реферата, тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам.

1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

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

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

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

1. Проблемы прикладной и практической организационной конфликтологии.
2. Причины трудностей исследования и диагностики организационных конфликтов.
3. Исторические подходы к объяснению источников организационных конфликтов: школа научного управления (Ф.Тейлор, А.Файоль), школа человеческих отношений (Э.Мэйо, Д.МакГрегор), школа социальных систем (Ч.Бернард и др.).
4. Ситуационный подход. Конфликтно-игровая модель организации (М.Крозье, Г.Щедровицкий).
5. Описательные и аналитические методы диагностики конфликтов в организации. Описательные характеристики конфликта: динамическая (стадии) и структурная сторона (субъект, объект, отношения, предмет, внешняя среда).
6. Показатели уровня социальной напряженности. С.Тернер: симптомы скрытого конфликта в организации. Опросные методы диагностики организационных конфликтов.
7. Методики диагностики внутриличностных, межличностных и межгрупповых конфликтов в организации.
8. Управление конфликтом как осознанное воздействие на элементы конфликта. Противоречия, заложенные в природе организаций как база конфликтов.
9. Модель управления конфликтами У. Мастенбрука.
10. Структурные способы воздействия на систему отношений в организации.
11. Выбор метода управления, соответствующий стадии конфликта (Ф.Глазл): стратегия сдерживания, стратегия сопровождения процессов, социально-терапевтическое сопровождение процессов, стратегия посредничества, силовое вмешательство.
12. Устранение конфликта через изменения в окружающей среде (Р.Акофф и Ф.Эмери): изоляция участников, восполнение ресурсов, удаление участников из данного окружения.
13. Управление в постконфликтной стадии.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Чем знаменит С. Хэнди:

- а) он установил три уровня конфликта**
- б) разработал типологию конфликтных личностей
- в) предложил классическое определение конфликта

2. Что не входит в группу методов управления конфликтами:

- а) структурные методы
- б) метод картографии
- в) опрос**

3. Условия возникновения конфликта:

- а) наличие конфликтной ситуации**
- б) наличие субъекта конфликта
- в) наличие оппонентов

4. Что такое ресурсы конфликта:

- а) общий потенциал субъектов и участников конфликта, который может быть в нем использован**
- б) знания, умения и навыки конфликтантов
- в) материальная обеспеченность сторон, участвующих в конфликте

5. Условием возникновения конфликта является наличие:

- а) оппонентов и объекта конфликта
- б) конфликтной ситуации и инцидента**
- в) оппонентов и инцидента

6. Выберите верный список этапов конфликта:

- а) эскалация, конфликтная ситуация, речевое противодействие
- б) инициация конфликта, инцидент, деструктивный конфликт
- в) тупик, конфликтная ситуация, инцидент, эскалация, послеконфликтная стадия**

7. По какому признаку можно классифицировать организационные конфликты:

- а) по направленности воздействия
- б) по способу решения
- в) оба варианта верны**
- г) нет верного ответа

8. Стратегия сотрудничества:

- а) приводит к разрешению конфликта**
- б) ее применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации
- в) свидетельствует о высокой конфликтологической компетентности личности

9. По какому признаку можно классифицировать организационные конфликты:

- а) по природе возникновения
- б) по степени выраженности
- в) оба варианта верны**
- г) нет верного ответа

10. Что из перечисленного имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте:

- а) уступка, уход, сотрудничество**

- б) компромисс, критика, борьба
в) борьба, уход, убеждение

Критерии оценки тестирования

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

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

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

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

1. Проблемы прикладной и практической организационной конфликтологии.
2. Причины трудностей исследования и диагностики организационных конфликтов.
3. Исторические подходы к объяснению источников организационных конфликтов: школа научного управления (Ф.Тейлор, А.Файоль), школа человеческих отношений (Э.Мэйо, Д.МакГрегор), школа социальных систем (Ч.Бернард и др.).
4. Ситуационный подход. Конфликтно-игровая модель организации (М.Крозье, Г.Щедровицкий).
5. Описательные и аналитические методы диагностики конфликтов в организации. Описательные характеристики конфликта: динамическая (стадии) и структурная сторона (субъект, объект, отношения, предмет, внешняя среда).
6. Показатели уровня социальной напряженности. С.Тернер: симптомы скрытого конфликта в организации. Опросные методы диагностики организационных конфликтов.
7. Методики диагностики внутриличностных, межличностных и межгрупповых конфликтов в организации.
8. Управление конфликтом как осознанное воздействие на элементы конфликта. Противоречия, заложенные в природе организаций как база конфликтов.
9. Модель управления конфликтами У. Мастенбрука.
10. Структурные способы воздействия на систему отношений в организации.
11. Выбор метода управления, соответствующий стадии конфликта (Ф.Глазл): стратегия сдерживания, стратегия сопровождения процессов, социально-

терапевтическое сопровождение процессов, стратегия посредничества, силовое вмешательство.

