



**Федеральное агентство морского и речного транспорта  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»**

**Воронежский филиал  
Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.Б.8 «Конфликтология»  
(Приложение к рабочей программе дисциплины)**

Уровень образования:	Высшее образование – бакалавриат
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Управление предприятием и человеческими ресурсами
Вид профессиональной деятельности:	Организационно-управленческая, информационно-аналитическая, предпринимательская
Язык обучения:	Русский
Кафедра:	Гуманитарных и социальных наук
Форма обучения:	Заочная
Курс:	1
Составитель:	Будкова С.В.

ВОРОНЕЖ 2020 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	3
1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины	4
1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся	4
1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания	5
2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ	5
2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля	5
2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины	36
3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	39
3.1 Теоретические вопросы для проведения зачета	39
3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачете	40

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)
ОК-5	способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия в конфликтологии, основные типы конфликтов, причины их возникновения, способы управления конфликтами, современные представления об особенностях различных типов конфликтных ситуаций, причины семейных конфликтов</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на научной основе разрешать возникающие конфликтные ситуации, использовать наиболее эффективные технологии разрешения конфликтов на предприятиях</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками извлечения необходимой информации по проблемам конфликтологии</li> </ul>
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></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- классификацию конфликтов в организациях. Виды конфликтов на кризисном предприятии</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрешать конфликты в организациях и на предприятиях в соответствии с определенными правилами</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способами разрешения конфликтов и правилами проведения переговоров на предприятиях</li> </ul>

### 1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Конфликтология: предмет, цели, значение в обществе	ОК-5	Вопросы для контроля знаний. Дискуссия. Тестовые задания. Зачет.
2	Возникновение и разви-	ОК-5	Вопросы для контроля знаний. Дис-

	тие конфликтологические идеи		куссия. Тестовые задания. Зачет.
3	Общая теория конфликта	ОК-5	Вопросы для контроля знаний. Тестовые задания. Ситуационный практикум. Зачет.
4	Внутриличностные конфликты: специфика, формы проявления	ОК-5; ПК-2	Вопросы для контроля знаний. Тестовые задания. Ситуационный практикум. Зачет.
5	Межличностные и групповые конфликты: многообразие сфер существования	ОК-5; ПК-2	Вопросы для контроля знаний. Тестовые задания. Ситуационный практикум. Зачет.
6	Организационные конфликты: особенности протекания	ОК-5; ПК-2	Вопросы для контроля знаний. Деловые игры. Тестовые задания. Ситуационный практикум. Зачет.
7	Методы исследования и диагностики конфликтов	ОК-5; ПК-2	Вопросы для контроля знаний. Тестовые задания. Ситуационный практикум. Зачет.
8.	Прогнозирование и предупреждение конфликтов	ОК-5; ПК-2	Вопросы для контроля знаний. Тестовые задания. Ситуационный практикум. Зачет.
9.	Управление социальными конфликтами Понятие управления конфликтом.	ОК-5; ПК-2	Вопросы для контроля знаний.. Тестовые задания. Ситуационный практикум. Зачет.
10.	Переговорный процесс как технология регулирования конфликтов	ОК-5; ПК-2	Вопросы для контроля знаний. Деловая игра. Тестовые задания. Зачет.

### 1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня
<b>Пороговый (базовый) уровень (Оценка «3», Зачтено)</b> (обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)	обучающийся обладает удовлетворительной способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, а также не достаточно полно владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
<b>Повышенный (продвинутый) уровень (Оценка «4», Зачтено)</b> (превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)	обучающийся обладает удовлетворительной способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, а также хорошо владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных

	технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
<b>Высокий (превосходный) уровень (Оценка «5», Зачтено)</b> (превосходит пороговый (базовый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции)	обучающийся обладает отличной работой в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, а также в полной мере владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

## **2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

### **2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля**

#### **Тема 1. Конфликтология: предмет, цели, значение в обществе**

##### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Определение понятия «конфликт», анализ условий его возникновения.
2. Конфликт как объект и предмет конфликтологии.
3. Конфликт как свойство социальных систем.
4. Социальные противоречия и социальные конфликты.
5. Конфликт как феномен общественной жизни.
6. Актуальные теоретико-методологические и прикладные проблемы современной конфликтологии.
7. Конфликтология в системе социально-гуманитарных наук. Междисциплинарные связи конфликтологии. Становление конфликтологии как учебной дисциплины в России и за рубежом.
8. Роль конфликтологии в консолидации Российского общества.

**Дискуссия:** Значение конфликтологии в деятельности менеджера

##### **Тестовые задания:**

1. Конфликтология — наука:
  - а) о причинах, динамике социальных конфликтов и путях их предупреждения и разрешения;
  - б) о механизмах и моделях межличностного взаимодействия;
  - в) о технологиях и механизмах политической конкуренции.
  
2. Современная теория конфликта исходит из следующих утверждений:
  - а) конфликт присущ человеку, как и всем животным;
  - б) конфликт функционален для социальных систем;
  - в) конфликты присутствуют не в каждом обществе.
  
3. Конфликтология как самостоятельная научная дисциплина сложилась:
  - а) в XIX в;
  - б) в начале XX в;
  - в) в середине XX в.

4. В России конфликтология стала развиваться:
- раньше, чем в странах Запада;
  - позже, чем в странах Запада;
  - в то же время, что и в странах Запада.
5. Науки, в которых конфликт начал изучаться как самостоятельное явление:
- психология;
  - философия;
  - педагогика;
  - физика;
  - политология.
6. Метод, основанный на выявлении структурных элементов конфликта и рассмотрении его в статике:
- процессуально-динамический;
  - структурно-функциональный;
  - типологизация конфликтов;
  - прогнозирование конфликтов.
7. Способность в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивного потенциала конфликтов, основываясь на специальных знаниях:
- конфликтологическая интуиция;
  - конфликтологическая теория;
  - конфликтологическая компетенция.
8. В развитии отечественной конфликтологии выделяют:
- два периода;
  - три периода;
  - четыре периода;
  - пять периодов.
9. Уровень исследования конфликтов, который представляет исходные основания, позволяющие исследовать конфликты через призму системы определенных принципов и взглядов:
- методологический;
  - теоретический;
  - технологический;
  - практический.
10. Политическая конфликтология — это:
- самостоятельная наука;
  - отрасль конфликтологии;
  - теоретическая концепция.
11. Универсальный метод, всегда способствующий получению достоверной информации о конфликтах:
- анкетирование;
  - тестирование;
  - наблюдение;
  - такого метода нет.

12. Приоритетными объектами конфликтологии являются социальные конфликты, которые представляют собой столкновение:

- а) между потребностями и возможностями личности;
- б) между двумя оппонентами;
- в) между двумя и более субъектами.

13. Метод, основанный на выявлении основных стадий развития конкретного конфликта:

- а) структурно-функциональный;
- б) процессуально-динамический;
- в) типологизация конфликтов;
- г) прогнозирование конфликтов.

14. Проблема конфликта рассматривалась учеными:

- а) начиная с XIX в;
- б) начиная с эпохи Средневековья;
- в) на протяжении всего развития научной мысли.

15. Уровень исследования конфликтов, который включает научные теории, знания закономерностей развития и специфических свойств конфликта, полученные в разных науках в результате исследования:

- а) методологический;
- б) теоретический;
- в) технологический;
- г) практический.

## **Тема 2 Возникновение и развитие конфликтологических идей**

### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Конфликтология как научное направление.
2. История возникновения и основные направления в развитии социальной конфликтологии и социологии конфликтов (К. Маркс, Г. Зиммель, Л. Козер, М. Вебер, Р. Дарендорф, К. Боулдинг).
3. Традиции исследования социальных конфликтов в отечественной социологии: исторические аспекты и современные подходы.
4. Конфликтология как междисциплинарное направление исследования конфликта.
5. Социологические теории конфликта.
6. Психологические теории конфликта.
7. Специфика социально-психологического подхода к конфликту.
8. Прикладная конфликтология как практика работы с конфликтами.

**Темы дискуссии:** Традиции исследования социальных конфликтов в отечественной социологии: исторические аспекты и современные подходы.

### **Тестовые задания:**

1. Социобиологическая теория конфликта выводит его причину:
  - а) из социального неравенства людей;
  - б) несовершенства человеческой психики;
  - в) естественной агрессивности человека.
11. Авторы современной концепции конфликта:

- а) Г. Спенсер;
- б) Р. Дарендорф;
- в) Л. Козер;
- г) К. Боулдинг.

2. Основатель Чикагской социально-экономической школы, рассматривающий конфликт как элемент четырех видов взаимодействия:

- а) Р. Э. Парк;
- б) М. Вебер;
- в) Р. Дарендорф;
- г) Г. Спенсер.

3. Название теории К. Боулдинга:

- а) классовая теория;
- б) «Конфликтная модель общества»;
- в) «Общая теория конфликта».

4. Автор концепции позитивно-функционального конфликта:

- а) Г. Спенсер;
- б) Р. Дарендорф;
- в) Л. Козер;
- г) К. Боулдинг.

5. Конфликт как социальное явление был определен в работе «Исследования о природе и причинах богатства народов»:

- а) Ф. Энгельсом;
- б) Г. Спенсером;
- в) А. Смитом;
- г) К. Марксом.

6. Американский социолог, который трактовал конфликт как аномалию:

- а) Р. Дарендорф;
- б) Т. Парсонс;
- в) К. Боулдинг.

