

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
Факультет экономический

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор



Т.А. Хагуров

*подпись*

29 мая 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
Б1.В.ДВ.02.02 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ-  
МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Управление проектами
Программа подготовки	академическая
Форма обучения	заочная
Квалификация (степень)	магистр

Краснодар 2020

## 1 Цели и задачи изучения дисциплины

### 1.1 Цель и задачи дисциплины

«Цель учебной дисциплины «Организационный конфликт-менеджмент» – формирование у будущих магистров комплекса профессиональных компетенций в области исследования и управления конфликтами в проектных организациях и в проектах.

### 1.2 Задачи дисциплины:

*Задачи дисциплины:*

- изучить теоретические вопросы организационной конфликтологии, понятие и виды конфликтов,
- изучить виды конфликтных ситуаций в управлении проектными организациями, их причинах, объектах и предметах;
- исследовать способы разрешения конфликтов, теоретические подходы и технологии управления внутрфирменными конфликтами в проектных организациях и проектах;
- изучить особенности конфликтов со стейкхолдерами,
- уметь определять наиболее эффективные способы исследования, анализа, предотвращения и/или разрешения конфликтов; выработать практические навыки по исследованию, анализу конфликтов и использованию различных стратегий и методов их разрешения и предотвращения.

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

Дисциплина «Организационный конфликт-менеджмент» относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана. Для изучения дисциплины необходимо знание таких предшествующих в учебном плане дисциплин как: «Методология и организация исследовательской деятельности», «Современные технологии менеджмента», «Управление организационными системами», «Деловые коммуникации в менеджменте». Изучение дисциплины необходимо для изучения таких дисциплин учебного плана, как: «Методы управления организационным развитием корпораций».

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

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций: ОПК-2; ПК-9

Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
		знать	уметь	владеть
ОПК-2	готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	– основные категории организационного конфликт-менеджмента: виды конфликтов, причины, конфликтная ситуация, последствия и методы их разрешения в проектной организации и командах проекта; – управление конфликтами в руководстве проектами в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	– находить причины конфликтов, управлять ими, разрешать конфликты в руководстве коллективом проектной организации или проекта в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	– навыками руководства коллективом проекта, методами разрешения конфликтов, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
		знать	уметь	владеть
ПК-9	способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой	– методы анализа и программу исследования конфликтов в проекте и проектной организации	– исследовать причины, типы конфликтов и конфликтные ситуации, возможные направления разрешения и последствия конфликтов в проектах в программах самостоятельных исследований	– навыками исследования и диагностики конфликтных ситуаций, последствий конфликтов.

## 2. Структура и содержание дисциплины.

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач.ед. (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице (для студентов ЗФО).

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры (часы)			
		_5 курс	—		
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	12,2	12,2			
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	12	12			
В том числе:					
Занятия лекционного типа	4	4			
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	8	8			
Лабораторные занятия	-	-			
<b>Иная контактная работа</b>					
Промежуточная аттестация	0,2	0,2			
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	92	92			
В том числе:					
<i>Проработка учебного (теоретического) материала</i>	30	30			
<i>Выполнение индивидуальных заданий (подготовка индивидуального задания)</i>	50	50			
<i>Подготовка к текущему контролю</i>	12	12			
<b>Контроль</b>	3,8	3,8			
<b>Промежуточная аттестации (зачет)</b>					
Общая трудоёмкость	108	108			
зач. ед.	3	3			

### 2.2 Структура дисциплины:

Разделы дисциплины, изучаемые на 5 курсе (для студентов ЗФО)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Организационный конфликт-менеджмент в проектных организациях и проектах: объект, предмет и задачи	11	1			10
2.	Понятие, причины конфликтов и конфликтных ситуаций в проектной организации.	22		2		20
3.	Классификация конфликтов. Функции конфликтов в проектной организации.	13	1	2		10
4.	Понятие, виды и технологии анализа и диагностики конфликтов в проектной организации	23	1	2		20

5.	Понятие, методы и технологии управления конфликтами в проектах.	21	1			20
6.	Последствия конфликтов: методы прогнозирования и предупреждения негативных последствий в проектах.	14		2		12
	<i>Итого по дисциплине:</i>		4	8	-	92

