

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Самарский государственный технический университет»  
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего  
образования «Самарский государственный технический университет»  
в г. Белебее Республики Башкортостан



УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала ФГБОУ ВО «СамГТУ»  
в г. Белебее Республики Башкортостан

Л.М. Инаходова  
2020 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Б1.Б.03.11 Конфликт-менеджмент

Направление подготовки (специальность)	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Заочная
Выпускающая кафедра	Строительство
Кафедра-разработчик	Строительство

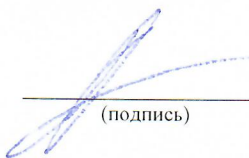
Курс	Час. /з.е.	Лекции, час.	Лаб.раб, час.	Практ. зан., час.	КСР	СРС	Контроль	Форма контроля
5	144/4	4		4	4	123	9	Экзамен
Итого	144/4	4		4	4	123	9	Экзамен

Рабочая программа дисциплины (РПД) разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2016 № 7 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

К.Э.Н., доцент

(должность, степень, ученое звание)



(подпись)

М.Н. Барбарская

(Ф.И.О.)

РПД рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Строительство

« 25 » 06 2020 г., протокол № 6 .

Заведующий кафедрой

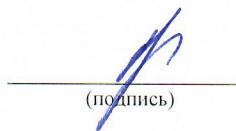


(подпись)

М.Е. Сапарёв

(Ф.И.О.)

Руководитель образовательной программы



(подпись)

О.В. Валеева

(Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	5
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся .....	6
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	6
4.1. Содержание лекционных занятий .....	6
4.2. Содержание практических занятий .....	7
4.3. Содержание самостоятельной работы .....	8
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) .....	9
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) .....	9
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля) .....	10
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	10
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем .....	11
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....	11
Дополнения и изменения к рабочей программе дисциплины (модуля) .....	12
Фонд оценочных средств .....	13
1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. ....	14
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания. ....	14
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы .....	17
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций. ....	31
Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля) .....	33

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

Таблица 1

№ п/п	Планируемые результаты освоения (код и наименование компетенции)	Планируемые результаты обучения (знания, умения, навыки)
<b>Общекультурные</b>		
1.	ОК-5: Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p><b>Знать:</b> принципы функционирования профессионального коллектива, понимать роль корпоративных норм и стандартов. З 1(ОК-5) –I</p> <p><b>Уметь:</b> работать в коллективе, эффективно выполнять задачи профессиональной деятельности. У 1(ОК-5) –I</p> <p><b>Владеть:</b> приемами взаимодействия с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности. В 1(ОК-5) –I</p>
<b>Профессиональные</b>		
2	ПК-2: Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	<p><b>Знать:</b> З 1 (ПК-2) – I; современные технологии управления персоналом, концепции построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации, включая нематериальные виды и формы мотивации З 2 (ПК-2) – I; основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, этики делового общения З 3 (ПК-2) – I; закономерности зарождения, возникновения, развития, разрешения и завершения конфликтов любого уровня в трудовом коллективе З 4(ПК-2) -I методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций при проектировании организационных коммуникаций</p> <p><b>Уметь:</b> У 1 (ПК-2) – I; работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством, моделировать поведение персонала У 2 (ПК-2) – I; четко определять критерии и уровни удовлетворенности персонала предприятия У 3 (ПК-2) – I; обеспечивать единоначалие и коллегиальность в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за индивидуальные результаты работы, а также всего коллектива У 4 (ПК-2) – I; развивать творческую инициативу работников в межкультурной среде, координируя их деятельность в рамках структурных подразделений У 5 (ПК-2) – I; анализировать предложения и принимать обоснованные решения по оплате труда подчиненных с учетом их личного вклада в общие результаты работы с целью избегания конфликтных ситуаций в коллективе У 6 (ПК-2) – I; согласовывать мероприятия адаптации и стажировки персонала с возможностями технологического процесса, внедрять системы вовлечения работников в корпоративную культуру, воспитания</p>

		<p>персонала в соответствие с корпоративными ценностями предприятия</p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>В 1(ПК-2) –I; методами управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой</p> <p>В 2 (ПК-2) – I; навыками определения и анализа внутренних коммуникаций персонала, методами решения кадровых проблем и трудовых конфликтов</p> <p>В 3 (ПК-2) – I; навыками управления дисциплиной труда, применения к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания при разрешении конфликтных ситуаций</p> <p>В 4 (ПК-2) – I навыками организации и проведения культурно-массовых и спортивно- оздоровительных корпоративных мероприятий в соответствии с социальной политикой в отношении персонала для поддержания межличностных коммуникаций</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Конфликт-менеджмент» относится к дисциплинам базовой части блока Б1.Б.03 учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса».

В таблице 2 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП.

Таблица 2

№ п/п	Код и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
<b>Общекультурные</b>			
1	ОК-5 Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	<p>Правоведение</p> <p>Психология социальных коммуникаций</p> <p>Социология</p> <p>Управленческие компетенции</p> <p>Кросс-культурный менеджмент</p> <p>Психология делового общения</p> <p>Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков</p> <p>Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности</p> <p>Производственная практика: преддипломная практика</p>	<p>Производственная практика: преддипломная практика</p>
<b>Профессиональные</b>			
2	ПК-2 Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной	<p>Управленческие компетенции</p> <p>Кросс-культурный менеджмент</p> <p>Психология делового общения</p> <p>Учебная практика: проектная практика</p> <p>Производственная практика: практика по получению</p>	<p>Производственная практика: преддипломная практика</p>

среде	профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности Производственная практика: преддипломная практика
-------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Таблица 3

Вид учебной работы	Всего часов	Курс 5
<b>Аудиторная контактная работа (всего)*</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
в том числе:		
лекционные занятия (ЛЗ)*	4	4
практические занятия (ПЗ)*	4	4
<b>Внеаудиторная контактная работа: КСР</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>123</b>	<b>123</b>
в том числе:	70	70
подготовка к ПЗ		
подготовка к экзамену	53	53
<b>Контроль</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>ИТОГО: час.</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
<b>ИТОГО: з.е.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

**4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

Таблица 4

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы					
		ЛЗ	ПЗ	КСР	СРС	Контроль	Всего часов
1	Теоретические основы конфликта	1	1	-	20	-	22
2	Урегулирование конфликтов	1	1	-	23	-	25
3	Управление конфликтами	2	2	-	27	-	31
4	Контактная внеаудиторная работа.	-	-	4		-	4
5	Подготовка к экзамену	-	-	-	53	9	62
<b>Итого:</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>123</b>	<b>9</b>	<b>144</b>

**4.1. Содержание лекционных занятий**

Таблица 5

№ ЛЗ	№ раздела	Тема лекционных занятий и перечень дидактических единиц	Количество часов*
		<b>5 курс</b>	
1	1	<b>Тема 1.1. Характеристика и диагностика конфликтов.</b> Сущность конфликта и его структура. Классификация конфликтов. Методы диагностики конфликтов. <b>Тема 1.2. Источники конфликтов и стрессов.</b> Факторы поведения человека. Групповые интересы и цели. Командное взаимодействие для	2

