УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
_____
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Управление конфликтами
Направление подготовки	38.03.02 «Менеджмент»
Профиль	Организация и управление бизнесом
Год набора	2026

Составитель:

Ст. преп. Липатова А.В.

Казань

Содержание

1.Цели и задачи учебной дисциплины 3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП 4
3. Требования к результатам освоения 6
дисциплины 6
4. Структура и содержание дисциплины 7
4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций 7
4.2.Содержание дисциплины по темам 10
4.3. Планы семинарских и практических занятий 10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
6. Учебно-методическое и информационное ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
обеспечение дисциплины ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
7.Материально-техническое обеспечение дисциплины 23
8.Оценка компетенций по изучаемой дисциплине 23
Приложение 1 26
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
Приложение 2 26
Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине: 27

1.Цели и задачи учебной дисциплины

В настоящее время, сталкиваясь с потенциально конфликтными ситуациями, большинство людей применяют привычные для них способы поведения, которые не всегда эффективны для предотвращения и регулирования спорных вопросов. В рабочей обстановке такое неведение может оказаться роковым как для карьеры сотрудника, так и для его эмоционального состояния. Большинство руководителей, несмотря на большое количество знаний в области управления человеческими ресурсами и огромный жизненный опыт, недостаточно хорошо разбираются в механизмах возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе и способах их конструктивного разрешения. Чтобы найти оптимальные способы урегулирования конфликтных ситуаций, возникающих на производстве, необходимо обладать достаточным количеством знаний о причинах, способах и механизмах возникновения разногласий внутри коллектива. Такого рода знания повышают уровень культуры коммуникации и помогают сделать жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом плане. Все вышеизложенные факты подтверждают актуальность изучения дисциплины «Управление конфликтами».

Целью преподавания дисциплины «Управление конфликтами» является формирование понимания механизмов возникновения и развития конфликтов в контексте основных теорий мотивации, лидерства и власти, разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом. Это позволит им предвидеть возможные последствия конфликтов для личности, экономических, социальных, политических и иных институтов общества, эффективно определять наиболее целесообразные формы поведения в конфликтных ситуациях и предупреждать психологические стрессы.

После изучения дисциплины студент должен:

- знать природу деловых и межличностных конфликтов
- уметь моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и ее подразделениях (на разных уровнях)
- уметь проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации
- владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 учебного плана. До начала изучения дисциплины «Управление конфликтами» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученные в результате изучения дисциплин «Психологические основы профессиональной деятельности», «Основы мотивации и стимулирования персонала», «Командообразование и лидерство». Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:
Основы саморазвития, самообразования и самоорганизации
Основы мотивации и стимулирования труда персонала
Командообразование и лидерство

↓

Дисциплина:
Управление конфликтами

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:
Производственная практика
(преддипломная практика)

В результате освоения дисциплины **«Основы саморазвития, самообразования и самоорганизации»** студенты должны знать принципы бесконфликтного поведения в коллективе; методы саморегуляции в конфликтных ситуациях; психологические правила предотвращения конфликтных ситуаций при организации совместной деятельности молодых людей; уметь применять принципы бесконфликтного поведения в коллективе; реализовывать социально-психологическую поддержку молодых людей в ситуации конфликта; владеть методами бесконфликтного взаимодействия с коллегами в коллективе и навыками предотвращения конфликтных ситуаций при организации совместной деятельности молодых людей.

По итогу изучения дисциплины **«Основы мотивации и стимулирования труда персонала»** студент должен знать основы мотивации и стимулирования персонала; уметь реализовывать корпоративную социальную политику в части мотивации и стимулирования персонала; владеть различными способами мотивации и стимулирования персонала при реализации корпоративной социальной политики

В результате освоения дисциплины **«Командообразование и лидерство»** студенты должны знать современные подходы к типологии

лидерства, концепции, принципы, требования и функции лидерства, содержательные и процессуальные теории мотивации, этапы развития команды и правила командной работы; уметь использовать инструменты командообразования, управления конфликтами и стрессами в команде, анализировать возможные последствия личных действий в процессе работы по достижению поставленной цели; владеть навыками управления гармонизацией целей и развитием команды и инструментами формирования командного духа и структуры команды.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина «Управление конфликтами» участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент»:

ПК-2. Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти, разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций:

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
ПК-2	
ПК-2.2 Применяет методы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций	ПК-2.2 З.3 Знает природу деловых и межличностных конфликтов
	ПК-2.2 У.3 Умеет проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации
	ПК-2.2 В.2 Владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций
ПК-2.3 Применяет современные технологии управления персоналом	ПК-2.3 У.4 Умеет моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и ее подразделениях (на разных уровнях)

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Направление Менеджмент Дисциплина: «Управление конфликтами»					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоят. работа Очн/Очзаоч	Всего Часов Очн/ Очзаоч	Индикаторы компетенц/ЗУВ
	Лекц. Очн/Очзаоч	Прак. Очн/Очзаоч			
Модуль 1. Природа конфликта и стресса					
Тема 1. Конфликтология в системе социальных дисциплин. Природа и сущность конфликта.	2/1	2/1	5/8	9/10	ПК-2.2 З.3 У.3
Тема 2. Детерминация и динамика конфликта. Поведение людей в конфликте. Роль виртуального пространства	2/0	2/0	5/8	9/8	
Тема 3. Виды конфликтных ситуаций. Генезис конфликтов в условиях цифровой экономики	1/0	1/0	3/4	5/4	
Тема 4. Конфликты в виртуальном пространстве: особенности регулирования и разрешения	1/0	1/0	2/4	4/4	
Модуль 2. Методы и технологии управления конфликтами и стрессами					
Тема 5. Технология разрешения конфликтов.	2/1	2/1	5/8	9/10	ПК-2.2 В.2 ПК-2.3 У.4
Тема 6. Переговоры в конфликтных ситуациях	2/1	2/1	5/8	9/10	
Тема 7. Методы саморегуляции в конфликтных ситуациях. Управление стрессом.	2/1	2/1	5/8	9/10	
Модуль 3. Предупреждение, прогнозирование и разрешение конфликтов					
Тема 8. Уровни причин конфликта и способы их предупреждения	2/1	2/1	6/8	10/10	ПК-2.2 У.3 В.2 ПК-2.3 У.4
Тема 9. Признаки зрелости трудового коллектива. Принципы современного менеджмента в профилактике конфликтов.	2/1	2/1	6/8	10/10	