12. Устранение конфликта через изменения в окружающей среде (Р.Акофф и Ф.Эмери): изоляция участников, восполнение ресурсов, удаление участников из данного окружения.
13. Управление в постконфликтной стадии.

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решением задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. На каком этапе урегулирования жалобы менеджер проверяет факты, собранные сотрудником?

- а) на этапе исследования
- б) обдумывания
- в) подведения итогов

2. Что относится к поведенческим конфликтогенам:

- а) проявление агрессии, превосходства, эгоизма +

- б) редукция сознательной части психики
- в) общение с конфликтными личностями

3. Кто из ученых рассматривал конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности:

- а) Платон
- б) Гераклит**
- в) Зиммель

4. Определите фазу с самой высокой возможностью для разрешения конфликта:

- а) начальной фаза**
- б) фазе подъема
- в) пик конфликта

5. Конфликт в организации должен рассматриваться:

- а) как свидетельство неблагополучия организации
- б) как явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию**
- в) как доказательство слабости менеджмента

6. Что предполагает спиральная модель эскалации конфликта:

- а) принцип дополнительного схизмогенеза
- б) принцип симметричного схизмогенеза
- в) агрессивно-оборонительный принцип**

7. Кому принадлежит идея о том, что при соблюдении правил научного менеджмента конфликты в организации не должны возникать:

- а) Сократу
- б) Гераклиту
- в) Ф. Тейлору**

8. Что означает «конфликт» в переводе с латинского языка:

- а) соглашение
- б) столкновение**
- в) существование

9. Какой элемент координационного механизма управления конфликтной ситуацией является основным:

- а) цепь команд
- б) разъяснение требований к работе**
- в) система вознаграждения

10. В какой науке конфликт рассматривается, как особый тип социального взаимодействия:

- а) психологии
- б) социологии**
- в) педагогике

Критерии оценки тестирования

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

Тематика рефератов

1. Развитие конфликтологических идей в философской мысли Древнего Востока.
2. Эволюция конфликтологических идей в античной философии.
3. Проблема конфликта в классической немецкой философии.
4. Современные проблемы развития конфликтологии.
5. Роль и мест переговоров в процессе регулирования конфликта.
6. Этапы переговорного процесса.
7. Основные модели поведения в переговорном процессе.
8. Проблема внутриличностного конфликта во взглядах З. Фрейда.
9. Внутриличностные конфликты и суицидальное поведение.
10. Классификация внутриличностных конфликтов по К. Левину.

Критерии оценки рефератов, докладов, сообщений, конспектов:

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

1.1.2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

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

Результаты обучения
Умеет организовать бесконфликтную совместную деятельность людей;

Задача 1.

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

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

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

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

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

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

Решение задачи:

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

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

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

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

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

1. Этап прогнозирования конфликта. На этом этапе целесообразны следующие действия:

- Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников.
- Изучение и анализ общественного мнения, групповых мотивов и ценностей.
- Анализ взаимоотношений в коллективе, выявление микрогрупп, установление лидеров и изгоев.

- Знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта:
 - актуализация личных интересов и потребностей конфликтующей личности;
 - критические высказывания в адрес конфликтующей личности;
 - ограничение коммуникаций с конфликтующей личностью.

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

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

- Применение административных мер:
 - приведение в соответствие обязанностей и профессиональной подготовки потенциального конфликтанта; – перевод активных участников назревающего конфликта в другие подразделения.

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

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

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

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

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

Задача 2.

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

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

Решение:

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

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

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

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

Задача 3.

Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации.

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

Решение:

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

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

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

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

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

организации.

Задача 4.