		<p>решения управленческих задач.          Причины возникновения конфликтов.          Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессов.  <b>Тема 1.3. Развитие конфликта.</b>          Структура конфликтной ситуации.          Динамика конфликта.          Стадии и фазы развития конфликта</p>	
	2	<p><b>Тема 2.1. Предупреждение конфликтов.</b>          Методы профилактики конфликтов в организации.          Примирительные процедуры при трудовых спорах          Переговоры - эффективный способ преодоления конфликтов.          Модели поведения партнеров в переговорном процессе.  <b>Тема 2.2. Стратегия разрешения конфликтов.</b>          Стили конфликтного поведения.          Способы разрешения конфликтов.          Методы урегулирования конфликтов.  <b>Тема 2.3. Сотрудничество при преодолении конфликтов.</b>          Роль коллектива в преодолении конфликтов.          Основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций.          Переговорный процесс с использованием современных средств коммуникации. Навыки деловых коммуникаций. Правила ведения переговоров по спорным проблемам.          Социальное партнерство: цели, содержание и его значение.</p>	
2	3	<p><b>Тема 3.1. Технология управления конфликтами.</b>          Современный инструментарий управления человеческими ресурсами и технологии эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.          Основные теории и концепции управления конфликтами.          Понятие и содержание управления конфликтами.          Модели поведения и типы конфликтных личностей.          Технология управления поведением субъектов конфликта.          Технология управления процессом протекания конфликта.  <b>Тема 3.2. Организационный механизм управления конфликтами и стрессами.</b>          Организация управления конфликтами и стрессами.          Методы управления конфликтами.          Управление нейтрализацией стрессов.  <b>Тема 3.3. Нормативное регулирование конфликтов.</b>          Нормы и их роль в урегулировании конфликтов.          Документы, применяемые при разрешении конфликтов.  <b>Тема 3.4. Роль руководителя в управлении конфликтами.</b>          Руководитель - субъект конфликта.          Руководитель – посредник в конфликте.          Личный пример руководителя в преодолении конфликтов и стрессов.</p>	2
<b>Итого за курс:</b>			<b>4</b>
<b>Итого:</b>			<b>4</b>

#### 4.2. Содержание практических занятий

Таблица 6

№ ПЗ	№ раздела	Тема практического (семинарского) занятия и перечень дидактических единиц	Количество часов*
<b>5 курс</b>			
1	1	<p><b>Тема 1.1. Методы диагностики конфликтов.</b>          Наблюдение. Социометрия. Изучение документов. Опрос. Эксперимент. Системно-ситуационный анализ. Математическое моделирование.          Личностные тесты. Сильные и слабые стороны, используемых методов в диагностике конфликтов.  <b>Тема 1.2. Стадии и фазы развития конфликта.</b>          Фазы конфликтной стадии: начало конфликта, развитие, пик, затухание, прекращение, урегулирование.</p>	2

		Циклическое развитие конфликта.	
	2	<p><b>Тема 2.1. Методы профилактики конфликтов в организации.</b> Выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом организации. Определение видов связи в организационной структуре управления. Баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей. Выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений. Использование различных форм поощрений.</p> <p><b>Тема 2.2. Способы разрешения и методы урегулирования конфликтов.</b> Уклонение. Приспособление. Конфронтация. Сотрудничество. Компромисс. Предпочтения в выборе способов разрешения конфликтов. Этапы методики урегулирования конфликтов: психологическая подготовка, определение истинной проблемы, поиски возможных вариантов решения конфликта, разработка и выбор вариантов, процесс урегулирования, завершение процесса урегулирования конфликта.</p> <p><b>Тема 2.3. Правила ведения переговоров по спорным проблемам.</b> Переговорный процесс: три последовательных стадии. Техника переговоров: позиционный торг, принципиальные переговоры. Проблемное поле переговоров. Подходы поведения участников в процессе переговоров. Стили ведения переговоров.</p>	
2	3	<p><b>Тема 3.1. Модели поведения и типы конфликтных личностей.</b> Конструктивная модель. Деструктивная модель. Конформистская модель. Двухмерная модель поведения в конфликте Томаса-Киллмена. Типы конфликтных личностей: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный.</p> <p><b>Тема 3.3. Технология управления процессом протекания конфликта.</b> Стадии развития и функции управления: предконфликтная, конфликтная, послеконфликтная. Технологии управления: информационные, коммуникативные, социально-психологические, административно-экономические. Факторы, приводящие к негативным последствиям разрешения конфликтов.</p> <p><b>Тема 3.4. Роль руководителя в преодолении конфликтов и стрессов.</b> Требования к качествам руководителя при разрешении конфликтов. Значение личного примера руководителя при урегулировании социально - трудовых конфликтов.</p>	2
		<b>Итого за курс:</b>	<b>4</b>
		<b>Итого:</b>	<b>4</b>

#### 4.3. Содержание самостоятельной работы

Таблица 7

№ раздела	Вид самостоятельной работы и перечень дидактических единиц	Количество часов
<b>5 курс</b>		
1.	<p><b>Подготовка к практическим занятиям</b></p> <p>Наблюдение. Социометрия. Изучение документов. Опрос. Эксперимент. Системно-ситуационный анализ. Математическое моделирование. Личностные тесты. Сильные и слабые стороны, используемых методов в диагностике конфликтов. Фазы конфликтной стадии: начало конфликта, развитие, пик, затухание, прекращение, урегулирование. Циклическое развитие конфликта.</p>	20
2.	<b>Подготовка к практическим занятиям</b>	23



	Выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом организации. Определение видов связи в организационной структуре управления. Баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей. Выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений. Использование различных форм поощрений. Уклонение. Приспособление. Конфронтация. Сотрудничество. Компромисс. Предпочтения в выборе способов разрешения конфликтов. Этапы методики урегулирования конфликтов: психологическая подготовка, определение истинной проблемы, поиски возможных вариантов решения конфликта, разработка и выбор вариантов, процесс урегулирования, завершение процесса урегулирования конфликта. Переговорный процесс: три последовательных стадии. Техника переговоров: позиционный торг, принципиальные переговоры. Проблемное поле переговоров. Подходы поведения участников в процессе переговоров. Стили ведения переговоров.	
<b>3.</b>	<b>Подготовка к практическим занятиям</b> Конструктивная модель. Деструктивная модель. Конформистская модель. Двухмерная модель поведения в конфликте Томаса-Киллмена. Типы конфликтных личностей: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный. Стадии развития и функции управления: пред конфликтная, конфликтная, после конфликтная. Технологии управления: информационные, коммуникативные, социально-психологические, административно-экономические.	<b>27</b>
<b>1-3</b>	<b>подготовка к экзамену</b>	<b>53</b>
<b>Итого за курс:</b>		<b>123</b>
<b>Итого:</b>		<b>123</b>

#### 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Таблица 8

№ п/п	Автор(ы), наименование, место, год издания (если есть, указать «гриф»)	Ресурс НТБ СамГТУ
1	Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Калмыкова, О.Ю. Управление конфликтами и стрессами: учеб. пособие / О. Ю. Калмыкова, Г. П. Гагаринская; Самар.гос.техн.ун-т.- Самара, 2012.- 147 с.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 1160">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 1160</a>	elib.samgtu.ru