Тема 10. Трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в его развитие.	3/1	3/1	6/9	12/11	
Тема 11. Разрешение конфликтов. Последствия конфликтов	3/1	3/1	6/9	12/11	
Подготовка к зачету			10	10	
ИТОГО	22/8	22/8	64/92	108/108	

Пояснительная записка
с этапами формирования компетенций

Программа курса «Управление конфликтами» для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат) состоит из 3 модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1 «Природа конфликта и стресса» включает в себя четыре учебные темы. В результате прохождения первого модуля студент получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен:

- знать природу деловых и межличностных конфликтов (ПК-2.2., З.3)
- уметь проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации (ПК-2.2, У.3)

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется: выступлением на семинарах, выполнением индивидуальных домашних заданий, устными опросами и тестированием письменным.

Модуль 2 Методы и технологии управления конфликтами и стрессами включает в себя 3 учебные темы. В результате прохождения первого модуля студент получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен:

- уметь моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и ее подразделениях (на разных уровнях) (ПК-2.3 У.4)
- владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-2.2 В.2)

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется: выступлением на семинарах, выполнением индивидуальных домашних заданий, решением кейсов.

Модуль 3 «Предупреждение, прогнозирование и разрешение конфликтов» включает в себя 4 темы. В результате сдачи модуля студент осваивает:

- уметь проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации (ПК-2.2, У.3)
- уметь моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и ее подразделениях (на разных уровнях) (ПК-2.3 У.4)
- владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-2.2 В.2)

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется: выступлением на семинарах, выполнением индивидуальных домашних заданий, решением кейсов, участием в деловой игре.

4.2.Содержание дисциплины по темам

Модуль 1. Природа конфликта и стресса

Тема 1. Конфликтология в системе социальных дисциплин. Природа и сущность конфликта.

Возникновение и развитие конфликтологии. Характеристика основных этапов развития зарубежнойконфликтологии. Развитие конфликтологической практики. Предмет конфликтологии. Методы конфликтологии (методы изучения и оценки личности, методы изучения и оценки групп, методы диагностики и анализа конфликта, методы управления конфликтами). Функции конфликтологии. Понятие конфликта. Конфликт как социальный феномен. Структура конфликта (стороны конфликта, предмет конфликта, образы предмета конфликта, мотивы конфликта, позиции сторон). Типологии конфликтов (по составу участников, по сферам проявления, по степени длительности и напряженности, по предмету, по социальным последствиям). Конфликт и культура.

Тема 2. Детерминация и динамика конфликта. Поведение людей в конфликте. Роль виртуального пространства

Общие (социально-политические, экономические, демографические, социально-политические) и частные причины конфликта. Объективные и субъективные причины конфликта. Возникновение конфликта и его механизмы. Факторы, стимулирующие и нейтрализующие развертывание конфликта. Развитие конфликта (предконфликтная ситуация, инцидент, эскалация, кульминация, завершение). Фазы конфликта (начальная фаза, фаза подъема, пик, фаза спада). Стратегии поведения в конфликте (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление). Конфликт и манипуляция. Различие поведенческих паттернов как фактор конфликта (гендерные паттерны, возрастные паттерны, характерологические паттерны). Конфликтные личности. Приемы общения с конфликтными личностями.

Тема 3. Виды конфликтных ситуаций. Генезис конфликтов в условиях цифровой экономики

Специфика межличностных и внутриличностных конфликтов. Причины и факторы межличностных конфликтов (информационные, поведенческие, факторы отношений, ценностные факторы, структурные факторы). Насилие как биосоциальный феномен. Основные концепции человеческой агрессивности (биогенетическая, психологическая, экологическая, социальная).

Специфика групповых конфликтов. Классификация групповых конфликтов. Взаимосвязь конфликтов микроуровня (внутриличностных, межличностных и групповых). Внутригрупповой конфликт. Межгрупповой конфликт Специфика возникновения и протекания организационно-управленческих конфликтов. Организационный императив и развертывание конфликта. Регу-

лирование организационных конфликтов. Разрешение организационно- управленческих конфликтов: модели, стили, методы.

Глобальные конфликты. Международные и межгосударственные конфликты. Региональные конфликты. Конфликты авторитарной власти. Конфликты демократической власти. Этнонациональныеи кросскультурныеконфликты. Специфика национального конфликта. Природа, типы и логика национально-этнических конфликтов.

Трансформация конфликтов в эпоху цифровизации. Конфликты, связанные с быстрыми изменениями и инновационным развитием – внедрением новых технологий на предприятии, изменяющихся потребностей населения и т.д. Конфликты, связанные с прогрессом информационных технологий, управление которыми требует непрерывного образования и саморазвития. Стрессы, вызванные изменением уровня знаний и формированием необходимых навыков в «цифровой экономике» вследствие развития данной сферы.