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

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

Решение:

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

Ответ заместителя "Меня отвлекли семейные обстоятельства" представляет собой объяснение причины невыполнения задачи и является его защитной реакцией. Заместитель пытается оправдать свою неспособность выполнить задачу и объяснить причину, которая на его взгляд была вне его контроля. Такое межличностное взаимодействие отражает классическую модель "Родитель-Ребенок" транзактного анализа. Руководитель занимает позицию "Родителя", когда выражает упрек и ожидает ответа от заместителя, который занимает позицию "Ребенка", когда оправдывается и приводит внешние обстоятельства в качестве объяснения. Такое конфликтное межличностное взаимодействие может способствовать усилению конфликтной динамики, поскольку оба участника оказываются в защитной позиции и склонны противопоставлять друг другу свои аргументы. В такой ситуации важно провести дальнейший анализ причин и искать варианты разрешения конфликта, с целью снижения напряженности и достижения конструктивного результата.

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

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

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

Задача 1.

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

Контрольные вопросы

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

Решение:

В данной ситуации, как менеджер по кадрам, мой подход будет основан на установлении

конструктивных рабочих отношений, соблюдении профессиональной этики и принципов равноправия. Вот как я поступил бы в данной ситуации:

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

2. Знакомство: Поскольку я еще не знаком с большинством сотрудников, мое присутствие в курительной комнате могло бы вызвать у них недоверие или даже беспокойство. Вместо этого, я бы предпочел в первое время представиться им при более формальной возможности, например, на предстоящем собрании или при вводном обращении по электронной почте, чтобы подчеркнуть свою роль и цель нашей работы вместе.

3. Установление правил и ожиданий: По мере установления отношений с сотрудниками, я бы предпринял шаги по установлению ясных правил и ожиданий в отношении курения и использования курительной комнаты. Это может включать в себя напоминания о существующей политике компании в отношении курения и здорового образа жизни, а также уведомление о возможных изменениях в этой политике.

4. Создание открытого и коммуникативного окружения: Постепенно, я бы работал над созданием открытой и коммуникативной атмосферы в организации. Это может включать в себя проведение регулярных собраний, где сотрудники могут выразить свои вопросы или обсудить предложения, а также создание возможностей для взаимодействия и обмена идеями в формальных и неформальных ситуациях.

Задача 2.

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

в

аэропорту.

Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Решение:

В данной ситуации, как начальник отдела, мой подход будет основан на уважении конфиденциальности и соблюдении прав сотрудника, одновременно обеспечивая эффективное функционирование отдела. Вот как я поступил бы в данном случае:

1. Запрос подтверждения: Прежде чем делать какие-либо выводы, я бы сначала запросил подтверждение от подчиненной по поводу ее состояния здоровья. Я могу спросить ее о ее текущем состоянии здоровья и длительности больничного листа, чтобы убедиться, что все согласуется с установленными процедурами и требованиями.

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

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

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

Задача 3.

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Решение:

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

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

Конфликт возникает из-за несоответствия ожиданий и восприятий. Одна сторона ожидала, что ее претензии будут рассмотрены как конструктивная критика и повод для улучшения работы. В то же время, другая сторона ощутила оскорбление, потому что она восприняла претензии как нападки на свою компетентность и профессионализм. Разрешение конфликта потребует эффективной коммуникации, взаимопонимания и поиска компромисса между двумя сторонами. Важно установить открытый диалог, где обе стороны смогут высказать свои взгляды, выразить свои ожидания и поискать варианты решения проблемы. Это может включать в себя обсуждение ожиданий по качеству работы, обмен конструктивной обратной связью и поиск способов улучшения сотрудничества в рамках команды или отдела.

Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений

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

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

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

Задача 1.

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

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства. Назревает

конфликт.

Решение:

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

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

Тип Б конфликта характеризуется разногласиями в интересах, ресурсах и ожиданиях между участниками конфликта. Это может включать недовольство работников отношением руководства, неравномерное распределение ресурсов и различные ожидания по отношению к вознаграждению и возможностям развития в организации.

Задача 2

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

Решение:

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

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

1. Коммуникация: Стороны должны активно общаться и выслушивать друг друга, чтобы лучше понять интересы и аргументы каждой стороны. Необходимо установить открытый диалог, где можно обсуждать различные взгляды и искать взаимоприемлемое решение.
2. Поиск компромисса: Стороны могут попытаться найти компромиссное решение, которое учитывает интересы обеих сторон. Возможно, можно установить более реалистичные сроки внедрения технологии, которые будут соответствовать и производственным, и персональным потребностям.

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

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

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

Задача 3.