#### 6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств представлен в Приложении 1.

#### 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Таблица 9

№ п/п	Автор(ы), наименование, место, год издания (если есть, указать «гриф»)	Ресурс НТБ СамГТУ
<b>Основная литература</b>		
1	Светлов В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях: учебное пособие / Светлов В.А., Ай Пи Эр Медиа: 2019.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 79819">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 79819</a>	elib.samgtu.ru
2	Алексеев О.А. Конфликтология и управление: учебное пособие / Алексеев О.А., Ай Пи Эр Медиа: 2015.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 33853">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 33853</a>	elib.samgtu.ru
<b>Дополнительная литература</b>		
1	Цветков В.Л. Психология конфликта. От теории к практике: учебное пособие / Цветков В.Л., ЮНИТИ-ДАНА: 2017.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 81551">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 81551</a>	elib.samgtu.ru

2	Иванова сост., Попова С.Ю., Конфликтология: учебное пособие / , Северо-Кавказский федеральный университет, сост. Иванова С.Ю., Попова С.В.: 2015.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 62947">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 62947</a>	elib.samgtu.ru
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------

## **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks (<http://www.iprbookshop.ru/>).
2. Электронно-библиотечная система СамГТУ (<https://elib.samgtu.ru/>)

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

### **1. Методические указания при работе на лекции**

До лекции студент должен просмотреть учебно-методическую и научную литературу по теме лекции для того, чтобы иметь представление о проблемах, которые будут подняты в лекции.

Перед началом лекции обучающимся сообщается тема лекции, план, вопросы, подлежащие рассмотрению, доводятся основные литературные источники. Весь учебный материал, сообщаемый преподавателем, должен не просто прослушиваться. Он должен быть активно воспринят, т. е. услышан, осмыслен, понят, зафиксирован на бумаге и закреплён в памяти. Приступая к слушанию нового учебного материала, полезно мысленно установить его связь с ранее изученным. Следя за техникой чтения лекции (акцент на существенном, повышение тона, изменение ритма, пауза и т. п.), необходимо вслед за преподавателем уметь выделять основные категории, законы и определять их содержание, проблемы, предполагать их возможные решения, доказательства и выводы. Осуществляя такую работу, можно значительно облегчить себе понимание учебного материала, его конспектирование и дальнейшее изучение.

### **2. Методические указания при подготовке и работе на практическом занятии**

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, расчетные формулы, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

### **3. Методические указания по самостоятельной работе**

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

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.

Самостоятельная работа реализуется:

- - непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- - на лекциях, практических занятиях;
- - в контакте с преподавателем вне рамок расписания;

- - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т. д.;
- - в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

#### **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной информационной образовательной среды университета.

Таблица 10

№ п/п	Наименование	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Reader	Adobe Systems Incorporated	свободно распространяемое
2	Текстовый редактор LibreOffice Writer v.6	LibreOffice под лицензией GNU LGPL	лицензионное
3	Средство создания и демонстрации презентаций LibreOffice Impress	LibreOffice под лицензией GNU LGPL	лицензионное
4	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	ООО Региональный Информационный Центр Общероссийской Сети Распространения Правовой Информации КонсультантПлюс	свободно распространяемое

#### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

##### **1. Лекционные занятия.**

Аудитории для лекционных занятий укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер / ноутбук), учебно-наглядные, учебно-методические пособия, тематические иллюстрации.

##### **2. Практические занятия.**

Аудитории для практических занятий укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

##### **3. Самостоятельная работа.**

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде СамГТУ:

- библиотека филиала (ауд.9);
- компьютерные классы (ауд.6).

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала ФГБОУ ВО «СамГТУ»  
в г. Белебее Республики Башкортостан

\_\_\_\_\_ Л.М. Инаходова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Дополнения и изменения к рабочей программе дисциплины (модуля)**

**Б1.Б.03.11 Конфликт-менеджмент**

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса»  
на **20\_\_/20\_\_** уч.г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

- 1) \_\_\_\_\_ ;
- 2) \_\_\_\_\_ .

Разработчик дополнений и изменений:

\_\_\_\_\_ (должность, степень, ученое звание) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (ФИО)

Дополнения и изменения рассмотрены и одобрены на заседании кафедры  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (ФИО)

**Фонд оценочных средств  
для промежуточной аттестации обучающихся**

по дисциплине (модулю) **Б1.Б.03.11 Конфликт-менеджмент**

---

<b>Направление подготовки (специальность)</b>	<b>38.03.02 Менеджмент</b>
<b>Направленность (профиль)</b>	<b>Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса</b>
<b>Квалификация</b>	<b>Бакалавр</b>
<b>Форма обучения</b>	<b>Заочная</b>
<b>Выпускающая кафедра</b>	<b>Строительство</b>
<b>Кафедра-разработчик</b>	<b>Строительство</b>

**Белебей 2020**

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Оценочные средства разработаны для оценки общекультурных (ОК-5) и профессиональных (ПК-2) компетенций.

Компетенции и планируемые результаты обучения (дескрипторы): знания - З, умения - У, владения - В, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы (ОПОП), представлены в разделе 1 Рабочей программы дисциплины (таблица 1) в соответствии с матрицей компетенций и картами компетенций ОП (Приложения 1 к ОП).

Основными этапами формирования указанной компетенции в рамках дисциплины выступает последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий.

### Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Конфликт-менеджмент»

Таблица 1

№ п/п	Этапы формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (дескрипторы)	Оценочные средства
1	2	3	4
1	<b>Раздел 1</b> Теоретические основы конфликта	З 1(ОК-5) –I, У 1(ОК-5) –I, В 1(ОК-5) –I З 1 (ПК-2) – I, З 2 (ПК-2) – I, З 3 (ПК-2) – I, З 4(ПК-2) –I, У 1 (ПК-2) – I, У 2 (ПК-2) – I, У 3 (ПК-2) – I, У 4 (ПК-2) – I, У 5 (ПК-2) – I, У 6 (ПК-2) – I, В 1(ПК-2) –I В 2 (ПК-2) – I, В 3 (ПК-2) – I, В 4 (ПК-2) – I	Вопросы к устному опросу Кейс -задание Тест
2	<b>Раздел 2</b> Урегулирование конфликтов	З 1(ОК-5) –I, У 1(ОК-5) –I, В 1(ОК-5) –I З 1 (ПК-2) – I, З 2 (ПК-2) – I, З 3 (ПК-2) – I, З 4(ПК-2) –I, У 1 (ПК-2) – I, У 2 (ПК-2) – I, У 3 (ПК-2) – I, У 4 (ПК-2) – I, У 5 (ПК-2) – I, У 6 (ПК-2) – I, В 1(ПК-2) –I В 2 (ПК-2) – I, В 3 (ПК-2) – I, В 4 (ПК-2) – I	Вопросы к устному опросу Кейс -задание Тест
3	<b>Раздел 3</b> Управление конфликтами	З 1(ОК-5) –I, У 1(ОК-5) –I, В 1(ОК-5) –I З 1 (ПК-2) – I, З 2 (ПК-2) – I, З 3 (ПК-2) – I, З 4(ПК-2) –I, У 1 (ПК-2) – I, У 2 (ПК-2) – I, У 3 (ПК-2) – I, У 4 (ПК-2) – I, У 5 (ПК-2) – I, У 6 (ПК-2) – I, В 1(ПК-2) –I В 2 (ПК-2) – I, В 3 (ПК-2) – I, В 4 (ПК-2) – I	Вопросы к устному опросу Кейс -задание Тест
4	Промежуточная аттестация - экзамен	З 1(ОК-5) –I, У 1(ОК-5) –I, В 1(ОК-5) –I З 1 (ПК-2) – I, З 2 (ПК-2) – I, З 3 (ПК-2) – I, З 4(ПК-2) –I, У 1 (ПК-2) – I, У 2 (ПК-2) – I, У 3 (ПК-2) – I, У 4 (ПК-2) – I, У 5 (ПК-2) – I, У 6 (ПК-2) – I, В 1(ПК-2) –I В 2 (ПК-2) – I, В 3 (ПК-2) – I, В 4 (ПК-2) – I	Вопросы экзаменационных билетов