7. На утверждении о том, что социальный конфликт воспроизводится обществами с определенной социальной структурой, основывается теория:

- а) социально-психологическая;
- б) социально-биологическая;
- в) классовая.

8. Автор теории, которая рассматривает в основании развития конфликта конкуренцию:

- а) Г. Спенсер;
- б) Р. Дарендорф;
- в) Л. Козер;
- г) К. Боулдинг.

9. Автор теории, названной «конфликтной моделью общества»:

- а) Т. Парсонс;
- б) Р. Дарендорф;
- в) К. Боулдинг;
- г) Г. Спенсер.

10. «Отцом и царем всего сущего» называл войну:

- а) Платон;
- б) Аристотель;
- в) Гераклит;
- г) Эпикур.

11. Французский просветитель, который считал, что по своей природе человек добр, миролюбив, а источниками конфликтов являются недостатки в организации общества:

- а) Т. Гоббс;
- б) А. Смит;
- в) О. Конт;
- г) Ж.-Ж. Руссо.

12. Личность как жертва антагонистического конфликта социальных норм и биологических инстинктов рассматривается представителями:

- а) бихевиоризма;
- б) психоанализа;
- в) гуманистической психологии.

13. Пессимистический подход в понимании природы конфликта выразил в работе «Левиафан»:

- а) А. Смит;
- б) О. Конт;
- в) Т. Гоббс;
- г) К. Маркс.

14. Фундаментом конфликтологии во многом стали идеи основателя социологии:

- а) Ч. Дарвина;
- б) О. Конта;
- в) З. Фрейда;
- г) А. Маслоу.

### **Тема 3. Общая теория конфликта**

#### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Конфликт как социальное явление.
2. Конфликт как форма социального взаимодействия, межличностной и межгрупповой коммуникации.
3. Источники и причины конфликтов.
4. Классификация видов конфликтов: критерии и основные характеристики.
5. Природа противоречия, лежащего в основе конфликта.
6. Структурный конфликт и его разновидности.
7. Конфликт ценностей.
8. Конфликт отношений.
9. Поведенческий конфликт.
10. Конструктивные и деструктивные функции конфликтов.
11. Диагностическая функция конфликтов и особенности ее проявления.
12. Понятие конфликтной ситуации, возникновение и структура.
13. Осознание ситуации как конфликтной ее участниками.
14. Субъекты конфликта как элементы конфликтной ситуации.

15. Типы и ранги субъектов конфликта.
16. Влияние образов конфликтной ситуации на развитие конфликта.
17. Динамика конфликтного взаимодействия.
18. Стадии и фазовая динамика конфликта.
19. Конфликт как процесс.
20. Конфликтное взаимодействие и конфликтное поведение.
21. Классификация типов поведения в конфликте по К. Томасу.
22. Основные модели завершения конфликта.

### **Ситуационный практикум(кейс-задания):**

#### **Кейс-задание 1**

Представьте себе, что вас недавно назначили инспектором кадровой службы. Вы еще не очень хорошо знаете работников организации, работники плохо знают вас в лицо. Вас вызвали к генеральному директору. Проходя мимо курительной комнаты, видите нескольких работников, которые курят и оживленно беседуют. Через час, возвращаясь с совещания, вы опять видите тех же работников за беседой. Вопрос. Чтобы Вы сделали в данной ситуации? Ответ обоснуйте.

#### **Кейс-задание 2**

Представьте себе, что вы начальник отдела. В настоящее время в отделе «горячая» обстановка, срываются сроки выполнения задания, не хватает исполнителей. Выезжая в срочную командировку, вы случайно встречаете в аэропорту свою подчиненную, которая неделю находится на больничном. Но вы видите ее в полном здравии. Она встречает в аэропорту молодого человека. Вопрос. Чтобы Вы сделали в данной ситуации? Ответ обоснуйте.

#### **Кейс-задание 3**

Представьте себе, что вы начальник отдела. В вверенном вам отделе работница А делает работнице Б постоянные замечания по поводу ошибок в работе, причем ошибки многочисленные и часто повторяющиеся. Работница Б считает высказываемые замечания личным оскорблением. Между работницами возникает конфликт. Вопрос. Выявите причину конфликта? Определите пути разрешения конфликтной ситуации.

#### **Кейс-задание 4**

Представьте себе, что вы начальник отдела. Ваш вышестоящий руководитель принимает на работу специалиста, который должен работать у вас в подчинении. Причем данный поступок руководителя не был согласован с вами. Через некоторое время, вы видите неспособность нового работника выполнять свои непосредственные обязанности. Вопрос. Чтобы Вы сделали в данной ситуации? Ответ обоснуйте. Найдите все возможные действия по предупреждению и разрешению конфликтной ситуации.

#### **Кейс-задание 5**

В ответ на прозвучавшую на служебном совещании критику со стороны подчиненного, начальник ужесточил контроль за служебной деятельностью подчиненного, а затем начал придираться к нему по мелочам. Вопрос. Выявите причину конфликта? Определите пути разрешения конфликтной ситуации.

#### **Кейс-задание 6**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Предложите варианты разрешения данной ситуации. В производственном отделе организации долгое время работают трое сотрудников в должности инженеров-технологов. Один из работников при выполнении очередного задания проявил большую эффективность, что послужило дос-

тижению наилучшего результата при выполнении задания руководителя. Начальник отдела при назначении премии выделил отличившемуся работнику более высокую премию чем остальным. Получая заработную плату, остальные работники возмутились такой «несправедливостью», так как раньше премия назначалась всем одинаково.

#### **Кейс-задание 7**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Предложите варианты разрешения данной ситуации. Начальник подразделения организации при распределении вознаграждения по итогам работы за месяц не выделил премию одному из подчиненных работников. На первый взгляд оснований для лишения премии работника не было. На вопрос о причине данного поступка, руководитель не нашел, что ответить. В результате у депремированного работника снизилась эффективность трудовой деятельности.

#### **Кейс-задание 8**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Предложите варианты разрешения данной ситуации. При проведении собеседования с кандидатом на вакантную должность руководитель подразделения обещает в будущем за хорошую работу повысить заработную плату. Новый сотрудник работает более добросовестно и эффективнее чем его коллеги. Руководитель же постоянно дает работнику новые задания. При этом за успешное выполнение выданных заданий работнику не прибавляют заработную плату и не повышают в должности. Через определенное время у работника пропадает мотивация к эффективному выполнению заданий руководителя. Возникает конфликтная ситуация.

#### **Кейс-задание 9**

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Предложите варианты разрешения данной ситуации. Начальник цеха информирует работника о необходимости повышения квалификации в следующем месяце. Работник не согласен с целесообразностью обучения, так как до выхода на пенсию ему остается всего лишь два года.

#### **Тестовые задания:**

- 1) Определите природу конфликтов, основу которых определяет удовлетворение потребностей одной стороны, за счет удовлетворения потребностей другой стороны.
  - а) экономические конфликты;
  - б) идеологические конфликты;
  - в) социально – психологические конфликты.
  
- 2) Агрессивная форма целенаправленного выражения личной или коллективной активности – это:
  - а) смута;
  - б) бунт;
  - в) восстание.
  
- 3) Какой вид конфликта возникает по недоразумению или стечению обстоятельств?
  - а) конструктивный конфликт;
  - б) случайный конфликт;
  - в) смещенный конфликт.
  
- 4) Что представляет собой борьба за признание достижений и способностей человека или группы людей?
  - а) конфронтация;
  - б) соперничество;

в) конкуренция.

5) Что представляет собой целенаправленно выраженная личная или коллективная агрессия с высокой степенью организации коллективного протеста?

- а) смута;
- б) бунт;
- в) восстание.

6) К какому виду относят конфликты, основу которых представляет нарушение в области взаимоотношений?

- а) экономические конфликты;
- б) социально – психологические конфликты;
- в) социально – бытовые конфликты.

7) К какому виду относят конфликт, возникший на ложном основании сокрытия истинной причины?

- а) конструктивный конфликт;
- б) случайный конфликт;
- в) смещенный конфликт.

8) В каком виде выражается пассивное противостояние различных социальных групп с противоборствующими политическими, экологическими, социальными интересами?

- а) соперничество;
- б) конфронтация;
- в) конкуренция.

9) Чем представляется нечеткое выражение недовольства существующим положением?

- а) мятеж;
- б) бунт;
- в) смута.

10) К какому виду относят конфликты, основа которых представлена противоречием во взглядах, установках людей на самые разные проблемы жизни общества?

- а) экономические конфликты;
- б) социально – политические;
- в) идеологические конфликты.

11) К какому виду относят конфликт, возникший между субъектами, на основе реально существующих противоречий?

- а) случайный конфликт;
- б) условный конфликт;
- в) смещенный конфликт.

#### **Тема 4. Внутриличностные конфликты: специфика, формы проявления**

##### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Основные подходы к причинам и формам проявления внутриличностного конфликта (З. Фрейд, К. Юнг, Э. Фромм, К. Хорни, А. Адлер, А. Маслоу, К. Левин).
2. Потребности, интересы, ценности и мотивы поведения личности.
3. Внутренние и внешние противоречия личности и их взаимосвязь.

4. Фрустрация, стрессы, конфликты и кризисы.
5. Формы проявления внутриличностных конфликтов.
6. Переживание как основа внутриличностного конфликта.
7. Последствия и проявления внутриличностных конфликтов.
8. Основные способы разрешения внутриличностных конфликтов.
9. Психологическая защита на подсознательном и сознательном уровнях.
10. Развитие стрессоустойчивости.
11. Самоменеджмент как профилактика и технология регулирования внутриличностных конфликтов.
12. Роль конфликта в формировании и развитии личности.