Тема 4. Конфликты в виртуальном пространстве: особенности регулирования и разрешения

Понятие виртуального конфликта, влияние развития цифровизации на переход к групповой работе в виртуальном пространстве. Различия между работой виртуальных команд и взаимодействием «лицом к лицу» на каждой стадии групповой работы. Виртуальные коммуникационные средства, обеспечивающие невербальный контекст коммуникаций. Конфликты, возникающие в ходе коммуникации в форме обмена текстовыми сообщениями (с помощью электронной почты, чатов). Технологии регулирования и разрешения виртуальных конфликтов. Перенос виртуального взаимодействия в формат непосредственного межличностного общения «лицом к лицу».

Модуль 2. Методы и технологии управления конфликтами и стрессами

Тема 5. Технология разрешения конфликтов.

Понятие управления конфликтом. Содержание управления конфликтами. Стимулирование конфликтов. Прогнозирование и профилактика конфликтов. Технология предупреждения конфликтов. Регулирование конфликтов (информационные, коммуникативные, социально-психологические, организационные технологии). Прекращение конфликтов. Предпосылки разрешения конфликтов. Этапы управления конфликтом: симптоматика, диагностика, прогнозирование, разрешение. Управляющие воздействия: пресечение, гашение, преодоление, устранение. Основные формы завершения конфликта (насилие, примирение, разъединение). Условия и факторы конструктивного разрешения конфликта. Завершение конфликта с помощью третьей стороны. Диапазон и разнообразие функций третьей стороны (насилие, социальное давление, суд, арбитраж, медиация).. Эволюция способов вмешательства третьих сторон Выигрыш и проигрыш.

Тема 6. Переговоры в конфликтных ситуациях

Переговоры как универсальный механизм разрешения конфликтов. Основное содержание процесса переговоров. Требования к участнику переговоров. Сущность переговорного процесса. Организация переговорного процесса. Модели поведения партнеров в переговорном процессе. Жесткий стиль. Мягкий стиль. Торговый стиль. Сотруднический стиль. Стратегии и тактики переговорного процесса.

Тема 7. Методы саморегуляции в конфликтных ситуациях. Управление стрессом.

Телесно ориентированные методы саморегуляции (дыхательные и физические движения, методы формирования стрессоустойчивости). Позитивная психотерапия. Психотехники саморегуляции и формирования стрессоустойчивости (концентрация и релаксация). Методы саморегуляции, применяемые в быту. Стрессоустойчивость. Профессиональное выгорание.

Модуль 3. «Предупреждение, прогнозирование и разрешение конфликтов»

Тема 8. Причины конфликтов и способы их предупреждения

Предпосылки успешной профилактики конфликта. Трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в его развитие. Уровни причин конфликта и способы их предупреждения. Сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов. Типы конфликтных личностей. Признаки зрелости трудового коллектива. Принципы современного менеджмента в профилактике конфликтов. Нормы деловой этики.

Тема 9. Признаки зрелости трудового коллектива. Принципы современного менеджмента в профилактике конфликтов.

Признаки зрелости трудового коллектива. Принципы современного менеджмента в профилактике конфликтов. Свойства конфликтного взаимодействия. Сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов. Типы конфликтных личностей. Нормы деловой этики.

Тема 10. Трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в его развитие.

Характеристика предконфликтной ситуации. Открытый конфликт. Этапы развертывания открытого конфликта. Инцидент как этап развития открытого конфликта, его основные характеристики. Повод конфликта. Эскалация как этап развития открытого конфликта. Стадии конфликта. Элементы динамики конфликта. Завершение конфликта. Послеконфликтный период динамики конфликта. Постконфликтный синдром. Конструктивные решения. Предпосылки успешной профилактики конфликта. Уровни причин конфликта и способы их предупреждения. Сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов.

Тема 11. Разрешение конфликтов. Последствия конфликтов

Основные тактики регулирования конфликтов. Два подхода к разрешению конфликтов. Тактика ухода. Силовой метод разрешения конфликта. Метод односторонний уступок. Тактика компромисса. Метод скрытых действий. Тактика регулирования конфликтных ситуаций на основе принципа « выигрыш - выигрыш» Четырехшаговый метод регулирования конфликта. Конструктивные и деструктивные результаты конфликтного противоборства.

4.3. Планы семинарских и практических занятий

Модуль 1. «Природа конфликта и стресса»

Тема 1. Конфликтология в системе социальных дисциплин. Природа и сущность конфликта.

Вопросы для обсуждения.

1. Возникновение и развитие конфликтологии. Характеристика основных этапов развития зарубежнойконфликтологии. Развитие конфликтологической практики.
2. Предмет конфликтологии. Методы конфликтологии (методы изучения и оценки личности, методы изучения и оценки групп, методы диагностики и анализа конфликта, методы управления конфликтами).
3. Функции конфликтологии.
4. Понятие конфликта. Конфликт как социальный феномен. Структура конфликта (стороны конфликта, предмет конфликта, образы предмета конфликта, мотивы конфликта, позиции сторон).
5. Типологии конфликтов (по составу участников, по сферам проявления, по степени длительности и напряженности, по предмету, по социальным последствиям). Конфликт и культура.

Сценарий занятия:

- опрос по материалам лекций, работа с понятийным аппаратом;
- анализ учебной и дополнительной литературы, рекомендации по выбору источников;
- составление глоссария при работе с понятийным аппаратом;
- закрепление изученного материала и подведение итогов работы студентов.

Тема 2: Детерминация и динамика конфликта. Поведение людей в конфликте. Роль виртуального пространства

Вопросы для обсуждения.