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

Карты формируемых компетенций в составе ОП (Приложение к ОП 1) включают: описание **этапов и уровней освоения компетенций** (изучение дисциплины «Конфликт-менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса», предусматривает освоение целевых компетенций)

**характеристику** планируемых результатов обучения для каждого уровня освоения компетенции и показателей их проявления (дескрипторов): **владений, умений, знаний** (с соответствующей индексацией);

шкалу оценивания результатов обучения (владений, умений, знаний) с описанием критериев оценивания.

Результаты обучения по дисциплине «Конфликт-менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса», определяются показателями и критериями оценивания сформированности компетенций на этапах их формирования.

## Критерии и шкала оценивания результатов изучения дисциплины на промежуточной аттестации

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить уровень освоения материала обучающимися. Критерии оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) представлены в карте компетенции ОП.

### Критерии оценивания

**«Отлично»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций 86% и более (в соответствии с картами компетенций ОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно»: студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

**«Хорошо»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций на 70% и более (в соответствии с картами компетенций ОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно», допускается оценка «удовлетворительно»: обучающийся показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

**«Удовлетворительно»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций 50% и более (в соответствии с картами компетенций ОП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

**«Неудовлетворительно»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций менее, чем 50% (в соответствии с картами компетенций ОП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя решать поставленные задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины. Соответствие критериев оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) системам оценок представлено в таблице 2

### Шкала оценивания результатов

Таблица 2

Процентная шкала (при ее использовании)	Оценка в системе «неудовлетворительно – удовлетворительно – хорошо – отлично»
1	2
0-50%	Неудовлетворительно
50-69%	Удовлетворительно
70-85%	Хорошо
86-100%	Отлично

**Критерии и шкала оценивания результатов изучения дисциплины во время занятий (текущий контроль успеваемости)  
Критерии оценки кейс-задачи**

Таблица 3

Шкала оценивания	Критерии оценки	Кол-во баллов
Отлично	Критерии оценки: – было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса; – были выполнены все необходимые расчеты, – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений.	(21-30) баллов
Хорошо	выставляется студенту, если он, может привести классификацию факторов явления, решить поставленную задачу и проанализировать полученные результаты;	(11-20) баллов
Удовлетворительно	выставляется студенту, если он, может привести формулы расчета, рассчитать задание, но допущены ошибки в ходе решения кейса, студент не может сделать определенные выводы;	(6-10) баллов
Неудовлетворительно	выставляется студенту, если он не владеет перечисленными навыками.	(0 5) баллов

**Критерии оценки теста**

Таблица 4

Шкала оценивания	Критерии оценки	Кол-во баллов
«Отлично»	(86 –100) % правильных ответов	(16-20) баллов
«Хорошо»	(71 – 85) % правильных ответов	(11-15) баллов
«Удовлетворительно»	(65 – 70) % правильных ответов	(6-10) баллов
«Неудовлетворительно»	(менее 65) % правильных ответов	(0-5) баллов

**Критерии оценивания вопросов к устному опросу**

Таблица 5

Шкала оценивания	Критерии оценки	Кол-во баллов



«Отлично»	Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, а также дополнительные вопросы, показатели рейтинга (все предусмотренные РПД учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному).	(21-30) баллов
«Хорошо»	Студент показывает глубокие знания программного материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы, допуская незначительные погрешности, показатели рейтинга (все предусмотренные РПД учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено максимальным числом баллов).	(11-20) баллов
«Удовлетворительно»	Студент показывает достаточные, но неглубокие знания программного материала; при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами, для получения правильного ответа требуется уточняющие вопросы, достигнуты минимальные или выше показатели рейтинговой оценки при наличии выполнения предусмотренных РПД учебных заданий	(6-10) баллов
«Неудовлетворительно»	Ответы на вопросы даны не верно	(0-5) баллов

**Общие критерии и шкала оценивания результатов для допуска к промежуточной аттестации**

*Таблица 6*

Наименование оценочного средства		Балльная шкала
1.	Кейс - задания	(5-30) баллов
2	Тест	(5-20) баллов
3	Вопросы к устному опросу	(5-30) баллов
<b>Итого:</b>		<b>80 баллов</b>

Минимальное количество баллов для допуска к промежуточной аттестации – 41 балл.

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы**

**1. Формы текущего контроля успеваемости**

**Примерный перечень кейс- заданий**

**Раздел 1. Теоретические основы конфликта**

1. 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?

2. 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.

3. Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

4. 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.

5. 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.

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

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

7. 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.

8. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью. Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

## Раздел 2. Урегулирование конфликтов

Тест измеряет следующие четыре типа позиций, склонностей и ориентаций руководителя:

Д – ориентация на интересы дела;

П – ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

С – ориентация на себя;

О – ориентация на официальную субординацию.

Инструкция. будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В или Г).

Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят, и отметьте их.

### Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

### Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

### **Ситуация 3**

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

### **Ситуация 4**

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадирю неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставляю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

### **Ситуация 5**

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

### **Ситуация 6**

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

### **Ситуация 7**

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

### **Ситуация 8**

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

### **Ситуация 9**

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

### **Ситуация 10**

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

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### **Ситуация 11**

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы.

Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряджусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

### **Ситуация 12**

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

### **Ситуация 13**

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. Забота об интересах дела, отменю беседу и перенесу ее на другое время.

### **Ситуация 14**

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему же на четыре? – спрашиваете вы.

– А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, – невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу «Иванов тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

### **Ситуация 15**

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

### **Ситуация 16**

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

### **Ситуация 17**

Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписания.

По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

### **Ситуация 18**

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

### **Ситуация 19**

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом их жалоб начальнику цеха.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Отвечу жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду на участок и побеседую с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

### **Ситуация 20**

Вы недавно начали работать руководителем современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А

7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б
<b>Результат</b>				

#### Оценка результатов

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентаций в руководстве.