### **Ситуационный практикум:**

#### **Ситуация 1**

Сотрудник организации Иванов поссорился с непосредственным руководителем. Иванов зарекомендовал себя как дисциплинированный работник, который никогда ни с кем не ссорился. Но однажды в агрессивной форме заявил руководителю, что «при таких обстоятельствах больше не сможет его уважать». Оказалось, что незадолго до данного происшествия руководитель убеждал Иванова, что его рационализаторское предложение в данный момент не целесообразно и неэффективно. Иванов свой проект забрал, а руководитель использовал идею Иванова как свою. Проект был принят и внедрен. Иванов о данном инциденте никому не рассказывал, но работники организации, как обычно, знали причину конфликта и не делали из этого тайны. Кроме того, коллеги поддержали Иванова, выразив недоверие к действиям руководителя. В эмоциональном порыве Иванов сказал, что ему не столько жаль идею проекта, сколько руководителя, использовавшего в своей работе обман.

### **Тестовые задания:**

- 1) В рамках какой науки внутриличностный конфликт рассматривается как плохая привычка или результат ошибок в воспитании?
  - а) гуманистической психологии;
  - б) когнитивной психологии;
  - в) бихевиоризма.
  
- 2) К какому виду конфликта относится конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями?
  - а) мотивационный конфликт;
  - б) нравственный конфликт;
  - в) ролевой конфликт;
  - г) конфликт неадекватной самооценки.
  
- 3) Какие последствия внутриличностного конфликта усложняют психологическую жизнь индивида, способствуют ее переходу на новые уровни функционирования?
  - а) конструктивные последствия внутриличностных конфликтов;
  - б) деструктивные последствия внутриличностных конфликтов.
  
- 4) Какое направление научных познаний рассматривает внутриличностный конфликт как потерю смысла жизни?
  - а) логотерапии;
  - б) бихевиоризм;
  - в) интеракционизма.

5) К какому виду конфликта относится конфликт между стремлениями к обладанию и к безопасности?

- а) мотивационный конфликт;
- б) нравственный конфликт;
- в) ролевой конфликт;
- г) конфликт неадекватной самооценки.

6) Какое направление науки определяет внутриличностный конфликт как столкновение желаний, при котором часть личности отстаивает определенные желания, а другая отклоняет их?

- а) психоаналитического направления;
- б) когнитивной психологии;
- в) бихевиоризма.

7) К какому виду конфликта относится конфликт между желаниями и действительностью, которая блокирует их удовлетворение?

- а) мотивационный конфликт;
- б) конфликт нереализованного желания;
- в) ролевой конфликт.

8) Внутриличностный конфликт – это:

- а) глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач;
- б) столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности;
- в) состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией;
- г) столкновение противоположно направленных мотивов личности.

9) К какому методу защитной реакции относится присвоение ценностей или черт характера других людей для предупреждения угроз с их стороны?

- а) изомерция;
- б) интроекция;
- в) сублимация;
- г) рационализация.

10) Удовлетворение вытесненного неприемлемого чувства (сексуального или агрессивного) осуществлением социально одобряемых альтернатив – это:

- а) аннулирование;
- б) рационализация;
- в) компенсация;
- г) сублимация.

## **Тема 5. Межличностные и групповые конфликты: многообразие сфер существования**

### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Причины возникновения межличностных конфликтов.
2. Конфликт как форма социального взаимодействия.
3. Ролевые конфликты.
4. Манипуляция в межличностном взаимодействии.
5. Разновидности манипуляций.
6. Манипулятивное общение.

7. Механизмы блокирования манипуляций.
8. Влияние социальной и психологической зрелости личности на уровень ее конфликтности.
9. Проявление индивидуально-психологических особенностей личности в ее стратегиях поведения в конфликте.
10. Эмоциональное состояние участников конфликта: сужение креативности, автоматизация поведения, эмоциональный дискомфорт.
11. Рост эмоционального напряжения: страхи, агрессия, недоверие, фобии.
12. Технологии работы с эмоциональным состоянием в процессе конфликта.
13. Вербальные и невербальные техники урегулирования эмоционального состояния.
14. Рационализация эмоций.
15. Способы разрешения межличностных конфликтов

### **Ситуационный практикум(кейс-задания):**

#### **Кейс-задание 1**

Молодая работница организации Марина обратилась к начальнику отдела с жалобой на то, что сотрудница Татьяна Ивановна постоянно «придирается» по любому поводу, и попросила перевести ее в другой отдел. При проведении проверки выяснилось, что рабочие места Марины и Татьяны Ивановны находятся рядом друг с другом и что Татьяна Ивановна очень часто делает Марине замечания, многие из которых действительно несправедливы. При разговоре с начальником отдела Татьяна Ивановна объяснила, что Марина новый, неопытный работник, и поэтому должна выполнять все сделанные ее замечания. Начальник отдела обратил внимание на то, что Марина своей молодостью, активностью и жизнерадостностью раздражает пожилую Татьяну Ивановну.

#### **Кейс-задание 2**

Работница организации Римма постоянно ссорилась с коллегой по работе Галиной. Галина и Римма пользовались уважением в коллективе, но обладали совершенно противоположным характером. Римма отличалась непоседливостью, много смеялась, шутила, любила подробно рассказывать о своей личной жизни, так что коллеги были в курсе ее личных дел. О Галине она отзывалась не самым лестным образом, обращая внимание на то, что Галина очень скрытная, а значит хитрая, постоянно молчит и сама себе на уме. Римма часто задевала Галину, поддразнивая ее. Галина, обладала терпением, отличалась спокойностью и сдержанностью, никогда особо ни с кем не откровенничала. О личной жизни Галины никто из коллег ничего не знал. С коллегами по работе была очень внимательна, проявляла заинтересованность и доброжелательность, при необходимости, давала нужные советы. В ситуациях, когда Римма задевала ее, Галина обычно переводила все в шутку, что очень не нравилось Римме, и она продолжала нападки с удвоенной силой.

#### **Кейс-задание 3**

В одной комнате общежития живут две сестры. Старшая сестра очень красивая, высокая и стройная. Младшая сестра наоборот полноватая, невысокая, но очень приветливая и доброжелательная. От комнаты в общежитии был только один ключ. Уезжая на выходные вдвоем домой, старшая сестра, закрыв дверь положила ключ себе в сумочку, не оставив его как обычно на вахте. Младшей сестре необходимо было вернуться раньше. Старшая сестра забыла напомнить про взятый ключ и, в итоге, младшей сестре пришлось вернуться домой, так как ей не удалось попасть в комнату.

#### **Кейс-задание 4**

Сосед по даче - мужчина пенсионного возраста любил всем давать свои советы. Узнав, что соседи решили построить коттедж, он посчитал необходимым уберечь их от такого

неразумного поступка. Он долго убежденно уговаривал молодую соседку, опираясь на свой жизненный опыт. В итоге, молодая соседка в жесткой форме посоветовала мужчине больше «не лезть не в свое дело».

### **Кейс-задание 5**

Два сотрудника отдела не могут работать в месте, между ними постоянно возникают конфликты. При очередном конфликте можно было услышать следующий диалог: - Иван Иванович, почему Вы не выполнили срочное задание? Мне что опять придется делать все за вас? - Вы мне не начальник и не указывайте, что мне делать. Ситуация 6. В производственном цехе молодые рабочие задерживаются с обеденного перерыва практически на полчаса. Такое поведение вызывает возмущение более взрослых работников и руководства. На очередном собрании разбирался данный вопрос. Начальник цеха: «Для укрепления трудовой дисциплины считаю необходимым пресечь задержки работников после обеденного перерыва, иначе другие работники поступят так же». Старый рабочий: «считаю, что на первый раз необходимо лишить премии, а за второй – увольнять!» Молодой рабочий: «Я ни нахожу ничего страшного в том, что мы отдыхаем 10-15 лишних минут, так как установленные нормы мы выполняем. Обратите внимание на перебои с обеспечением необходимыми материалами для работы».

### **Тестовые задания:**

1) Тенденция благоприятствовать членам собственной групп в противовес членам другой группы – это:

- а) конфликт интересов;
- б) внутригрупповой фаворитизм.

2) Конфликт, способствующий повышению стабильностью функционирования организаций в изменившихся условиях внешней среды – это:

- а) деструктивный конфликт;
- б) конструктивный конфликт;
- в) стабилизирующий конфликт.

3) Конфликтоустойчивость группы, предполагающая инвариантность целей функционирования и развития группы – это:

- а) статическая устойчивость группы;
- б) динамическая устойчивость группы;
- в) активно-вариабельная устойчивость группы.

4) К групповым конфликтам группы относятся конфликты:

- а) личность – группа;
- б) группа – группа;
- в) а + б.

5) Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления как: стремление к превосходству, проявление агрессии, проявление эгоизма:

- а) информационные факторы;
- б) поведенческие факторы;
- в) факторы отношений;
- г) ценностные факторы.

б) Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления как: власть, система управления, право собственности, нормы поведения и т.п.:

- а) информационные факторы;
- б) поведенческие факторы;
- в) факторы отношений;
- г) структурные факторы.