1. Общие (социально-политические, экономические, демографические, социально-политические) и частные причины конфликта.
2. Объективные и субъективные причины конфликта. Возникновение конфликта и его механизмы.
3. Факторы, стимулирующие и нейтрализующие развертывание конфликта.
4. Развитие конфликта (предконфликтная ситуация, инцидент, эскалация, кульминация, завершение). Фазы конфликта (начальная фаза, фаза подъема, пик, фаза спада).
5. Стратегии поведения в конфликте (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление). Конфликт и манипуляция. Различие поведенческих паттернов как фактор конфликта (гендер-

ные паттерны, возрастные паттерны, характерологические паттерны).

6. Конфликтные личности. Приемы общения с конфликтными личностями.
7. Роль виртуального пространства в конфликте.
8. Причины конфликтов в виртуальном пространстве, роль невербальной коммуникации, перевод в общение «лицом к лицу».

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекций, работа с понятийным аппаратом;
– разбор ситуационных заданий;
– закрепление изученного материала и подведение итогов работы студентов.

Темы 3-4. Виды конфликтных ситуаций. Генезис конфликтов в условиях цифровой экономики. Конфликты в виртуальном пространстве

Вопросы для обсуждения.

1. Специфика межличностных и внутриличностных конфликтов. Причины и факторы межличностных конфликтов (информационные, поведенческие, факторы отношений, ценностные факторы, структурные факторы). Насилие как биосоциальный феномен. Основные концепции человеческой агрессивности (биогенетическая, психологическая, экологическая, социальная).

2. Специфика групповых конфликтов. Классификация групповых конфликтов. Взаимосвязь конфликтов микроуровня (внутриличностных, межличностных и групповых). Внутригрупповой конфликт. Межгрупповой конфликт

3. Специфика возникновения и протекания организационно-управленческих конфликтов. Организационный императив и развертывание конфликта. Регулирование организационных конфликтов. Разрешение организационно- управленческих конфликтов: модели, стили, методы.

4. Политический конфликт как вид социального конфликта. Власть и конфликт.

5. Глобальные конфликты. Международные и межгосударственные конфликты. Региональные конфликты.

6. Конфликты авторитарной власти. Конфликты демократической власти.

7. Этнонациональные и кросскультурные конфликты. Специфика национального конфликта. Природа, типы и логика национально-этнических конфликтов.

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекций, работа с понятийным аппаратом;
– разбор ситуационных заданий;
– выступление студентов с индивидуальными домашними заданиями, подготовленными с применением мультимедийных средств (например, Google Slides);

– закрепление изученного материала и подведение итогов работы студентов.

Модуль 2. Методы и технологии управления конфликтами и стрессами

Темы 5-6. Технология разрешения конфликтов. Переговоры в конфликтных ситуациях

Вопросы для обсуждения.

1. Понятие управления конфликтом. Содержание управления конфликтами. Стимулирование конфликтов. Прогнозирование и профилактика конфликтов. Технология предупреждения конфликтов. Регулирование конфликтов (информационные, коммуникативные, социально-психологические, организационные технологии). Прекращение конфликтов. Предпосылки разрешения конфликтов.
2. Этапы управления конфликтом: симптоматика, диагностика, прогнозирование, разрешение. Управляющие воздействия: пресечение, гашение, преодоление, устранение. Основные формы завершения конфликта (насилие, примирение, разъединение).
3. Эволюция способов вмешательства третьих сторон Выигрыш и проигрыш. Переговоры как универсальный механизм разрешения конфликтов. Основное содержание процесса переговоров. Требования к участнику переговоров.
4. Сущность переговорного процесса. Организация переговорного процесса.
5. Модели поведения партнеров в переговорном процессе. Жесткий стиль. Мягкий стиль. Торговый стиль. Сотруднический стиль. Стратегии и тактики переговорного процесса.

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекций, работа с понятийным аппаратом;

– решение кейсов.

– составление глоссария при работе с понятийным аппаратом;

– закрепление изученного материала и подведение итогов работы студентов.

Тема 7. Методы саморегуляции в конфликтных ситуациях. Управление стрессом.

Вопросы для обсуждения.

1. Телесно ориентированные методы саморегуляции (дыхательные и физические движения, методы формирования стрессоустойчивости).
2. Позитивная психотерапия.
3. Психотехники саморегуляции и формирования стрессоустойчивости (концентрация и релаксация). Методы саморегуляции, применяемые в быту.
4. Стрессоустойчивость.
5. Профессиональное выгорание.

Модуль 3. Предупреждение конфликтов

Тема 8-9. Причины конфликтов и способы их предупреждения Принципы современного менеджмента в профилактике конфликтов.

Вопросы для обсуждения

1. Предпосылки успешной профилактики конфликта.
2. Трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в его развитие.
3. Уровни причин конфликта и способы их предупреждения.
4. Признаки зрелости трудового коллектива.
5. Принципы современного менеджмента в профилактике конфликтов.
6. Нормы деловой этики.
7. Признаки зрелости трудового коллектива.
8. Принципы современного менеджмента в профилактике конфликтов.
9. Свойства конфликтного взаимодействия.
10. Сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов.

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекций, работа с понятийным аппаратом;
– разбор ситуационных заданий;
– выступление студентов с индивидуальными домашними заданиями, подготовленными с применением мультимедийных средств (например, Google Slides);
– закрепление изученного материала и подведение итогов работы студентов.

Тема 10. Трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в его развитие.

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика предконфликтной ситуации.
2. Открытый конфликт.
3. Этапы развертывания открытого конфликта.
4. Инцидент как этап развития открытого конфликта, его основные характеристики.
5. Повод конфликта. Эскалация как этап развития открытого конфликта. Стадии конфликта.
6. Элементы динамики конфликта.
7. Завершение конфликта. Послеконфликтный период динамики конфликта. Постконфликтный синдром.
8. Конструктивные решения. Предпосылки успешной профилактики конфликта. Уровни причин конфликта и способы их предупреждения.
9. Сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов.