Ориентация на дело (Д) характеризует ваш уровень компетентности, способности к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

Ориентация на отношения с людьми (П) характеризует вашу воспитательную гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

Ориентация на себя (С) характеризует ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

### Раздел 3. Управление конфликтами

**1. Общая установка.** Вы работаете мастером. Вы лично должны покритиковать своего подчиненного при непосредственном контакте с ним. Ситуации для групп:

1. Во время работы ваш подчиненный испортил дорогостоящее оборудование. Как вы его за это будете ругать?

2. Рабочий грубо нарушил технику безопасности, и только случайно никто не пострадал. Что вы ему скажете?

**2. Общая установка.** Вы работаете начальником цеха. По телефону выражаете неудовлетворение действиями своего коллеги, начальника другого цеха.

#### Ситуации 1

1. Ваш коллега не поставил своевременно детали, и рабочие вашего цеха не смогли собрать узел изделия к положенному по графику сроку. Что вы скажете своему коллеге?

2. Ваш коллега, пообещав высокую зарплату, забрал из вашего цеха грамотного, исполнительного работника, очень нужного вашему коллективу. Ваша критика в адрес этого начальника цеха.

**3. Общая установка.** Вы работаете старшим мастером. На рабочем собрании или оперативном совещании у начальника цеха вам необходимо публично высказать критические замечания в адрес своего начальника.

#### Ситуации 2

1. Начальник цеха не выполнил своего обещания дать за своевременно сделанную работу дополнительную премию вам и коллективу, которым вы руководите. Что вы скажете?

2. На вашем участке уже который месяц не работает вентиляционная установка. Начальник цеха об этом знает, сам лично в присутствии рабочих обещал ее срочно отремонтировать, но так и не выполнил своего обещания. Как вы будете его критиковать?

Для развития состязательности присваивается 1 балл той группе, которая лучше справилась с заданием. В конце упражнений подсчитывается число набранных баллов и определяется победитель. Критерий оценки выбирает преподаватель.

**4.** 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?

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

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

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

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

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

**10.** 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?

**11.** 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?

## **Примерный перечень вопросов для тестирования**

### **Раздел 1. Теоретические основы конфликта**

#### **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.

#### **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.

**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.

**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.

**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.

б. То, из-за чего возникает конфликт, – это:

- а) мотивы конфликта;
- б) позиции конфликтующих сторон;
- в) предмет конфликта;
- г) стороны конфликта;
- д) образ конфликтной ситуации.

**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.

**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.

**Стороны конфликта – это:**

- а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;
- б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;
- в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;
- г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта и посредник (медиатор);
- д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.

**Вид конфликта, который характеризуется тем, что в нем сталкиваются две личности, в основе его лежат объективные противоречия и он способствует развитию соответствующей социальной системы-**

- а) межличностный бурный и быстротекущий;
- б) межличностный, конструктивный;
- в) межличностный, экономический;
- г) острый и длительный;
- д) деструктивный.

## **Раздел 2. Урегулирование конфликтов**

**Основными моделями поведения личности в конфликте являются:**

- а) конструктивная; рациональная; деструктивная;
- б) компромисс; борьба; сотрудничество;
- в) рациональная; иррациональная; конформистская;
- г) конструктивная; деструктивная; конформистская;
- д) борьба; уступка; компромисс.

**Ученый, разработавший двухмерную модель стратегий поведения личности в конфликте:**

- а) Дж Скотт и М. Дойч;
- б) Р. Фишером и У. Юли;
- в) К. Томасом и Р. Килменом;
- г) Д. Скотт и Ч. Ликсоном;
- д) Х. Корнелиус и Ш. Фэйр.

**Количество стратегий поведения личности в конфликте в двухмерной модели:**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;
- д) 5.

**Сочетание приводимых понятий, имеющее 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.

**Поведенческие характеристики, присущие 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, суждениях;
- г) не проявляет активности; уходит от острых вопросов; отказывается от компромисса;
- д) стремится уладить конфликт; доброжелательно относится к сопернику; уходит от острых вопросов.

**Технологии эффективного общения в конфликте сводится к таким способам, приемам и средствам общения, которые позволяют достичь следующих целей:**

- а) добиться убеждения соперника в своей правоте;
- б) добиться соглашения даже ценой серьезной уступки соперника;
- в) добиться взаимного понимания и взаимной эмпатии с соперником;
- г) добиться превосходства в переговорном процессе над соперником;
- д) овладеть инициативой в споре.

**Коммуникативный аспект общения отражает стремление партнеров по общению к:**

- а) обмену информацией;
- б) налаживанию добрых взаимоотношений;
- в) достижению взаимопонимания;
- г) расширению темы общения;
- д) усилению информационного воздействия на партнера.

**Интерактивный аспект общения проявляется в:**

- а) необходимости соблюдения партнерами установленных норм общения и проявления своей презентабельности;
- б) стремлении к превосходству над партнером по общению;
- в) необходимости соблюдения партнерами установленных норм общения и стремлении их к активному воздействию друг на друга в определенном направлении;
- г) стремлении установить теплые и дружеские отношения;
- д) стремлении активизировать информационное воздействие на партнера по общению.

**Перцептивный аспект общения выражает потребность субъектов общения в:**

- а) установлении теплых дружеских взаимоотношений;
- б) сопереживании, во взаимной эмпатии;
- в) преодолении стереотипов восприятия в процессе общения;
- г) сохранении высокого статуса в общении;
- д) выявлении истинных мотивов общения у своего партнера.

**Какие из приведенных ниже рекомендаций противоречат эффективному общению:**

- а) поддерживайте атмосферу доверия, взаимного уважения, проявляйте эмпатию к собеседнику;
- б) используйте невербальные средства коммуникации: частый контакт глаз; кивание головы в знак понимания и другие;
- в) стремитесь к овладению инициативой в общении, добивайтесь, чтобы вас больше слушали, постарайтесь показать свою эрудицию;
- г) в процессе приема информации не перебивайте говорящего, не давайте советы, не критикуйте;
- д) добивайтесь, чтобы вас услышали и поняли.

**Технологии рационального поведения в конфликте – это:**

- а) совокупность способов психологической коррекции, направленной на обеспечение конструктивного взаимодействия конфликтантов на основе самоконтроля своих эмоций;
- б) совокупность способов воздействия на соперника, позволяющих добиться реализации своих целей в конфликте;
- в) вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у соперника намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями;
- г) поддержание высокой самооценки в переговорном процессе;
- д) спокойная реакция на эмоциональные действия соперника.

**Какие из перечисленных ниже способов избавления от гнева разработаны Д. Скотт:**

- а) визуализация; «заземление»; проецирование; очищение ауры;
- б) визуализация; сублимация; проецирование; «заземление»;
- в) регрессия; сублимация; визуализация;
- г) визуализация; выдержка; сублимация; очищение ауры;
- д) сублимация; рационализация; регрессия; визуализация.

**Первое правило самоконтроля эмоций заключается в:**

- а) спокойной реакции на эмоциональные действия партнера;
- б) переводе темы разговора;
- в) отвлечении от ненужной информации;
- г) установке на рациональное восприятие соперника;
- д) попытке понять мотивы соперника.