В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

Решение:

Да, описанная ситуация между руководителем и подчиненным является конфликтом.

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

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

Критерии оценивания практических заданий

Решения практического задания	Критерии оценивания
	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания

	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

1.2.1. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые индикаторы достижения компетенций
1.	Организационная конфликтология как междисциплинарная область знаний.	УК-3.1., УК-3.2.
2.	Системные источники организационных конфликтов, лежащие в природе организаций	УК-3.1., УК-3.2.
3.	Источники организационных конфликтов в разных школах менеджмента.	УК-3.1., УК-3.2.
4.	Структурные источники организационных конфликтов.	УК-3.1., УК-3.2.
5.	Типы конфликтов в организации	УК-3.1., УК-3.2.
6.	Динамические характеристики конфликтов в организации	УК-3.1., УК-3.2.
7.	Структурные характеристики конфликтов в организации	УК-3.1., УК-3.2.
8.	Симптомы скрытого конфликта в организации: показатели уровня напряженности	УК-3.1., УК-3.2.
9.	Психологические методы исследования конфликтов причины внутриличностных конфликтов в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
10.	Методы оценки внутриличностной конфликтности работника (методика Т.Лири, Г.Келлера)	УК-3.1., УК-3.2.
11.	Межличностные конфликты в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
12.	Психологические факторы межличностной конфликтности человека в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
13.	Диагностика межличностной конфликтности человека (опросник А.Басса-А.Дарки, методика Т.Лири, шкала реактивной и личностной тревожности Спилбергера-Ханина, Q-сортировка)	УК-3.1., УК-3.2.
14.	Методы изучения конфликтных отношений в рабочей группе (наблюдение, социометрия, модульный социотест межличностных конфликтов А.Анцупова, цветовой тест отношений, методики оценки СПК в группе).	УК-3.1., УК-3.2.
15.	Конфликтоустойчивость и ее влияние на поведение человека в организации	УК-3.1., УК-3.2.
16.	Причины конфликтов «руководитель-подчиненный».	УК-3.1., УК-3.2.

17.	Условия бесконфликтного общения между руководителем и подчиненным.	УК-3.1., УК-3.2.
18.	Инновация как объект организационного конфликта. Причины инновационных конфликтов в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
19.	Методы регулирования инновационных конфликтов в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
20.	Межгрупповые конфликты в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
21.	Трудовые конфликты в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
22.	Организационно-управленческие факторы профилактики конфликтов в организации	УК-3.1., УК-3.2.
23.	Принципы и правила конструктивной критики.	УК-3.1., УК-3.2.
24.	Методы психокоррекции конфликтного поведения в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
25.	Социально-психологический тренинг	УК-3.1., УК-3.2.
26.	Как метод профилактики конфликтов организации.	УК-3.1., УК-3.2.
27.	Стратегия сдерживания конфликта в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
28.	Стратегия силового вмешательства в управлении организационным конфликтом.	УК-3.1., УК-3.2.
29.	Методы устранения конфликтов в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
30.	Методы профилактики конфликтов.	УК-3.1., УК-3.2.
31.	Методы управления актуальным конфликтом в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
32.	Структурные методы управления конфликтами	УК-3.1., УК-3.2.
33.	Управление конфликтом в постконфликтной стадии.	УК-3.1., УК-3.2.
34.	Виды и принципы посредничества в управлении организационным конфликтом.	УК-3.1., УК-3.2.
35.	Переговоры в управлении конфликтами в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
36.	Деятельность организационного конфликтолога по профилактике и разрешению конфликтов. Этические принципы посреднической деятельности психолога организации в урегулировании конфликтов.	УК-3.1., УК-3.2.
37.	Конфликтологическая компетентность руководителя.	УК-3.1., УК-3.2.
38.	Позиции руководителя в урегулировании конфликтов: роль арбитра и посредника- медиатора. Факторы выбора позиции.	УК-3.1., УК-3.2.
39.	Организационный стресс и конфликты в организации.	УК-3.1., УК-3.2.
40.	Стиль лидерства (управления) как фактор организационных конфликтов.	УК-3.1., УК-3.2.

Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценк а ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформи- рованности компетент - ности по дисциплин е	Оценка
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	А	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные доказательства, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	В	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	С	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)

литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	Е	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	Ф	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	Г	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины.	Н	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)

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

Итоговая оценка по дисциплине

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