Тема 11. Разрешение конфликтов

Вопросы для обсуждения.

1. Основные тактики регулирования конфликтов.
2. Два подхода к разрешению конфликтов.
3. Тактика ухода.
4. Силовой метод разрешения конфликта.
5. Метод односторонний уступок.
6. Тактика компромисса.
7. Метод скрытых действий.
8. Тактика регулирования конфликтных ситуаций на основе принципа « выигрыш - выигрыш»
9. Четырехшаговый метод регулирования конфликта.
10. Конструктивные и деструктивные результаты конфликтного противоборств

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекций, работа с понятийным аппаратом;

– деловая игра с обязательным использованием ПО и цифровых платформ при подготовке;

– закрепление изученного материала и подведение итогов работы студентов.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;
- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);
- решить заданные домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации. Контрольные работы состоят из вопросов, которые оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий.

На семинарских занятиях приветствуется способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективное решение поставленных проблем.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент должен проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Темы для самостоятельного изучения:

1.Конфликтология в системе социальных дисциплин.
2.Природа и сущность конфликта.
3. Детерминация и динамика конфликта. Поведение людей в конфликте
4. Виды конфликтных ситуаций
5. Внутриличностные и межличностные конфликты
6. Внутригрупповые и межгрупповые конфликты..
7. Организационно-управленческие конфликты.
8. Политические конфликты
9. Технология разрешения конфликтов.
10.Методы саморегуляции в конфликтных ситуациях.
11. Основы управления конфликтами.
12.Способы выхода из конфликта.
13. Переговоры в конфликтных ситуациях.
14. Управление стрессом
15. Профессиональное выгорание.

Основная литература

а) основная литература

1. Юсупова, С. М. Управление конфликтами : учебник / С. М. Юсупова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 243 с. — ISBN 978-5-4497-4857-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/155136.html

б) Дополнительная литература

2. Андруник, А. П. Управление конфликтами : учебник для вузов / А. П. Андруник. — Москва : Дашков и К, 2025. — 392 с. — ISBN 978-5-394-06190-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/150202.html

3. Мармонтова, Т. В. Переговоры и управление конфликтами : учебное пособие / Т. В. Мармонтова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 153 с. — ISBN 978-5-4497-4289-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/149970.html

4. Лисс Э.М. Деловые коммуникации : учебник для вузов / Лисс Э.М., Ковальчук А.С.. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 343 с. — ISBN 978-5-394-05858-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144230.html

в) программное обеспечение

Персональный компьютер, интерактивный комплекс для остаточной проверки знаний студентов. Мультимедийные средства.

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

1. www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART
2. https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»
3. https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами
4. www.top-personal.ru/ - электронная версия журнала «Управление персоналом»
5. https://www.kdelo.ru/ Кадровое дело Практический журнал по кадровой работе
6. http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал
7. https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров
8. https://rosmintrud.ru/ - Министерство труда и социальной защиты РФ

9. https://www.rostrud.ru/ Федеральная служба по труду и занятости РФ
10. http://www.pfrf.ru/ Пенсионный фонд РФ
11. http://nasoup.ru/ Национальный союз Управление персоналом
12. http://neohr.ru/ сетевое издание для HRспециалистов
13. https://www.businessstudio.ru/ Современные технологии управления
14. https:// hh.ru/ HeadHunter
15. https://ecopsy.ru/ ЭКОПСИ Консалтинг
16. www.rjm.ru// Журнал «Российский журнал менеджмента»
17. http://www.betec.ru/ Бизнес-инжиниринговые технологии

7.Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучение данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8.Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Оценка уровня сформированности компетенции
ПК-2. Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти, разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры в части дисциплины «Управление конфликтами»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	– знает на минимальном уровне природу деловых и межличностных конфликтов – умеет по шаблону моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и ее подразделениях (на разных уровнях) – умеет по некоторым параметрам проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации – владеет некоторыми способами разрешения конфликтных ситуаций	Выступления на семинаре Кейс-задания Тестирование письменное Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	– знает на базовом уровне природу деловых и межличностных конфликтов – умеет по д руководством наставника моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и ее подразделениях (на разных уровнях) – умеет по ряду параметров проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации – владеет основными способами разрешения конфликтных ситуаций	Выступления на семинаре Индивидуальные домашние задания Кейс задания Тестирование письменное Участие в деловой игре Зачет
3	**Повышенный уровень (относи-**	– знает на продвинутом уровне природу деловых и	Частые выступления на семинаре

	тельно порогового уровня) (От 86 до 100 баллов)	межличностных конфликтов – умеет самостоятельно моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и ее подразделениях (на разных уровнях) – умеет по широкому спектру параметров проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации – владеет разнообразными способами разрешения конфликтных ситуаций	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом, обоснованными выводами и предложением рекомендаций Тестирование письменное Выполнение индивидуальных домашних заданий с творческим подходом Активное участие в деловой игре Зачет

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины Управление конфликтами. Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных факторов и анализ основ социализации и профессионализации персонала.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа или разбивается на команды или студенты работают индивидуально. Каждая команда или студент обеспечивается необходимой информацией. Занятие проводится в основном в виде решения ситуационных заданий (кейсов), позволяющих освоить методику и приобрести необходимые навыки по нормированию, организации и гуманизации труда. Только после приобретения навыков по решению ситуационных заданий, можно говорить о формировании желаемых компетенций у студентов.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине:

Наименование дисциплины	Управление конфликтами
Направление подготовки	38.03.02 «Менеджмент»
Профиль	Организация и управление бизнесом
Год набора	2026