7) Групповая атрибутация – это:

а) завышение оценки в групповых мнениях своей группы и занижение достоинств в противоборствующей группы;

б) объяснение позитивного поведения своей группы и негативного поведения чужой группы внутренними причинами, и, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой группы внешними обстоятельствами;

в) неадекватное социальное сравнение своей и чужой группы.

8) Для каких конфликтов характерны следующие причины: неудовлетворительные коммуникации, нарушение правовых норм, низкая заработанная плата:

- а) конфликт между лидером и микрогруппой;
- б) конфликт между подразделениями внутри организации;
- в) конфликт между руководителем организации и персоналом.

9) Основными явлениями, характеризующие типичное субъективное содержание конфликтной ситуации межгруппового конфликта являются:

а) «деиндивидуализация» взаимного восприятия неадекватное социальное, групповое сравнение, групповая солидарность;

б) «деиндивидуализация» взаимного восприятия, перцептивная деформация, групповая атрибутация;

в) неадекватное групповое сравнение, групповая атрибутация, «деиндивидуализация» взаимного восприятия.

10) Неадекватное социальное, групповое сравнение – это

а) негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой группы объясняется внешними обстоятельствами;

б) в групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижается;

в) противопоставление своей группы и чужой группы по нравственным особенностям их социального взаимодействия.

## **Тема 6. Организационные конфликты: особенности протекания**

### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Причины возникновения организационных конфликтов.
2. Типология организационных конфликтов.
3. Информационные и структурные конфликты в организации.
4. Дисбаланс структуры рабочего места.
5. Ценностный конфликт и его выражение в особенностях корпоративной культуры организации.
6. Деструктивные функции конфликта в организации: ухудшение и разрушение коммуникаций; падение авторитета руководителя; рост напряженности между уровнями управления; снижение эффективности труда.

7. Специфика инновационных конфликтов.
8. Профилактика и методы регулирования.
9. Роль руководителя в предупреждении и регулировании инновационных конфликтов.
10. Стратегии управления организационным конфликтом.
11. Трудовые конфликты как отражение проблем в социально-экономической и административно- управленческой систем организации.
12. Особенности протекания социально- трудовых конфликтов.
13. Формы и методы урегулирования трудовых конфликтов.
14. Социальное партнерство, его значение в предупреждении и успешном регулировании конфликтов.

### **Ситуационный практикум(кейс-задания):**

#### **Кейс-задание 1**

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную — молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ. Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

#### **Кейс-задание 2**

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

#### **Кейс-задание 3**

Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о недовольствительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цеху не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия...

Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия?

#### **Кейс-задание 4**

В экономическом отделе организации работает три специалиста одинаковой квалификации. Коллектив отдела долгое время работает вместе, отличается высокой сплоченностью и хорошим социально-психологическим климатом. В организации прошел слух об освобождающейся должности руководителя экономического отдела. Трое работников претендуют на данную руководящую должность. В коллективе отдела резко портятся отношения, возникает конфликтная ситуация. Предложите варианты развития и разрешения конфликтной ситуации.

### **Кейс-задание 5**

Представьте себе, что вы опытный начальник отдела, обладающий большим авторитетом. В канун профессионального праздника вы решили наградить лучших сотрудников своего отдела и представили их фамилии руководству для поощрения. Одного из лучших сотрудников, назовем его Петров, вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где будет вручено вознаграждение в виде грамоты и премии. Петрову, пришедшему на торжественное собрание вместе со своей семьей, по неизвестным для вас причинам, грамоту и премию не вручили. После окончания торжественного заседания, не успев разобраться в причине данного недоразумения, вы встречаетесь с Петровым в коридоре. Предложите различные варианты развития и разрешения конфликтной ситуации

### **Кейс-задание 6**

Рабочие места начальника отдела и его подчиненных удалены друг от друга на значительное расстояние. Начальник отдела, практически, не видит чем занимаются его подчиненных в течении рабочего дня. Начальник отдела считает, что без постоянного контроля работники не выполняют свои обязанности должным образом, а заняты разговорами, чаепитием и тому подобное. В соответствии со сложившимся мнением, начальник постоянно загружает подчиненных дополнительными заданиями, часто не входящими в их должностные обязанности. На аргументы работников о большой нагрузке, нехватке времени руководитель не обращает внимания. Предложите различные варианты развития и разрешения конфликтной ситуации.

### **Кейс-задание 7**

С автоматической линии изготовления изделия идет брак. Энергетик и механик цеха не смогли выяснить причину неполадки и обвиняют друг друга в сложившейся ситуации. Начальник цеха поручил техническому бюро выявить причину неполадок, но начальник техбюро под предлогом уходит от выполнения задания. На совещании начальник цеха предложил наказать спорящие службы и лишить их премии. Энергетик, механик и начальник техбюро несогласны с решением руководителя. Предложите различные варианты развития и разрешения конфликтной ситуации.

### **Кейс-задание 8**

На совещании агентов по продажам Андрей сообщает, что в последнее время все чаще теряет заказы клиентов из-за сложившейся ситуации с конкурентами. По его словам, конкуренты наладили производство новой продукции и реализуют её по сниженным ценам. Коллеги Андрея стараются помочь ему в данной ситуации и дают советы из собственного опыта по успешному конкурированию в своей области. Но Андрей все предположения коллег отвергает, уверяя, что в его области эти приёмы не работают. Через определенное время руководитель Борис Николаевич отмечает: «У меня сложилось впечатление, Андрей, что Вы не хотите ничего изменить в данной ситуации, я считаю, что продолжать это обсуждение дальше не имеет никакого смысла». Предложите различные варианты развития и разрешения конфликтной ситуации.

### **Кейс-задание 9**

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?

### **Деловые игры:**

### **Деловая игра 1 «Реформирование организации»**

Цель игры. Развитие у студентов навыков анализа конфликтов в организации и формирование у них умений вести деловую дискуссию по спорным вопросам.

Игровая ситуация. Внедрение новых технологий в производственный процесс предприятия привело к тому, что, по мнению главного технолога, существование одного из участков в сборочном цехе стало нецелесообразным. На одном из совещаний главный инженер выдвинул идею о слиянии этого участка с другим, смежным по технологической линии. Предложение главного инженера вызвало сопротивление со стороны начальника цеха и начальника подлежащего реорганизации участка.

Порядок проведения игры

Подготовительный этап. Студенты получают установку на проведение деловой игры и узнают тему и цель занятия, а также тему деловой игры, ее цель и игровую ситуацию. Следует дать указания по самостоятельному изучению литературы и отработке основных вопросов темы

В ходе игры

1. Распределить роли среди студентов: директор предприятия, главный технолог, начальник цеха, начальник участка (состав играющих может меняться в ходе игры). Студенты, не вошедшие в состав играющих, выполняют роль экспертов.

2. Играющим уточняют установку на игру и игровую ситуацию, а также их знакомят с игровым сценарием и дают время на подготовку к игре (до 10 минут).

3. Разыгрывание сценария (до 30 минут):

Директор предприятия проводит совещание по спорному вопросу, отраженному в игровой ситуации. На совещание приглашены главный технолог, начальник цеха и начальник участка.

Примечание. Игровой сценарий может быть проигран двумя или тремя составами участников, что позволит произвести сравнительный анализ работы студентов по каждой роли.

4. Анализ действий участников игры экспертами (до 30 минут).

5. Подведение итогов преподавателем.

### **Деловая игра 2 «Конфликт на промышленном предприятии»\***

Цель игры. Ознакомить студентов с конфликтными ситуациями, возникающими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

Игровая ситуация. Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

- а) заменить устаревшее оборудование на новое,
- б) сократить примерно в два раза число работников;
- в) повысить квалификацию оставшихся работников;
- г) найти (привлечь) дополнительное финансирование;
- д) радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 100-150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории (это деление, разумеется, достаточно условно и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться):

- а) административно-управленческий аппарат;
- б) работники предпенсионного возраста;
- в) женщины, имеющие малолетних детей;
- г) все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия. В игре могут принимать участие от 10 до 30 человек. Участники игры:

1. Генеральный директор предприятия.
2. Технический директор.
3. Менеджер по финансам.
4. Управляющий персоналом.
5. Председатель профсоюзного комитета.
6. Представители всех категорий работников (а, б, в, г).
7. Группа экспертов.

В ходе игры. Проходит общее собрание работников предприятия, на котором развивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия.

1. Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.
2. Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.
3. Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.
4. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.
5. Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.
6. Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.
7. Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

Разбор проведенной игры. Высказывания экспертов по проблемам реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Общее обсуждение игры.

### **Тестовые задания:**

1) Конфликт, характеризующийся большим социальным дискомфортом, деструктивным влиянием на организацию и организационно-трудовые отношения, возможность разрешения которого очень мала – это:

- а) открытый трудовой конфликт;
- б) закрытый трудовой конфликт;
- в) а + б.

2) В результате конфликта индивиды получают опыт, знания, которые недоступны в обычных условиях – это:

- а) информационная функция трудового конфликта;
- б) социальная функция трудового конфликта;
- в) инновационная функция трудового конфликта.

3) Конфликт стимулирует изменения, демонстрирует их неизбежность – это:

- а) информационная функция трудового конфликта;
- б) инновационная функция трудового конфликта;
- в) социальная функция трудового конфликта;
- г) нормализация морального состояния.

4) Тип разрешения трудового конфликта, при котором конфликтующие стороны в процесс социально-трудовых отношений способны снять проблемы самостоятельно, в границах собственных задач и функций – это:

- а) автономный тип;
- б) общеорганизационный тип;
- в) самостоятельный тип;
- г) административный тип.