**Второе правило самоконтроля эмоций заключается в:**

- а) установке на рациональное восприятие соперника;
- б) обмене содержанием эмоциональных переживаний в процессе спокойного общения;
- в) переводе темы разговора;
- г) отвлечении от ненужной информации;
- д) спокойной реакции на эмоциональные действия соперника.

**Третье правило самоконтроля эмоций заключается в:**

- а) поддержании высокой самооценки в процессе общения у себя и у партнера;
- б) поддержании высокой самооценки только у себя;
- в) поддержании высокой самооценки только у партнера;
- г) поддержании высокой самооценки в глазах соперника;
- д) поддержании высокой самооценки у себя и всяческое унижение, критика соперника.

**Раздел 3. Управление конфликтами**

**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.

**Содержание управления 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.

**Определите тип конфликтной личности по следующим поведенческим характеристикам: хочет быть в центре внимания; хорошо приспосабливается к различным ситуациям; планирование своей деятельности осуществляет ситуативно; кропотливой, систематической работы избегает.**

- а) ригидный тип;
- б) неуправляемый тип;
- в) демонстративный тип;
- г) сверхточный тип;
- д) «бесконфликтный тип».

**Поведенческие характеристики, присущие конфликтной личности ригидного типа:**

- а) хочет быть в центре внимания; хорошо приспосабливается к различным ситуациям; планирование осуществляет стихийно;
- б) скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и другим людям; подозрителен;
- в) ведет себя вызывающе, агрессивно; подозрителен; хорошо приспосабливается к различным ситуациям;
- г) обладает завышенной самооценкой; подозрителен; прямолинеен и негибок;
- д) отношение к людям определяет тем, как они к нему относятся; обладает завышенной самооценкой; несамокритичен.

**Сочетание поведенческих характеристик, присущие конфликтной личности «бесконфликтного типа»:**

- а) хочет быть в центре внимания; избегает кропотливой работы; налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен; обладает завышенной самооценкой; прямолинеен; обидчив;
- в) импульсивен; непредсказуем; агрессивен; несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и окружающим; обладает повышенной тревожностью;
- д) неустойчив в оценках и мнениях; внутренне противоречив; зависит от мнения окружающих; легко поддается внушению.

**Сочетание поведенческих характеристик, присущие конфликтной личности «неуправляемого типа»:**

- а) хочет быть в центре внимания; избегает кропотливой работы; налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен; обладает завышенной самооценкой; прямолинеен; обидчив;
- в) импульсивен; непредсказуем; агрессивен; несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и окружающим; обладает повышенной тревожностью;
- д) неустойчив в оценках и мнениях; внутренне противоречив; зависит от мнения окружающих; легко поддается внушению.

**Сочетание поведенческих характеристик, присущие конфликтной личности «сверхточного типа»:**

- а) хочет быть в центре внимания; избегает кропотливой работы; налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен; обладает завышенной самооценкой; прямолинеен; обидчив;
- в) импульсивен; непредсказуем; агрессивен; несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и окружающим; обладает повышенной тревожностью;
- д) неустойчив в оценках и мнениях; внутренне противоречив; зависит от мнения окружающих; легко поддается внушению.

**Методы управления конфликтами, которые заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека-**

- а) структурные;
- б) межличностные;
- в) внутриличностные;
- г) организационные;
- д) провокационные.

**Методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений-**

- а) структурные;
- б) межличностные;
- в) внутриличностные;
- г) организационные;
- д) договорные.

**Основным элементом координационного механизма управления конфликтной ситуацией является**

- а) цепь команд;
- б) разъяснение требований к работе;
- в) система вознаграждения;
- г) дерево решений;
- д) сетка Бланша.

**Этап урегулирования жалобы, на котором менеджер проверяет факты, собранные сотрудником**

- а) исследования;
- б) обдумывания;
- в) подведения итогов;
- г) вознаграждения за своевременную информацию;
- д) ознакомления с содержанием жалобы.

### **Примерный перечень вопросов к устному опросу**

1. Возросший интерес к теории и практике конфликтов в современной России.
2. Этапы, характеризующие становление конфликтологии как теории и практики.
3. Основные черты, свойственные конфликту.
4. Основные функции конфликта.
5. Негативные последствия конфликта в организации.
6. Значение классификации конфликтов.
7. Основные признаки, типы и виды, по которым группируются конфликты в организациях.
8. Основные методы, используемые в диагностике конфликтов.
9. Различия в содержании понятий «индивид», «личность», «индивидуальность».
10. Влияние темперамента и характера человека на его конфликтность.
11. Социальная группа и ее разновидности.
12. Основа социально-психологического климата трудового коллектива.
13. Основные источники конфликтов в организации.
14. Общие и частные причины конфликтов.
15. Взаимосвязь стрессов и конфликтного поведения людей.
16. Значение составления карты конфликтов.
17. Основные стадии и фазы развития конфликта.
18. Этапы и фазы конфликтной стадии.

19. Методы, наиболее применяемые для профилактики конфликтов в организации.
20. Основные этапы прохождения примирительных процедур при трудовых спорах.
21. Основные особенности забастовки как крайней формы социально-трудового конфликта.
22. Возможности трудового коллектива влиять на конфликтное поведение своих членов.
23. Роль и значение переговоров в урегулировании конфликтов.
24. Различные подходы конфликтующих сторон к переговорному процессу.
25. Стили ведения переговоров.
26. Модели поведения личности в конфликте.
27. Конфликтные типы личностей.
28. Способы избавления от гнева.
29. Сущность правил самоконтроля эмоций.
30. Функции управления конфликтом.
31. Основные методы управления конфликтами.
32. Отрицательные последствия стрессов.
33. Значение групповых норм для профилактики конфликтов.
34. Особенности механизма воздействия правовых норм на конфликтное поведение.
35. Основные причины, в силу которых руководитель становится непосредственным участником конфликта.
36. Задачи и функции руководителя, выступающего посредником в конфликте между своими подчиненными.
37. Основные требования к качествам руководителя при разрешении конфликтов.
38. Значение личного примера руководителя при урегулировании социально-трудовых конфликтов.

## **2. Формы промежуточной аттестации**


Экзамен по дисциплине проходит в период экзаменационной сессии в виде письменно-устного экзамена и заключается в ответе на вопросы экзаменационного билета, содержащего 2 вопроса.

### **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Сущность конфликта и его структура.
2. Классификация конфликтов.
3. Методы диагностики конфликтов.
4. Факторы поведения человека.
5. Групповые интересы и цели.
6. Причины возникновения конфликтов.
7. Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессов.
8. Структура конфликтной ситуации.
9. Динамика конфликта.
10. Стадии и фазы развития конфликта.
11. Методы профилактики конфликтов в организации.
12. Примирительные процедуры при трудовых спорах.
13. Переговоры - эффективный способ преодоления конфликтов.
14. Модели поведения партнеров в переговорном процессе.
15. Стили конфликтного поведения.
16. Способы разрешения конфликтов.
17. Методы урегулирования конфликтов.
18. Роль коллектива в преодолении конфликтов.
19. Правила ведения переговоров по спорным проблемам.
20. Социальное партнерство: цели, содержание и его значение.
21. Форма участия третьей стороны в урегулировании конфликта.
22. Условия эффективного участия третьей стороны в урегулировании конфликтов.
23. Понятие и содержание управления конфликтами.
24. Модели поведения и типы конфликтных личностей.
25. Технология управления поведением субъектов конфликта.
26. Технология управления процессом протекания конфликта.
27. Организация управления конфликтами и стрессами.
28. Методы управления конфликтами.
29. Управление нейтрализацией стрессов.
30. Нормы и их роль в урегулировании конфликтов.