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

## 2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины:

### 2.3.1 Занятия лекционного типа.

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1	Организационный конфликт-менеджмент в проектных организациях и проектах: объект, предмет и задачи	Современные концепции конфликта. Основные элементы информационно-коммуникативной модели организационного конфликт-менеджмента. Объект, предмет и задачи организационного конфликт-менеджмента. Суть различия между «конфликт-менеджментом» и «организационным конфликт-менеджментом». Особенности конфликтов в проектных организациях.	Интерактивные дискуссии на занятиях лекционного типа: дискуссионные вопросы
2	Понятие, причины конфликтов и конфликтных ситуаций в проектной организации.	Понятие конфликта. Понятие конфликтной ситуации. Составляющие конфликтной ситуации: участники, объект; предмет. Причины возникновения конфликтных ситуаций на межфункциональном уровне: ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач, различие в целях и ценностях, культуре, плохие коммуникации и др. Динамика конфликта. Инцидент. Конфликтоген. Причины конфликтов в организации. Функции конфликтов. Конструктивные и деструктивные функции конфликта в организации.	Интерактивные дискуссии на занятиях лекционного типа: дискуссионные вопросы
3	Классификация конфликтов. Функции конфликтов в проектной организации.	Теоретические подходы к классификации конфликтов. Классификация конфликтов по различным признакам. Виды конфликтов: социальные, межличностные, групповые. Конфликты со стейкхолдерами, конфликты стилей менеджмента.	Интерактивные дискуссии на занятиях лекционного типа: дискуссионные вопросы
4	Понятие, виды и технологии анализа и диагностики конфликтов в проектной организации	Теоретические подходы к анализу и диагностике конфликтов. Выбор теоретических моделей конфликтов в практике управления. Формулы конфликтов для анализа. Конфликты и трансактный анализ. Оценка глубины конфликта.	Интерактивные дискуссии на занятиях лекционного типа: дискуссионные вопросы
5	Понятие, методы и технологии управления конфликтами в проектах.	Формы и методы управления конфликтами в организации: структурные, межличностные. Технологии управления конфликтами: предупреждение, регулирование, прогнозирование, разрешение. Различие между регулированием и разрешением конфликта. Информационные, коммуникационные, социально-психологические и организационные технологии регулирования конфликта. Алгоритм управления конфликтом. Стратегии поведения в конфликтной ситуации. Организационная культура как ресурс управления конфликтами в организации. Понятие конфликтологическая компетентность. Методы психологического ай-кидо для управления конфликтами.	Интерактивные дискуссии на занятиях лекционного типа: дискуссионные вопросы
6	Последствия конфликтов: методы прогнозирования и предупреждения негативных последствий в проектах.	Последствия конфликтов. Критерии конструктивного развития конфликта. Теоретические модели выхода из конфликта. Виды ущерба, которые могут быть трансформированы в конфликте. Показатели деструктивных и конструктивных процессов в конфликте. Способы предотвращения конфликтов.	Интерактивные дискуссии на занятиях лекционного типа: дискуссионные вопросы