5) Тип разрешения трудового конфликта, при котором конфликтующие стороны сами решают проблему, опираясь на собственные возможности, желание и способности – это:

- а) автономный тип;
- б) общеорганизационный тип;
- в) самостоятельный тип;
- г) публичный тип.

6) Форма разрешения трудового конфликта, заключающаяся в переводе конфликта из состояния бесполезной вражды в состояние переговоров – это:

- а) реорганизация;
- б) информирование;
- в) трансформация;
- г) дистантирование.

7) Ситуация, при которой причины конфликта не снимаются, но всякое конфликтное поведение запрещается под угрозой административных санкций для одной или обеих сторон – это:

- а) конформное предпочтение;
- б) отвлечение;
- в) информирование;
- г) подавление.

8) Вид межгруппового трудового конфликта, заключающийся в прекращении или сокращении работы, выпуска продукции, оказания услуг с выдвижением требований экономического, социального и политического характера – это:

- а) саботаж;
- б) забастовка;
- в) смута.

9) Вскрывая наиболее острые противоречия в жизни коллектива, трудовые конфликты выполняют:

- а) сигнальную функцию;
- б) инновационную функцию;
- в) социально- психологическую функцию.

10) Форма разрешения трудового конфликта, при которой происходит перенос внимания конфликтующих сторон на другие проблемы - это:

- а) игнорирование;
- б) трансформация;
- в) отвлечение;
- г) подавление

11) Наиболее конфликтогенна деятельность в системе:

- а) человек-природа;
- б) человек- машина;
- в) человек- человек.

12) Необоснованные и ошибочные решения, излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства и др. - это:

- а) объективные причины;
- б) субъективные управленческие причины;
- в) субъективные личностные причины конфликтов «по вертикали».

13) Субординационный характер отношений, разбалансированность рабочего места, рассогласованность связей между рабочими местами и др. это:

- а) объективные причины;
- б) субъективные управленческие причины;
- в) субъективные личностные причины конфликтов «по вертикали».

14) Критиковать и оценивать руководитель должен:

- а) личность работника;
- б) поступок, результаты деятельности работника;
- в) а + б

15) Низкая культура общения, стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой, напряжённые отношения между руководителем и подчиненными – это:

- а) объективные причины;
- б) субъективные управленческие причины;
- в) субъективные личностные причины конфликтов «по вертикали».

16) Продолжите ряд высказывания: «Меньше проступков - меньше конфликтов, меньше наказаний - меньше...»:

- а) критики;
- б) недовольства;
- в) несправедливости;
- г) проблем.

17. Инновация – это:

- а) усовершенствования, которые вносятся в жизнь и деятельность человека;
- б) то новое, что возникает на смену старого, закономерным образом;
- в) создание, распространение и использование нового практического средства для новой общественной потребности;
- г) создание, внедрение и распространение новшества.

18. Естественное столкновение интересов новаторов и консерваторов:

- а) объективные причины межличностных инновационных конфликтов;
- б) инновационные причины межличностных инновационных конфликтов;
- в) ситуативные причины межличностных инновационных конфликтов;
- г) личностные причины межличностных инновационных конфликтов.

18. Наличие у работников выражение негативной установки на любые изменения:

- а) объективные причины;
- б) инновационные причины;
- в) ситуативные причины;
- г) личностные причины.

19. Важнейшим условием предупреждения инновационных конфликтов является:

- а) профессиональный уровень оппонентов;
- б) нравственный уровень оппонентов;
- в) социально - психологический уровень оппонентов;

г) личные характеристики оппонентов.

20. Какими методами конструктивного разрешения межличностных инновационных конфликтов пользуется новатор?:

- а) сотрудничество и компромисс;
- б) уменьшение уровня негативных эмоций;
- в) поддержка окружающими;
- г) уклонение и избегание.

21. Инновация является:

- а) причиной конфликта;
- б) объектом конфликта;
- в) субъектом конфликта;
- г) последствием конфликта.

22. Инициатором инновационных конфликтов выступает:

- а) новатор;
- б) консерватор;
- в) медиатор;
- г) подстрекатель.

23. Под воздействием каких факторов возрастает вероятность инновационного конфликта?: а) большое количество людей, вовлеченных в инновационный процесс;

- б) радикальность нововведения;
- в) быстрота внедрения инновационного процесса;
- г) все ответы верны.

24. Инновационной деятельности препятствуют:

- а) технико–экономические факторы;
- б) организационно – управленческие факторы;
- в) социально – психологические факторы;
- г) все ответы верны.

25. Масштабные реформы, происходящие в обществе, в организации являются:

- а) объективными причинами межличностных инновационных конфликтов;
- б) организационно – управленческими причинами межличностных инновационных конфликтов;
- в) инновационными причинами межличностных инновационных конфликтов; г) ситуативными причинами межличностных инновационных конфликтов.

## **Тема 7. Методы исследования и диагностики конфликтов**

### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Анализ основных методологических подходов к исследованию проблемы конфликта, их возможности, трудности и ограничения.
2. Сравнительная характеристика методологических принципов основных школ и направлений конфликтологии: характеристика психологического и социально-психологического подходов.
3. Принципы и критерии анализа конфликтной ситуации.
4. Приемы обнаружения позиций, интересов и мотивов субъектов конфликтного взаимодействия.

5. Способы актуализации конфликта и его регулирования.
6. Диагностика конфликтной ситуации с использованием методики «справедливых (объективных) критериев» и «справедливых процедур».
7. Принцип «пределов» в анализе и диагностике конфликта.
8. Издержки, функции и альтернативы «пределам».
9. Диагностика потенциальной и актуальной конфликтной ситуации.
10. Диагностика факторов и причин конфликта.
11. Диагностика конфликта на разных этапах его развития.
12. Рациональное и эмоциональное измерение конфликта.
13. Определение основной проблемы конфликта, подлежащей урегулированию.
14. Принципы анализа и диагностики конфликтов социально-экономической сферы.

### **Тестовые задания:**

1. Принцип исследования конфликтов, при котором, конфликтолог ориентируется на методологию поиска причин позитивных или негативных тенденций в развитии конфликта: а) принцип объективности; б) принцип системного подхода; в) принцип развития; г) принцип всеобщей связи.
2. Необходимость выявления и учета конкретных особенностей людей, выступающих центральным звеном конфликтов: а) принцип междисциплинарности; б) принцип преемственности; в) принцип эволюционизма; г) принцип личностного подхода.
3. Направление методологии научного познания и социальной практики, которое ориентирует на раскрытие целостности конфликта как явления, на поиск основных типов связей и сведение их в единую картину: а) системный подход; б) системный анализ; в) ситуационный подход; г) модульная методика.
4. Научный метод исследования конфликтов, при котором конфликт рассматривается как социально обусловленная и динамичная система, обладающая структурой с четко определенным местом ее элементов: а) системно – функциональный анализ конфликта; б) системно - генетический анализ конфликта; в) системно - структурный анализ конфликта; г) системно – ситуационный анализ конфликта.
5. Что такое репрезентативность?: а) часть генеральной изучаемой совокупности; б) способность воспроизводить характеристики генеральной совокупности; в) определение конкретного объекта изучения; г) обоснование методологических подходов и анализа интересующего явления.

6. На каком этапе анализа конфликтов устанавливают систему факторов, влияющих на развитие изучаемого конфликта, вскрывают закономерности в динамике конфликта?:

- а) разработка методики анализа конфликта;
- б) пробное изучение конфликтов;
- в) качественная и количественная обработка данных;
- г) анализ полученных результатов.

7. Конфликтность личности определяется:

- а) темпераментом, агрессивностью, психологической устойчивостью и т.д.;
- б) ценностными установками, отношением к оппоненту, компетентностью в общении;
- в) условиями жизни, социальным окружением, уровнем культуры и т.д.;
- г) все ответы верны.

8. Какой опросник предназначен для определения стратегий поведения в конфликтных ситуациях:

- а) опросник Г. Айзенка;
- б) опросник Кеттела;
- в) опросник К. Томаса;
- г) опросник А. Басса – А. Дарки.

9. Для определения индивидуального уровня агрессивности личности предназначен:

- а) опросник А. Басса – А. Дарки.
- б) опросник Г. Айзенка;
- в) опросник Кеттела;
- г) опросник К. Томаса.

10. От общего, абстрактного возвращаемся к конкретному, частному, но не к исходному положению, а к обогащенному новым знанием о конкретном:

- а) индивидуальный метод изучения межгрупповых конфликтов;
- б) дедуктивный метод изучения межгрупповых конфликтов;
- в) логический метод изучения межгрупповых конфликтов;
- г) синтез.

### **Ситуационный практикум(кейс-задания):**

#### **Кейс-задание 1**

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

Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

#### **Кейс-задание 2**

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

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

### **Кейс-задание 3**

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

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

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

### **Кейс-задание 4**

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

Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

### **Кейс-задание 5**

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

Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

### **Кейс-задание 6**

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

Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда, и добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

### **Кейс-задание 7**

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

На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полшутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

## **Тема 8. Прогнозирование и предупреждение конфликтов**

### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Понятие о способах прогнозирования и профилактики конфликтов.
2. Особенности прогнозирования и профилактики конфликтов.
3. Социально- психологические условия профилактики конфликтов.
4. Самоконтроль и саморегуляция.
5. Уважение, прагматизм, доверие.
6. Учет индивидуальных особенностей субъектов.
7. Толерантность и различия.
8. Методы достижения эффективности в работе с персоналом и клиентами.
9. Предупреждение конфликтов компетентным оцениванием.
10. Выявление и разрешение проблемных ситуаций взаимодействия как способ профилактики возможного возникновения конфликтов.
11. Соблюдение правовых норм как основа профилактики конфликтов.
12. Роль профессиональных и личностных качеств специалиста в прогнозировании и профилактике конфликтных ситуаций.