31. Документы, применяемые при разрешении конфликтов.
32. Руководитель как субъект конфликта.
33. Руководитель-посредник в конфликте.
34. Личный пример руководителя в преодолении конфликтов и стрессов.

### Примерная структура билета

 <p><b>САМАРСКИЙ ПОЛИТЕХ</b> Спортивный университет</p>	<p>Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный технический университет» (ФГБОУ ВО «СамГТУ»); Филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Белебее Республики Башкортостан</p>
Кафедра <i>Строительство</i>	
<b>ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1</b>	
по дисциплине (модулю) «Конфликт-менеджмент»	
	Курс 5
Код направления подготовки 38.03.02. <i>БФ СамГТУ</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и содержание управления конфликтами..</li> <li>2. Модели поведения и типы конфликтных личностей.</li> </ol>	
<p><b>Составил:</b> Доцент _____ М.Н. Барбарская (подпись) « ____ » _____ 20__ г.</p>	<p><b>Утверждаю:</b> Зав. Кафедрой _____ Е.Сапарёв (подпись) « ____ » _____ 20__ г.</p>

### Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Таблица 7

Компетенция	Оценочные средства			
	Текущий контроль			Промежуточный контроль
	Кейс-задания	Тест	Вопросы к устному опросу	Вопросы экзаменационного билета
	Практические занятия			Экзамен
	Разделы 1,2,3.			Разделы 1,2,3.
ОК-5-I	З 1(ОК-5) –I, У 1(ОК-5) –I, В 1(ОК-5) –I			З 1(ОК-5) –I, У 1(ОК-5) –I, В 1(ОК-5) –I
ПК-2-I	З 1 (ПК-2) – I, З 2 (ПК-2) – I, З 3 (ПК-2) – I, З 4(ПК-2) –I, У 1 (ПК-2) – I, У 2 (ПК-2) – I, У 3 (ПК-2) – I, У 4 (ПК-2) – I, У 5 (ПК-2) – I, У 6 (ПК-2) – I, В 1(ПК-2) –I В 2 (ПК-2) – I, В 3 (ПК-2) – I, В 4 (ПК-2) – I			З 1 (ПК-2) – I, З 2 (ПК-2) – I, З 3 (ПК-2) – I, З 4(ПК-2) –I, У 1 (ПК-2) – I, У 2 (ПК-2) – I, У 3 (ПК-2) – I, У 4 (ПК-2) – I, У 5 (ПК-2) – I, У 6 (ПК-2) – I, В 1(ПК-2) –I В 2 (ПК-2) – I, В 3 (ПК-2) – I, В 4 (ПК-2) – I

#### 4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Практически учебная дисциплина призвана формировать общекультурные (ОК-5) и профессиональные (ПК-2) компетенции поэтапно:

**1-й этап:** оценивание уровня достижения каждого из запланированных результатов обучения – дескрипторов (знаний, умений, владений) в соответствии со шкалами и критериями, установленными картами компетенций ОП (Приложение к ОП 1). Экспертной оценке преподавателя подлежат уровни сформированности отдельных дескрипторов, для оценивания которых предназначена данная оценочная процедура текущего контроля или промежуточной аттестации согласно матрице соответствия оценочных средств, результатам обучения по дисциплине (раздел 3.3 Фонда оценочных средств).

**2-й этап:** интегральная оценка достижения обучающимся запланированных результатов обучения по итогам отдельных видов текущего контроля и промежуточной аттестации.

**Характеристика процедур текущего и итогового контроля по дисциплине**

*Таблица 8*

<b>№</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>	<b>Периодичность и способ проведения процедуры оценивания</b>	<b>Методы оценивания</b>	<b>Виды выставляемых оценок</b>	<b>Способ учета индивидуальных достижений обучающихся</b>
1.	Кейс-задание	Систематически на практических занятиях (устно).	Экспертный	По пятибалльной шкале	рабочая книжка преподавателя
2	Тест	По окончании изучения Разделов 1,2,3 (письменно).	Экспертный	По пятибалльной шкале	рабочая книжка преподавателя
3.	Вопросы к устному опросу	По окончании изучения курса.	Экспертный	По пятибалльной шкале	ведомость, зачетная книжка и учебная карточка, индивидуальный план
4	Вопросы экзаменационного билета	По окончании изучения курса.	Экспертный	По пятибалльной шкале	ведомость, зачетная книжка и учебная карточка, индивидуальный план



## Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

**Б1.Б.03.11 Конфликт-менеджмент**

Направление подготовки (специальность)	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Заочная
Выпускающая кафедра Кафедра-разработчик	Менеджмент Строительство

Курс	Час. /з.е.	Лекции, час.	Лаб.раб, час.	Практ. зан., час.	КСР	СРС	Контроль	Форма контроля
5	144/4	4	4	4	123	9	Экзамен	Экзамен
<b>Итого</b>	<b>144/4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>123</b>	<b>9</b>	<b>Экзамен</b>	<b>Экзамен</b>

Дисциплина (модуль) относится к базовой части учебного плана.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций:

<b>Общекультурные:</b>	
ОК-5	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
<b>Профессиональные</b>	
ПК-2	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

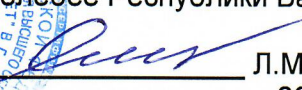
Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с основами конфликтологии на современном этапе. Трактуются вопросы предупреждения конфликтов, стратегии их разрешения. Рассматривается технология управления конфликтами, выбора оптимальных методов преодоления конфликтных ситуаций, роли руководителя в профилактике и разрешении конфликтов.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельную работу студента.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме вопросов к устному опросу, теста и кейс-заданий. Промежуточный контроль в форме экзамена.



УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала ФГБОУ ВО «СамГТУ»  
в г. Белебее Республики Башкортостан

  
Л.М. Инаходова  
26 мая 2022 г.

## Дополнения и изменения к рабочей программе дисциплины (модуля)

### Б1.Б.03.11 Конфликт-менеджмент

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса»

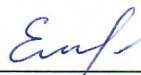
В рабочую программу вносятся следующие изменения:

26) Пункт 3 Фондов оценочных средств п. 3.2 Формы промежуточной аттестации дополнить разделом «Типовые задания для проведения промежуточной аттестации».

Разработчик дополнений и изменений:

доцент, к.э.н., доцент

(должность, степень, ученое звание)



(подпись)

Е.Р. Емельянова

(ФИО)

Дополнения и изменения рассмотрены и одобрены на заседании кафедры

26 мая 2022 г., протокол № 4.