Казань

Содержание

1.Паспорт фонда оценочных средств
2.Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
2.1.Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля
2.1.1.Выступление на семинаре
2.1.2. Индивидуальные домашние задания
2.1.3. Решение ситуационных заданий
2.1.4 Тестирование письменное
2.1.5. Деловая игра
2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
2.2.2 Фонд оценочных средств и шкала для проверки навыков

1.Паспорт фонда оценочных средств

Формы контроля / Формируемые компетенции и их индикаторы	ПК-2	
	ПК-2.2	ПК-2.3
Формы текущего контроля		
выступление на семинаре	З.3,У.3	
индивидуальные домашние задания	З.3,У.3	У.4
кейс задания	З.3,У.3, В.2	У.4
тестирование письменное	З.3	
деловая игра	З.3,У.3, В.2	У.4
Формы промежуточного контроля		
зачет	З.3,У.3, В.2	У.4

2.Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1.Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1.Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, эссе, выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам современного менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Признаки зрелости трудового коллектива.
2. Принципы современного менеджмента в профилактике конфликтов.
3. Свойства конфликтного взаимодействия.
4. Сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов.

5. Типы конфликтных личностей.
6. Нормы деловой этики.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть современного управления.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2 Индивидуальные домашние задания

Индивидуальные домашние задания являются одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Выполнение индивидуальных домашних заданий предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной работы студента. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы индивидуальных домашних заданий:

1. Разработайте индивидуальный жизненный план.
2. Разработайте форму записей дел на день, неделю, месяц, год.
3. Подготовьте рекомендации по вопросам:
   - как правильно формулировать личные цели;
   - как правильно формулировать профессиональные цели;
   - как избежать конфликта целей.

4. Составьте контрольный лист применительно к цели, которую вы имеете на данный момент по форме таблицы 1.

Таблица 1 - Контрольный лист реализации цели

№п/п	Задача	Дата, срок	Планируемые показатели	Фактические показатели	Причины отклонения	Исполнение

5.Разработайте методы контроля за реализацией своих жизненных целей.

6. Обоснуйте выбор направления «Менеджмент». (Сначала перечислите причины, по которым вы поступили в университет (т.е. ваши мотивы), далее опишите, как вы собираетесь использовать учебу в вузе для достижения своих целей).

Критерии оценивания выполнения индивидуальных домашних заданий

Критерии оценивания	Баллы
В задании тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Студент дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100
Основные требования к заданию выполнены, но при этом допущены недочёты (имеются неточности в изложении материала; поверхностные выводы). Студент дает ответы на поставленные вопросы.	80-89
В работе имеются недостатки: тема освещена лишь частично, выводы отсутствуют или они поверхностные. Студент частично дает ответ на поставленные вопросы.	70-79
Задание представлено, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3 Решение ситуационных заданий (кейсов)

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе студентов (3-5 человек), так и индивидуально каждому студенту. После изучения ситуации студентами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Пример ситуационного задания (кейса).

1. Конфликтная ситуация:

Вы - заведующий отделением надомного обслуживания граждан пожилого возраста в комплексном центре социального обслуживания населения. В Вашем подчинении находятся несколько социальных работников, которые качественно справляются со своими обязанностями. Однажды Вам поступает звонок от одной из клиенток, которая в эмоциональной форме обвиняет одну из сотрудниц не только в невнимании к просьбам клиента, но и в грубом обращении. Поводом к звонку, по мнению клиентки, послужило несвоевременное обеспечение ее продуктами и лекарствами. Пожилая женщина настаивает

на строгом наказании социального работника. Разработайте вариативный план разрешения создавшейся конфликтной ситуации.

Критерии оценивания	Баллы
Ситуация понята и интересна студенту. Имеется навык решения кейсов и к ситуации правильно применен инструментарий по бизнес-планированию. Обозначена проблема, представлены практические пути ее решения, логично и обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и предложения.	90-100
Ситуация понята студентом; теоретический материал связан с практикой, но студент недостаточно владеет инструментарием по бизнес-планированию, в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно	80-89
Ситуация - изучена и понята студентом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению ситуационной задачи. Студент знает теорию, но слабо ее применяет на практике в данной ситуации.	70-79
Ситуация - изучена студентом. Ответ не дает решения ситуационной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического материала, что не позволяет студенту связать теорию с практикой.	60-69

2.1.4. Тестирование письменное

Для проверки полученных студентами знаний при изучении «Связи с общественностью», студентам предлагается письменно ответить на 20 тестовых заданий.

Примеры тестовых заданий:

1. Конфликт воспринимается не только эмпирически, но и разрабатывается конфликтология как относительно самостоятельная теория в эпоху:

а) «Возрождения»;

б) «Просвещения»;

в) «Индустриальную»;

г) «Информационную».

2. Конфликт изучается всесторонне, происходит дополнительная конкретизация конфликтологии, более четкие очертания ее проблематики, управление конфликтом, о чем пишут следующие авторы:

а) Николай Коперник, Джордано Бруно, Николай Кузанский;

б) Фрэнсис Бэкон, Адам Смит, Иммануил Кант;

в) Людвиг Фейербах, Зигмунд Фрейд, Михаил Бакунин;

г) Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури.

3. Конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации, называется:

а) организационным;

б) функциональным;
в) дисфункциональным;
г) производственным.
4. Любой момент развития конфликта имеет свои точки бифуркации:
а) раздвоения;
б) разветвления;
в) разрешения;
г) нет верного ответа.
5. Динамика конфликта характеризуется стадией:
а) латентной (скрытой);
б) открытой;
в) завершающей;
г) нет верного ответа.
6. Оптимально управлять конфликтной ситуацией в организации не позволят:
а) знания эволюции конфликтологии;
б) модели конфликта как процесса;
в) фасетная классификация конфликтов;
г) нет верного ответа.
7. Форма и степень столкновения может быть:
а) вертикальной;
б) спонтанной;
в) антагонистической;
г) локальной.
8. Коммуникативная направленность конфликта бывает:
а) спровоцированной;
б) горизонтальной;
в) длительной;
г) социальной.
9. Стресс - это состояние:
а) тревоги и страха;
б) эйфории и удивления;
в) эмоционального расстройства, связанного с неспособностью человека адекватно действовать в сложившейся ситуации;
г) неуверенности в экстремальных ситуациях.
10. Управление стрессами изучают:
а) менеджеры;
б) маркетологи;
в) социологи;
г) нет верного ответа.
11. Родоначальником теории стресса считается:
а) Фредерик Тейлор;
б) Ганс Селье;
в) Анри Файоль;
г) Зигмунд Фрейд.

Критерии оценивания тестов

Результат выполнения тестовых заданий студентом оценивается в баллах. Оценка ответа студента по результатам тестирования производится по 100 балльной системе. Если тесты решены и ответ верный, то за каждый правильный ответ ставится 5 баллов.

2.1.5. Деловая игра на умение управлять конфликтной и стрессовой ситуацией СТРЕСС-ИНТЕРВЬЮ

Деловая игра используется для освоения практических умений осуществлять реализацию корпоративной социальной политики в части управления конфликтами.

Сценарий деловой игры:

Часть 1. Подготовка к игре.

1. Студенты группируются в пары, распределяют роли: начальник департамента, руководитель отдела кадров.
2. Руководитель заранее составляет список должностных обязанностей и ожиданий по «жестким» и «мягким» компетенциям (реалистичность, адекватность, соответствие требованиям).
3. Руководитель отдела кадров готовит стресс-интервью (вопросы могут быть смешными, даже абсурдными, но не оскорбительными или слишком личными), в том числе с применением современных мультимедийных средств.
4. Совместно студенты вырабатывают стратегию собеседования.

Часть 2. Ход игры.

1. Разыгрывается ситуация, когда соискатели приходят на собеседование (назначаются из числа студентов случайным образом).
2. Руководители фиксируют фразы-маркеры терпимости к критике, затаенную конфликтность, высокую тревожность и т.д.
3. Соискатели имеют право задавать встречные вопросы.
4. По итогу собеседования необходимо сделать вывод, какой соискатель набрал больше баллов для приема на вакансию.

Часть 3. Подведение итогов, ответы на вопросы:

1. Каким критериям соискатель должен соответствовать в первую очередь, а каким – вторую, третью?
2. Был ли руководитель объективен и беспристрастен при выборе?
3. Насколько стрессо- и конфликтоустойчивыми показали себя сами руководители?

Критерии оценки

Критерии оценивания	Баллы
Студент демонстрирует глубокое знание способов управления конфликтами и стрессами; умеет осуществлять реализацию корпоративной социальной политики в части управления конфликтами и стрессами в ходе деловой игры. Умеет с применением мультимедийных средств структурировать материал, анализировать информацию, делать логические выводы и на их основе предлагать свои решения, отстаивать свою точку зрения. У студента прослеживаются творческие подходы к решению проблемы, способности к генерированию новых идей.	87-100
Студент демонстрирует базовые знания способов управления конфликтами и стрессами; умеет осуществлять реализацию корпоративной социальной политики в части управления конфликтами и стрессами в ходе деловой игры. Умеет формировать с помощью мультимедийных средств информацию и ее анализировать, делать логические выводы, обоснованно отстаивать свою точку зрения.	76-86
Студент частично использует способы управления конфликтами и стрессами, участие студента в деловой игре незначительно, теоретическим учебным материалом владеет не в полной мере, затрудняется с анализом материала, с выводами	61-75
Студент не заинтересован в игре, теоретический учебный материалом знает плохо, не всегда может применить его к конкретной ситуации, ведет себя пассивно.	Менее 60

2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)

Задания для проверки сформированности знаний и навыков студентов

Вопросы к зачету

1. Источники конфликтологических идей.
2. Основные направления развития западной конфликтологии.
3. История отечественной конфликтологии.
4. Объект и предмет конфликтологии.
5. Принципы исследования конфликтов.
6. Системная концепция конфликтов.
7. Методы изучения конфликтов.
8. Конфликт как тип трудных ситуаций. Отличия простых и трудных ситуаций.
9. Типы конфликтных личностей. Особенности ведения переговоров с конфликтным оппонентом.

10. Проблема типологии конфликтов. Классификация конфликтов.
11. Структура конфликта. Характеристика основных элементов.
12. Классификация причин конфликтов.
13. Конструктивные и деструктивные функции конфликтов.
14. Позитивные функции конфликта и условия их реализации.
15. Динамика конфликта. Характеристика стадий и этапов динамики конфликта.
16. Понятие внутриличностного конфликта и его виды.
17. Условия предупреждения и разрешения внутриличностных конфликтов.
18. Причины и последствия внутриличностных конфликтов.
19. Предупреждение и способы разрешения внутриличностных конфликтов.
20. Взаимосвязь конфликтов и стрессовых ситуаций.
21. Виды социальных конфликтов.
22. Причины конфликтов в организации.
23. Характеристика стилей поведения в конфликте.
24. Базовые элементы переговорного процесса.
25. Тактические приемы в переговорном процессе.
26. Функции посредника и процедуры посредничества.
27. Становление конфликтологии, ее предмет и методы исследования.
28. Модели поведения личности в конфликтном взаимодействии и их характеристика.
29. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте.
30. Конфликты в диаде «руководитель – подчиненный».
31. Особенности межличностного конфликта.
32. Сферы проявления межличностных конфликтов, их причины и способы разрешения.
33. Понятие групповых конфликтов и их структура.
34. Классификация групповых конфликтов. Особенности образа конфликтной ситуации в групповых конфликтах.
35. Пути разрешения конфликтов между личностью и группой.
36. Механизмы возникновения межгрупповых конфликтов.
37. Типология межгрупповых конфликтов.
38. Формы протекания межгрупповых конфликтов и способы их разрешения.
39. Факторы конфликтности в семейных отношениях. Предупреждение супружеских конфликтов и их разрешение.
40. Классификация социальных конфликтов и их характеристика.
41. Основные способы управления конфликтами в организации.
42. Формы завершения конфликта. Условия и факторы разрешения конфликтов.
43. Методы предупреждения и урегулирования конфликтов.
44. Посредничество в переговорном процессе.
45. Типы конфликтов в сфере управления. Способы их предупреждения и разрешения.