## **Ситуационный практикум(кейс-задания):**

### **Кейс-задание 1**

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?

### **Кейс-задание 2**

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал 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?

### **Кейс-задание 3**

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

### **Кейс-задание 4**

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

### **Кейс-задание 5**

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

### **Кейс-задание 6**

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 общение в коллективе?

### **Кейс-задание 7**

Рабочим предприятия после смены часто приходится мыться холодной водой (неполадки с горячим водоснабжением). Они не раз просили администрацию принять меры по устранению неполадок. Однако администрация никак не отреагировала на просьбы. Рабочие предупреждали, что откажутся работать – никакой реакции со стороны руководства. Возмущенные работники привели в действие свою угрозу и отказались работать. Со стороны администрации последовали угрозы, угрозы, просьбы, но работники стояли на своем. И только после действий руководства по устранению неполадок с горячим водоснабжением работники приступили к работе.

### **Кейс-задание 8**

Мастер отчитывает работника за опоздание. Работник ссылаясь на плохую работу транспорта. Мастер не принял объяснений и наказал нарушителя. На следующий день мастер просит работника остаться на сверхурочную работу, но работник отказался. В результате работа была сорвана.

### **Кейс-задание 9**

Руководитель фирмы давно заметил, что один из его работников постоянно опаздывает на час или полчаса. Будучи лишен премии, не жаловался, работает хорошо, один из лучших работников. Беседа с ним по поводу опозданий выявила, что он вдовец с двумя маленькими детьми. Утром детей необходимо одеть, накормить и отвести в детский сад и школу. Поэтому работник не успевает приехать на работу к 8 часам.

### **Кейс-задание 10**

Одна из работниц постоянно опаздывает на работу, а иногда и уходит пораньше. Но она отличный специалист, работу выполняет всегда в срок и лучше всех, за что неоднократно поощрялась. При очередном ее опоздании был издан приказ о наказании, что вызвало негативную реакцию со стороны работницы. Работница подала заявление об увольнении и ушла в конкурирующую организацию, принесла с собой много ценной для конкурентов информации.

### **Кейс-задание 11**

В экономическом отделе предприятия работает семь сотрудниц. Их рабочие места отделены друг от друга перегородками. Коллектив отдела был достаточно сплоченным, вместе отмечали праздники и дни рождения. Однажды руководитель отдела предложил закупить новую офисную мебель и сделать перепланировку. Новую мебель разместили так, что все сотрудницы стали видеть друг друга. Через месяц в коллективе стала проследиваться напряженность в отношениях, а через два месяца появились конфликты.

### **Тестовые задания:**

1. Организация жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними:

- а) профилактика конфликтов;
- б) прогнозирование конфликтов;
- в) управление конфликтом;
- г) конструктивное разрешение конфликтов.

2. Объективными условиями профилактики конфликтов является:

- а) условия жизни и жизнедеятельности;
- б) недостаток материальных благ;
- в) справедливое распределение материальных благ;
- г) все ответы верны.

3. Организационно – управленческие условия предупреждения конфликтов – это:
- удобная планировка рабочих помещений;
  - соответствие работника занимаемой должности;
  - условия труда человека;
  - все ответы верны.
4. Внутреннее стремление к свободе и независимости:
- баланс самооценки;
  - баланс ущерба;
  - баланс взаимозависимости;
  - нет верного ответа.
5. Создание объективных, организационно – управленческих и социально – психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций:
- профилактика конфликтов;
  - прогнозирование конфликтов;
  - предупреждение конфликтов;
  - управление конфликтом.
6. Деятельность участников социального взаимодействия по предупреждению конфликтов ведется по направлениям:
- создание объективных условий, препятствующих возникновению и развитию предконфликтных ситуаций;
  - блокирование личностных причин в возникновении конфликта;
  - устранение организационно-управленческих и социально-психологических причин конфликта;
  - деятельность ведется по всем направлениям.
7. Структурно-организационные условия предупреждения конфликтов связаны с:
- оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами;
  - оптимизацией структуры подразделений;
  - построением эффективной организационной структуры организации;
  - нет верного ответа.
8. При оценке руководителем результатов деятельности подчиненных в качестве основы берется то, что:
- делают лучшие сотрудники;
  - должно быть сделано по норме;
  - не сделано;
  - учитываются все перечисленные критерии.
9. Конфронтация – это:
- резкое обострение во взаимоотношениях между субъектами управления;
  - самая острая форма конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей системы управления;
  - кризис существующей структуры управления;
  - борьба за руководящее место в организации.
10. Основными противоречиями в сфере управления являются:
- противоречия между правилами системы управления и потребностью в свободе действий субъектов управления;

- б) противоречия карьеры;
- в) противоречия делегирования полномочий;
- г) все ответы верны.

11. Деятельность участников конфликта, а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего столкновения:

- а) предупреждение конфликтов;
- б) разрешение противоречия неконфликтным способом;
- в) воздействие на предконфликтную ситуацию;
- г) нет верного ответа.

12. Воздействовать на проблемную ситуацию взаимодействия можно:

- а) влиять на свое поведение;
- б) воздействовать на психику оппонента;
- в) воздействовать на поведение оппонента;
- г) все ответы верны

13. Признаками обострения спора могут быть:

- а) мимика, жесты, темп тембр речи;
- б) содержание разговора;
- в) повышенная агрессивность оппонента;
- г) нет верного ответа.

14. Снизить собственную агрессивность можно, используя:

- а) аутогенную тренировку;
- б) физические упражнения;
- в) полноценный отдых;
- г) все ответы верны.

15. Улыбка одного из оппонентов в предконфликтной ситуации показывает, что:

- а) оппонент достиг успеха;
- б) оппонент рад собеседнику;
- в) оппонент вызывает ответную симпатию;
- г) все ответы верны.

16. Способность человека сохранять конструктивные способы взаимодействия с окружающими вопреки воздействию конфликтогенных факторов:

- а) конфликтогенность;
- б) конфликтоустойчивость;
- в) чувство юмора;
- г) эмпатия.

17. Конфликтоустойчивость проявляется в:

- а) эмоционально-волевой устойчивости;
- б) психических познавательных процессах человека;
- в) направленности личности человека;
- г) все ответы верны.

18. Приспособленчество, пассивное принятие чужой точки зрения:

- а) конформизм;
- б) регрессия;
- в) компромисс;

г) нет верного ответа.

19. Терпимость к чужому образу жизни, мнению, поведению, ценностям и т.д.:

- а) эмпатия;
- б) толерантность;
- в) маргинальность;
- г) нет верного ответа.

20. Воздействовать на партнера по общению можно способом:

- а) дать оппоненту высказаться;
- б) установить личный контакт;
- в) быть твердым по отношению к проблеме;
- г) все ответы верны.

## **Тема 9. Управление социальными конфликтами. Понятие управления конфликтом**

### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Содержание управления конфликтами.
2. Основные этапы управления: прогнозирование, предупреждение или стимулирование конфликта, регулирование и разрешение.
3. Стратегии и алгоритм управления конфликтами.
4. Управление конфликтом как минимизация его отрицательных последствий.
5. Изменение конфликтной ситуации.
6. Изменение значимости конфликтной ситуации.
7. Силовые способы управления конфликтом.
8. Локализация и фрагментация конфликта.
9. Управление конфликтующей системой.
10. Структурные способы управления конфликтом.
11. Замена объекта конфликта.
12. Административный ресурс.
13. Анализ технологии управления конфликтным взаимодействием: общие исходные положения, технологические процедуры, технологический инструментарий, этапы внедрения, критерии и методы «замера» результатов.
14. Схема овладения конфликтной ситуацией: анализ и коррекция представлений и отношений в предконфликтной ситуации и в процессе конфликта.

### **Ситуационный практикум(кейс-задания):**

#### **Кейс-задание 1.**

В подразделении предприятия работа связана с командировками. Официально оплачиваемые командировочные расходы не покрывают фактических затрат командированных, поэтому им доплачивают из премиального фонда. Величину доплат в каждом случае определяет руководитель исходя из особенностей командировки, расходов на «презенты», региона командировки и размера премиального фонда. При этом систематически сотрудники подразделения считают себя «обделенными», между ними возникает неприязнь и все вместе винят руководителя.

#### **Кейс-задание 2.**

Новоиспеченный молодой руководитель А пригласил к себе на должность подчиненного руководителя нижестоящего звена знакомого специалиста Б, которого знал в течение четырех лет по совместной работе на инженерных должностях. Прошлая работа созда-

ла впечатление о приглашенном работнике мнение как о хорошем специалисте и добросовестном работнике. Однако новая совместная деятельность довольно быстро привела к взаимной неприязни. Наконец, при очередном изменении уровня оплаты труда молодой руководитель А устанавливает специалисту Б оклад более низкий, чем остальным сотрудникам равным по должности, при этом ничем не мотивируя свое решение.