Заведующий кафедрой



(подпись)

А.А. Цынаева

(ФИО)

## Типовые задания для проведения промежуточной аттестации

Компетенции:

ОК-5 способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

ПК-2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

Номер задания	Содержание вопроса	Компетенция	Время выполнения задания, МИН
1	По какому признаку можно классифицировать организационные конфликты: А) по природе возникновения Б) по степени выраженности В) оба варианта верны Г) нет верного ответа	ОК-5	2
2	Что из перечисленного имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте: А) уступка, уход, сотрудничество Б) компромисс, критика, борьба В) борьба, уход, убеждение	ОК-5	2
3	На каком этапе урегулирования жалобы менеджер проверяет факты, собранные сотрудником?	ОК-5	2
4	Что относится к поведенческим конфликтогенам: А) проявление агрессии, превосходства, эгоизма Б) редукция сознательной части психики В) общение с конфликтными личностями	ОК-5	2
5	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	ОК-5	2
6	Определите фазу с самой высокой возможностью для разрешения конфликта: А) начальной фаза Б) фазе подъема В) пик конфликта	ОК-5	2
7	Какой элемент координационного механизма управления конфликтной ситуацией является основным: А) цепь команд Б) разъяснение требований к работе В) система вознаграждения	ОК-5	2
8	В какой науке конфликт рассматривается, как особый тип социального взаимодействия?	ОК-5	2
9	Какое название носят методы по устранению организационных конфликтов?	ОК-5	2
10	Выделите один из способов управления конфликтами: А) разъяснение требований к работе Б) решение проблемы В) противоборство	ОК-5	2
11	Каковы могут быть последствия конфликта в организации: А) негативные	ОК-5	2

	Б) позитивные В) могут быть как негативные, так и позитивные последствия		
12	Избегание является оптимальным способом управления конфликтом (да/нет)?	ОК-5	3
13	Какие три вида посредничества различают при решении конфликта: А) межличностное, организационное, структурное Б) переговоры, компромисс, арбитраж В) внутриорганизационные, межорганизационные, внеорганизационные	ОК-5	3
14	Из чего складывается конфликт?	ОК-5	3
15	Что такое толерантность? А) отсутствие или довольно незначительная реакция сторон на конфликтогенный фактор; Б) рост недовольства, отрицательной психологической напряженности и деструктивных социальных связей; В) недобросовестное использование открытой информации	ОК-5	2
16	Кто такой формальный лидер: А) один из членов группы, что владеет силой личного влияния на других. Б) руководитель коллектива, который пользуется данной ему служебной властью. В) целеустремленный менеджер. Г) главный специалист	ОК-5	2
17	Отметьте какие из нижеперечисленных предложений не являются признаками коллектива. А) наличие непосредственных производственных связей. Б) наличие высокой активности. В) психологический климат. Г) общность целей и задач	ОК-5	2
18	Руководитель авторитарного стиля руководства: А) много работает, требует этого от других. Б) много работает сам. В) делится властью с подчиненными. Г) ценить подчиненных	ОК-5	2
19	Руководитель демократического стиля руководства. А) не терпит критики. Б) ждет указаний сверху. В) избегает конфликтов. Г) коллегиально решает проблемы коллектива	ОК-5	2
20	Какие стили руководства существуют? А) семейное, авторитарное, демократическое Б) демократическое, анархическое, публичное В) либеральное, авторитарное, демократическое Г) невмешательство, либеральное, демократическое	ОК-5	2
21	Какие виды конфликтов различают? А) аналогичные, физические, внутриличностные, межгрупповые Б) между группой и личностью, межгрупповые, самобытные, биологические В) межличностные, межгрупповые, внутриличностные, между группой и личностью Г) коллективные, самобытные, межличностные, внутриличностные	ОК-5	2
22	В поведении организации неформальному лидерству принадлежит следующая роль: А) сплачивает, интегрирует коллектив Б) рождает конфликтные ситуации, борьбу авторитетов В) определяет поведение организации Г) разряжает конфликтные ситуации Д) повышает эффективность управления	ОК-5	2

23	К какой разновидности коммуникации можно отнести поручение со стороны начальника цеха начальнику участка? А) восходящая коммуникация Б) горизонтальная коммуникация В) нисходящая коммуникация	ОК-5	2
24	Стресс – это.....	ОК-5	2
25	Чем знаменит С. Хэнди?	ПК-2	2
26	Что не входит в группу методов управления конфликтами: А) структурные методы Б) метод картографии В) опрос	ПК-2	2
27	Назовите условие возникновения конфликта.	ПК-2	2
28	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	ПК-2	2
29	Условием возникновения конфликта является наличие: А) оппонентов и объекта конфликта Б) конфликтной ситуации и инцидента В) оппонентов и инцидента	ПК-2	2
30	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	ПК-2	2
31	По какому признаку можно классифицировать организационные конфликты: А) по направленности воздействия Б) по способу решения В) оба варианта верны Г) нет верного ответа	ПК-2	2
32	Стратегия сотрудничества приводит к .....: конфликта.	ПК-2	2
33	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	ПК-2	2
34	Что предполагает спиральная модель эскалации конфликта: А) принцип дополнительного схизмогенеза Б) принцип симметричного схизмогенеза В) агрессивно-оборонительный принцип	ПК-2	2
35	Кому принадлежит идея о том, что при соблюдении правил научного менеджмента конфликты в организации не должны возникать: А) Сократу Б) Гераклиту В) Ф. Тейлору	ПК-2	2
36	Что означает «конфликт» в переводе с латинского языка.	ПК-2	2
37	Какие три уровня конфликтов выделил С. Хэнди: А) внутриличностные, межличностные, групповые Б) открытые, скрытые, потенциальные В) спор, конкуренция, конфликт	ПК-2	3
38	Какие два независимых параметра составляют основу классификации формы поведения личности в конфликтной ситуации по К. Томасу и А. Килменну: А) способность к уклонению от конфликта, склонность к компромиссу	ПК-2	3

	Б) степень реализации собственных интересов, уровень кооперативности В) уровень конфликтности, уровень терпимости		
39	Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений?	ПК-2	2
40	Когда и где в России был создан центр по разрешению конфликтов?	ПК-2	2
41	С какими фамилиями связано возникновение конфликтологии как относительно самостоятельной теории?	ПК-2	2
42	Кто разработал Гарвардский метод «принципиальных переговоров»?	ПК-2	2
43	Как называются последствия конфликтов, если не оказалось возможным найти эффективный путь решения конфликта? А) дисфункциональные Б) нейтральные В) функциональные Г) посторонние	ПК-2	2
44	Какая группа методов решения конфликтов относится к структурным? А) разъяснение требований к работе, установление общих организационных комплексных целей, система вознаграждений, координационные и интеграционные механизмы Б) система вознаграждений, компромисс, принуждение, разъяснения требований к работе В) сглаживание, установление общих организационных комплексных целей, уход, координационные и интеграционные механизмы Г) система вознаграждений, координационные и интеграционные механизмы, принуждение, разъяснения требований к работе	ПК-2	2
45	Каким из следующих уровней организационных конфликтов лучше всего управлять с помощью структурных методов: А) межличностным; Б) внутригрупповым; В) внутриорганизационным; Г) внеорганизационным	ПК-2	2
46	Менеджмент – это: А) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей; Б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу; В) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя	ПК-2	2
47	Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека? А) структурные Б) межличностные В) внутриличностные	ПК-2	