46. Понятие глобальных конфликтов, их критерии и причины. Типы глобальных конфликтов.
47. Технологии стратегий и тактик в переговорном процессе.
48. Основное содержание управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение.
49. Социальное партнерство как форма сотрудничества в решении проблем социально-экономического развития и профилактике конфликтов в области трудовых отношений.
50. Роль предпринимателей и менеджеров в управлении конфликтами.

2.2.2 Фонд оценочных средств и шкала для проверки навыков

Задачи для проверки сформированности умений и навыков студентов

Задание 1. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Задание 2. Господин Гомес работает в крупной латиноамериканской фирме. С точки зрения фирменной иерархии он занимает значительно более высокое положение по сравнению с другими сотрудниками, является членом правления и сам принимает важные решения. Его сотрудники ожидают от него четких указаний. Господин Гомес получает высокий оклад. Его высокий профессиональный статус подкрепляется также различными привилегиями и статусными символами (машина, членство в клубе и т.д.).

С недавних пор на фирме появился новый председатель правления, господин Палмблад из Швеции, который согласовывает с господином Гомесом многие вопросы и относительно мало дает почувствовать, что он занимает председательское кресло. Хотя господин Гомес немного обескура-

жен, но он объясняет открытость своего нового шефа в основном своими профессиональными успехами и доволен этим.

Также и внутри самой фирмы господин Гомес получает подтверждение того, что он по-прежнему сохраняет ведущие позиции, поскольку новый председатель правления при совместном проведении совещаний зачастую остается в тени. Однако один момент очень настораживает господина Гомеса, так как господин Палмблад при принятии важных решений спрашивает мнение господина Фернандеса, стоящего с иерархической точки зрения на две ступени ниже, чем господин Гомес. Господин Гомес не знает, как оценить такое развитие событий, поскольку его руководящие позиции отодвигаются, таким образом, на второй план.

Также растерян и господин Фернандес, так как ему трудно выработать правильную тактику поведения в свет новых появившихся возможностей – напрямую высказывать свою точку зрения. С одной стороны, ему льстит, что председатель прислушивается к его мнению, с другой стороны, он спрашивает себя, не стоит ли расценивать поведение господина Палмблада как его слабость…

Объясните, чем вызвано создание конфликтной ситуации на латиноамериканской фирме. Почему люди по-разному обращаются с властными полномочиями? Обоснуйте свою точку зрения.

Задание 3. Американский атташе по сельскому хозяйству прибыл на работу в Боливию. После соответствующего периода пребывания в стране он сообщил местным официальным лицам о своем желании нанести визит министру сельского хозяйства, должностному лицу, с которым он по роду своей службы должен был непосредственно контактировать По различным причинам предлагаемое американцем время не подходило его боливийскому коллеге, все намеки были безрезультатны. В ответ поступала только одна информация: время навестить министра еще не пришло.

Наш друг, однако, настаивал на своем и форсировал события, добившись, в конце концов, того, что ему с неохотой уступили, и встреча была назначена. Прибыв немного заранее назначенного часа (североамериканский вариант высказывания уважения) он начал ждать. Прошло пять минут… десять – пятнадцать…сорок пять минут (непростительный период ожидания!). Американец вскочил и сказал секретарю, что он теряет время, прошло сорок пять минут, и что он «чертовски раздосадован и устал» от такого отношения. Боливийскому министру так и сообщили, что американец сорок пять минут ждет в приемной и он раздосадован. На что тот ответил: «Пусть ждет». Надо ли говорить, что пребывание американца в Боливии так и не заладилось.

Как Вы думаете, был ли боливийский министр невежлив по отношению к американскому атташе? Мог бы избежать конфликта американский атташе? Из-за чего произошел конфликт?

Задание 4. Вы приняли на работу специалиста, который с первых дней демонстрирует сопротивление контролю, на вопрос о выполнении те-

кущих задач отвечает: «Работаю», порой новые поручения он воспринимает без обратной связи (молча смотрит на экран монитора). Его коллеги отмечают также сложности во взаимодействии, например, он не дает точных сроков по выполнению его части работы, что задерживает общий проект.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте психологическое состояние сотрудника.
2. Предложите пути решения данной ситуации.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос зачета, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе вопрос студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос зачета, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть	**A**	**95-91**	**зачтено**	

допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Практическая ситуация решена верно, правильно обосновывает принятую методику ее решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**зачтено**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет навыками и приемами решения практических ситуаций. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**зачтено**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**зачтено**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-	**D**	**70-66**	**зачтено**	**Пороговый уровень сформиро-**

следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической ситуации и не может связать теорию с практикой.				
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических ситуаций. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**зачтено**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Ситуация не решена.	**E**	**60**	**зачтено**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на зачете. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Ситуация не решена.	**F**	**Менее 60**	**Не зачтено**	**Компетенции не сформированы**