### **Кейс-задание 3.**

В организацию приняли выпускника престижного учебного заведения с окладом равным окладу работников долгое время проработавших в организации и имеющих большой практический опыт. «Старожилы» встретили «новичка» с неприязнью и открытым отказом в наставничестве молодого специалиста. Со стороны молодого работника также возникает неприязнь к коллегам по работе.

### **Кейс-задание 4.**

Директор предприятия постоянно обращается к водителю с личными просьбами в рабочее время, то лекарства отвезти престарелым родителям, то дочку в школу, то жену в магазин.

### **Кейс-задание 5.**

В профсоюзном комитете осталась нераспределенной одна путевка в санаторий-профилакторий. На данную путевку претендуют две сотрудницы. Одна – давно написала заявление, другая – после тяжелой операции и врачи рекомендовали ей пройти восстановительные процедуры.

### **Тестовые задания:**

1. Управление конфликтами - это...
  - а) процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин породивших конфликт;
  - б) процесс приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений;
  - в) сознательная деятельность осуществляемая на всех этапах возникновения, развития, завершения конфликта его участниками;
  - г) нет верного ответа.
  
2. В каких подсистемах организации присутствуют функции управления конфликтами?
  - а) подсистема планирования и маркетинга;
  - б) подсистема развития персонала и мотивации;
  - в) подсистема трудовых отношений и социального развития;
  - г) во всех выше перечисленных подсистемах.
  
3. Какое подразделение организации выполняет функцию управления конфликтами?
  - а) профсоюз;
  - б) линейный руководитель;
  - в) служба управления персоналом;
  - г) все выше перечисленные подразделения.
  
4. Какие функции выполняют службы управления персоналом?
  - а) социально-психологическую диагностику;
  - б) анализ и регулирование взаимоотношений;
  - в) управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;

г) все выше перечисленные функции.

5. Какие методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего поведения?

- а) структурный метод;
- б) внутриличностный метод;
- в) межличностный метод;
- г) нет верного ответа.

6. В случае ненужности данного конфликта, когда высоки издержки возможного конфликта применяется метод:

- а) переговоры;
- б) уход от конфликта;
- в) бездействие;
- г) нет верного ответа.

7. Какой метод используется, если администрация обнаруживает свою неправоту, в случае минимизации потерь, когда стабильность особенно важна?

- а) метод сглаживания;
- б) метод бездействия;
- в) метод уступки или приспособления;
- г) нет верного ответа.

8. Метод скрытых действий используется...

- а) когда отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа;
- б) когда существует наличие страха перед противоположной стороной;
- в) когда время открытого конфликта складывается неудачно;
- г) все ответы верны.

9. Метод быстрого решения используется...

- а) когда существуют дисбаланс сил;
- б) когда отсутствует паритет в ресурсах сталкивающихся сторон и вызывает издержки;
- в) когда конфликтная ситуация не является остро противостоящей интересам сторон;
- г) все ответы верны.

10. Воздействовать на конфликтную ситуацию можно, если...

- а) признать существование конфликта;
- б) определить возможность переговоров;
- в) разработать варианты решений;
- г) все ответы верны.

## **Тема 10. Переговорный процесс как технология регулирования конфликтов**

### **Вопросы для контроля знаний**

1. Организация переговорного процесса как основного метода регулирования конфликтов.
2. Конструктивные и деструктивные принципы и модели организации переговорного процесса.
3. Основные характеристики стандартных методов ведения переговоров.

4. Методика «принципиальных переговоров», ее особенности, конструктивные начала и нравственно-этические принципы.
5. Посредничество как способ урегулирования конфликта.
6. Основные принципы деятельности посредника.
7. Структура и механизмы посреднической деятельности.
8. Менеджер как посредник.
9. Требования, предъявляемые к личности посредника. Типы посредников.
10. Проблема ответственности социального работника за социально-психологические исходы разрешенного и неразрешенного конфликтов.
11. Психологические механизмы личностной самозащиты посредника в процессе ведения переговоров с субъектами конфликтного взаимодействия.
12. Основные этические принципы посреднической деятельности в процессе урегулирования конфликтов.

### Деловая игра «Переговоры»

Цель занятия. Отработка навыков делового общения в переговорах; урегулирование конфликта; достижение соглашения.

Роли для участия в игре

1. Специалисты, ведущие переговоры, не менее трех человек. Обычно это лица, облеченные властью, полномочиями и доверием той стороны, которую они представляют. Кроме того, они должны быть людьми, принимающими решения, в том числе и в изменившихся обстоятельствах.

2. Группа экспертов, их задача — дать оценочную экспозицию конфликта. Экспертные решения и оценки должны носить предметный характер. Оценивая решения, принятые в процессе переговоров, эксперты должны подсчитать конкретные убытки и потери и выявить ошибки и их негативные последствия, предложить варианты действий. (Не менее трех человек.)

3. Группа аналитиков, их задача — осуществить прогнозирование на перспективу, проанализировать предлагаемые экспертами и переговорщиками решения с точки зрения их эффективности, появления потенциальных проблем. (Не менее трех человек.)

Этап. Подготовка 1) Создание игровых команд: специалисты по переговорам — по три человека от каждой из сторон; эксперты, аналитики. 2) Описание сложившейся ситуации, конфликта между сторонами. Примечание. Ситуацию можно предложить из реальной практики или дать слушателям возможность придумать ее самим. 3) Создать документ — ПАКЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ. В него входит несколько статей. Одна из них — описание конфликта в терминах, принятых обеими сторонами. Это уже первый шаг к будущей договоренности. Далее описываются взаимные претензии. Список претензий должен быть достаточным для выражения собственной позиции, аргументированным и не чрезмерным. Пакет предложений включает в себя: - преамбула — в ней оговариваются цели, интерес и отношение к спорному положению; - детализация преамбулы в формулировке собственной позиции по всем аспектам спорного положения; - претензии к партнерам; - экспертные оценки, характеризующие те или иные положения. Группы экспертов и аналитиков готовят встречные предложения, описывая их значимость, эффективность и прогнозируя возможные последствия. Примечание. Группе экспертов можно предложить вместо разработки новых предложений выработать систему оценки результатов деятельности специалистов по переговорам и аналитиков, принимаемых решений, выбираемых стратегии и тактики.

II этап. Регламент Регламент должен определять: место, время, характер и упорядоченность переговоров. Регламент состоит из следующих частей. 1. Преамбула регламента — констатация общей цели переговоров, их характера, содержания и оснований. Цели переговоров должны определяться взаимным соглашением. 2. Формулирование характера переговоров связано с ориентацией на взаимосогласование, рассмотрение претензий, разбор конфликта, двусторонние или многосторонние переговоры, обращение к третьим лицам,

предварительные раунды консультаций и т. п. 3. Соглашение относительно участников переговорного процесса, их полномочий, представительности. 4. Формулирование санкций, которые определяются как меры наказания, следующие за нарушение регламента. 5. Диспозиция — согласование места и времени проведения самих переговоров, консультаций, встреч посредников и пр. Примечание. Выработка той или иной формулы регламента проводится на закрытых совещаниях каждой команды. Эксперты и аналитики могут вносить свои предложения каждой из сторон. Кроме того, проводятся предварительные раунды консультаций команд. По итогам II этапа принимается согласованный регламент.

III этап. Решения. Началом данного этапа служит принятие взаимосогласованного пакета предложений. Реализация данного этапа будет продуктивной, если предыдущие этапы дали соответственно конструктивные результаты. Решение выражается в намерении обеих сторон действовать в направлении формулирования общих соглашений.

IV этап. Соглашения Это последний этап переговоров. Он предполагает, что участники игры совершают несколько последовательных шагов:

1. Формулирование достигнутых договоренностей в виде соглашений.
2. Формулирование заключительного протокола. Выработка СОГЛАШЕНИЯ и ПРОТОКОЛА тоже предполагает свою тактику, маневры, уступки и твердость позиции. Заключительные документы переговоров оформляются в виде соответствующих соглашений".

Примечание. Участники переговоров принимают тот вид соглашения, который адекватен обсуждаемой ситуации. По итогам игры проводится оценка принятых соглашений со стороны экспертов, а затем в коллективной дискуссии анализируются сами переговоры, достижения и потери участников, просчеты и ошибки, которые допущены из-за неэффективной подготовки к переговорам. Организатор игры подводит итоги, резюмируя все позитивное и конструктивное.

### **Тестовые задания:**

1. Медиатор – это...

- а) третья сторона в конфликте;
- б) лицо, подталкивающее участников к конфликту;
- в) лицо, планирующий конфликт и его развитие;
- г) лицо, предусматривающее различные пути обеспечения охраны участников

2. Неофициальными медиаторами могут быть:

- а) представители религиозных организаций, шаманы;
- б) друзья, соседи;
- в) неформальные лидеры социальных групп;
- г) все ответы верны.

3. Формальными медиаторами могут быть:

- а) известные люди (политики, бывшие гос. деятели);
- б) профессиональные психологи, социальные работники;
- в) представители правоохранительных органов;
- г) все ответы верны.

4. Оперативное самостоятельное вмешательство третьей стороны в конфликт необходимо, если:

- а) стороны отстаивают взаимоисключающие интересы и не могут найти общих точек прикосновения;
- б) одной из сторон применяется насилие;
- в) одной из сторон нанесен серьезный ущерб и она требует санкций;
- г) все ответы верны.

5. Авторитарная роль медиатора, который изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается.

- а) третейский судья;
- б) арбитр;
- в) посредник;
- г) помощник.

6. Определить правого и неправого оппонента может:

- а) помощник;
- б) посредник;
- в) арбитр;
- г) наблюдатель.

7. Содействовать нормализации отношений может:

- а) третейский судья;
- б) арбитр;
- в) посредник;
- г) наблюдатель.

8. Медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения:

- а) сделка;
- б) тактика директивного воздействия;
- в) челночная дипломатия;
- г) нет верного ответа.

9. Медиатор жестко контролирует ситуацию, используя юмор, иронию или оказывая давление на оппонентов.

- а) рефлексное вмешательство;
- б) контекстуальное вмешательство;
- в) независимое вмешательство;
- г) нет верного ответа.

10. Процесс урегулирования включает:

- а) выбор типа медиаторства, реализация способа регулирования, уточнение информации и принимаемого решения, снятие после конфликтного напряжения, анализ опыта урегулирования конфликта;
- б) получение информации о конфликте, сбор данных, анализ информации, проверка её достоверности, оценка конфликтной информации;
- в) нет верного ответа.

## **2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины**

Качество освоения дисциплины оценивается по степени успешности ответов на семинарских занятиях, результатов прохождения тестирования, участия в дискуссиях и решения ситуационных практикумов, участия в деловых играх.

Алгоритм оценивания ответов на семинарских занятиях таков. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему.

Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;

2) степень осознанности, понимания изученного;

3) языковое оформление ответа.

Оценка **«Отлично»** ставится, если:

1) студент полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

**«Хорошо»** – студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

**«Удовлетворительно»** – студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка **«Неудовлетворительно»** ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка **«Неудовлетворительно»** отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующими знаниями и умениями.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых студентами:

«Отлично»	Выполнение более 90% тестовых заданий
«Хорошо»	Выполнение от 65% до 90% тестовых заданий
«Удовлетворительно»	Выполнение более 50% тестовых заданий
«Неудовлетворительно»	Выполнение менее 50% тестовых заданий

Критерии оценки участия в дискуссии:

Количество баллов	Критерии оценивания			
	Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.	Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью	Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде	Степень проявления ораторского искусства, риторики

«Неудовлетворительно»	Студент не принял участия в дискуссии ИЛИ участие принял, но не по теме дискуссии			
«Удовлетворительно»	Студент принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации.	Студент принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни.	Студент принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено.	Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников.
«Хорошо»	Студент принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ не достаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.	Студент принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.	Студент принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.	Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Студент не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии

### Критерии оценки деловой игры

I. Первый этап деловой игры: обсуждение поставленной задачи и предварительный обмен мнениями на добровольно-совещательной основе – 1 балл.

II. Второй этап: самостоятельная внеаудиторная работа студентов в малых группах, составление аналитической справки (командная работа) в указанный срок – 2 балла;

III. Участие в Третьем этапе: полнота раскрытия темы задания и владение терминологией, ответы на дополнительные вопросы – 3 балла.

### Критерии оценки работы студентов над решением ситуационного практикума (кейс-заданий)

Оценка	Критерии оценивания
«Отлично»	<ul style="list-style-type: none"><li>– изложение материала логично, грамотно, без ошибок;</li><li>– свободное владение профессиональной терминологией;</li><li>– умение высказывать и обосновать свои суждения;</li><li>– студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы;</li><li>– студент организует связь теории с практикой.</li></ul>
«Хорошо»	<ul style="list-style-type: none"><li>– студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности;</li><li>– ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</li></ul>
«Удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"><li>– студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения;</li><li>– обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.</li></ul>
«Неудовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"><li>– отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс;</li><li>– в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейсов.</li></ul>

## 3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 3.1 Теоретические вопросы для проведения зачета

9. Определение понятия «конфликт», анализ условий его возникновения.
10. Конфликт как объект и предмет конфликтологии.
11. Роль конфликтологии в консолидации Российского общества.
12. Конфликтология как научное направление.
13. История возникновения и основные направления в развитии социальной конфликтологии и социологии конфликтов (К. Маркс, Г. Зиммель, Л. Козер, М. Вебер, Р. Дарендорф, К. Боулдинг).
14. Прикладная конфликтология как практика работы с конфликтами.
15. Классификация видов конфликтов: критерии и основные характеристики.
16. Природа противоречия, лежащего в основе конфликта.
17. Понятие конфликтной ситуации, возникновение и структура.
18. Осознание ситуации как конфликтной ее участниками.
19. Субъекты конфликта как элементы конфликтной ситуации.

20. Влияние образов конфликтной ситуации на развитие конфликта.
21. Динамика конфликтного взаимодействия.
22. Стадии и фазовая динамика конфликта.
23. Конфликт как процесс.
24. Конфликтное взаимодействие и конфликтное поведение.
25. Основные модели завершения конфликта.
26. Основные подходы к причинам и формам проявления внутриличностного конфликта (З. Фрейд, К. Юнг, Э. Фромм, К. Хорни, А. Адлер, А. Маслоу, К. Левин).
27. Потребности, интересы, ценности и мотивы поведения личности.
28. Внутренние и внешние противоречия личности и их взаимосвязь.
29. Формы проявления внутриличностных конфликтов.
30. Роль конфликта в формировании и развитии личности.
31. Причины возникновения межличностных конфликтов.
32. Конфликт как форма социального взаимодействия.
33. Влияние социальной и психологической зрелости личности на уровень ее конфликтности.
34. Проявление индивидуально-психологических особенностей личности в ее стратегиях поведения в конфликте.
35. Эмоциональное состояние участников конфликта: сужение креативности, автоматизация поведения, эмоциональный дискомфорт.
36. Рост эмоционального напряжения: страхи, агрессия, недоверие, фобии.
37. Технологии работы с эмоциональным состоянием в процессе конфликта.
38. Вербальные и невербальные техники урегулирования эмоционального состояния.
39. Рационализация эмоций.
40. Способы разрешения межличностных конфликтов
41. Причины возникновения организационных конфликтов.
42. Типология организационных конфликтов.
43. Деструктивные функции конфликта в организации: ухудшение и разрушение коммуникаций; падение авторитета руководителя; рост напряженности между уровнями управления; снижение эффективности труда.
44. Роль руководителя в предупреждении и регулировании инновационных конфликтов.
45. Стратегии управления организационным конфликтом.
46. Трудовые конфликты как отражение проблем в социально-экономической и административно- управленческой систем организации.
47. Сравнительная характеристика методологических принципов основных школ и направлений конфликтологии: характеристика психологического и социально- психологического подходов.
48. Принципы и критерии анализа конфликтной ситуации.
49. Диагностика конфликтной ситуации с использованием методики «справедливых (объективных) критериев» и «справедливых процедур».
50. Диагностика потенциальной и актуальной конфликтной ситуации.
51. Диагностика конфликта на разных этапах его развития.
52. Рациональное и эмоциональное измерение конфликта.
53. Определение основной проблемы конфликта, подлежащей урегулированию.
54. Принципы анализа и диагностики конфликтов социально-экономической сферы.
55. Особенности прогнозирования и профилактики конфликтов.
56. Содержание управления конфликтами.
57. Основные этапы управления: прогнозирование, предупреждение или стимулирование конфликта, регулирование и разрешение.
58. Стратегии и алгоритм управления конфликтами.
59. Изменение значимости конфликтной ситуации.

60. Анализ технологии управления конфликтным взаимодействием: общие исходные положения, технологические процедуры, технологический инструментарий, этапы внедрения, критерии и методы «замера» результатов.
61. Схема овладения конфликтной ситуацией: анализ и коррекция представлений и отношений в предконфликтной ситуации и в процессе конфликта.
62. Организация переговорного процесса как основного метода регулирования конфликтов.
63. Посредничество как способ урегулирования конфликта. \_Менеджер как посредник.

### **3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачете**

Зачет проходит в устной форме.

Итогом зачета является однозначное решение о полученной обучающимся оценке. Оценка, выставляемая за зачет, определяется по шкале наименований «зачтено» / «не зачтено».

При выставлении оценки учитывается роль оцениваемых компетенций, полученные знания и умения. При отрицательном заключении хотя бы по одной из компетенций, знаний и умений принимается решение о том, что зачет не сдан. При наличии противоречивых оценок по одному тому же показателю при выполнении разных видов работ, решение принимается в пользу студента.

Если ответы на поставленные вопросы и уточняющие вопросы не позволяют оценить знания сдающего зачет, экзаменатор имеет право задавать ему дополнительные вопросы в пределах учебной программы дисциплины. Прерывать и поправлять ответ экзаменуемого следует только в крайнем случае, при грубой ошибке, влекущей за собой дальнейшие искажения, а также при ответе экзаменуемого не по существу поставленного вопроса.

Дополнительные вопросы, как правило, ставятся в следующих случаях:

- когда ответ экзаменуемого оказался недостаточно полным, четким;
- упущены существенно важные стороны вопроса;
- когда ответ на вопрос не вызывает у экзаменатора уверенности в достоверности его знаний;
- когда экзаменатор затрудняется в определении оценки знаний студента.

Отметку «зачтено» заслуживает студент, обнаруживший знание основного программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой.

Отметка «не зачтено» выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий.

Оценка объявляется сразу же по окончании ответа экзаменуемого на зачете и заносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Оценка «незачет» заносится только в экзаменационную ведомость.

Экзаменатор несет личную ответственность за правильность выставленной оценки. Исправления в экзаменационной ведомости не допускаются.