### 2.3.2 Занятия семинарского типа

№	Наименование раздела (темы)	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Организационный конфликт-менеджмент в проектных организациях и проектах: объект, предмет и задачи	Современные концепции конфликта. Основные элементы информационно-коммуникативной модели организационного конфликт-менеджмента. Объект, предмет и задачи организационного конфликт-менеджмента. Суть различия между «конфликт-менеджментом» и «организационным конфликт-менеджментом»	<i>Контрольные вопросы</i>
2.	Понятие, причины конфликтов и конфликтных ситуаций в проектной организации.	Понятие конфликта. Понятие конфликтной ситуации. Составляющие конфликтной ситуации: участники, объект; предмет. Причины возникновения конфликтных ситуаций на межфункциональном уровне. Динамика конфликта. Инцидент. Конфликтоген. Функции конфликтов.	<i>Контрольные вопросы</i>
3.	Классификация конфликтов. Функции конфликтов в проектной организации.	Теоретические подходы к классификации конфликтов. Классификация конфликтов по различным признакам. Виды конфликтов. Конфликты со стейкхолдерами, конфликты стилей менеджмента. Анализ классификаций, функций конфликтов.	<i>Контрольные вопросы, индивидуальное задание,</i>
4.	Понятие, виды и технологии анализа и диагностики конфликтов в проектной организации	Теоретические подходы к анализу и диагностике конфликтов. Выбор теоретических моделей конфликтов в практике управления. Формулы конфликтов для анализа. Конфликты и трансактный анализ. Оценка глубины конфликта. Анализ формул конфликтов.	<i>Контрольные вопросы, задачи. Разбор конкретной ситуации</i>
5.	Понятие, методы и технологии управления конфликтами в проектах.	Формы и методы управления конфликтами в организации: структурные, межличностные. Технологии управления конфликтами: предупреждение, регулирование, прогнозирование, разрешение. Различие между регулированием и разрешением конфликта. Информационные, коммуникационные, социально-психологические и организационные технологии регулирования конфликта. Алгоритм управления конфликтом. Стратегии поведения в конфликтной ситуации. Организационная культура как ресурс управления конфликтами в организации. Понятие конфликтологическая компетентность. Методы психологического айкидо для управления конфликтами. Задачи по применению психологического айкидо в конфликтах.	<i>Контрольные вопросы, задачи</i>
6.	Последствия конфликтов: методы прогнозирования и предупреждения негативных последствий в проектах.	Последствия конфликтов. Критерии конструктивного развития конфликта. Теоретические модели выхода из конфликта. Виды ущерба, которые могут быть трансформированы в конфликте. Показатели деструктивных и конструктивных процессов в конфликте. Способы предотвращения конфликтов.	<i>Контрольные вопросы, тест</i>

### 2.3.3 Лабораторные занятия не предусмотрены.

### 2.3.4 Курсовые работы не предусмотрены.

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

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1.	Организационный конфликт-	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа:



### 3. Образовательные технологии

#### 3. Образовательные технологии.

В преподавании курса используются современные образовательные технологии:

- интерактивные лекции с элементами дискуссии;
- исследовательские методы в обучении: эссе по анализу и разрешению конфликтов, задачи позволяют магистрантам освоить самый продуктивный метод решения социально-экономических проблем – применение знаний на практике;
- проблемное обучение.

В учебном процессе используются активные и интерактивные формы проведения занятий. На этапе изучения с первого по восьмой раздел, которые носят в большей степени теоретический характер используются групповые и самостоятельные формы работы, направленные на осмысление сложных неструктурированных проблем предмета обучения, формирование собственной аргументированной позиции по проблемным аспектам изучаемой темы. Здесь используются такие образовательные технологии как: лекция с элементами дискуссии.

На лекции с элементами дискуссии осуществляется постановка и разрешение учебных проблем с различной степенью приобщения к этому обучающихся. Предусматривается следующее методическое обеспечение: перечень вопросов для обсуждения, контрольные вопросы. В сочетании с внеаудиторной работой они создают дополнительные условия формирования и развития требуемых компетенций обучающихся, поскольку позволяют обеспечить активное взаимодействие всех участников. Эти методы способствуют личностно-ориентированному подходу.

Последующие разделы для решения поставленных целей в рамках учебной дисциплины требуют использования методов обучения, направленных на формирование умений и навыков в области конфликт-менеджмента: анализ конфликтов стейкхолдеров на предприятии, стилей менеджмента, задачи. Для этого внедрены следующие образовательные технологии:

- проблемные занятия семинарского типа проводятся в форме совместного выполнения заданий. Цель – обучить логическому и аналитическому мышлению, представлению системы и технологии управления и развития персонала проекта и пр., выявить как можно больше точек зрения и расширить горизонт мышления у обучающихся по решению проблем. Задачи преподавателя в этом случае: направлять дискуссию, задавать вопросы, предлагать пути решения, способствовать открытому обмену мнениями.
- индивидуальные консультации. Индивидуальные консультации проводятся раз в неделю после учебных занятий посредством предметного диалога преподавателя с обучающимся по различным содержательным и организационным вопросам учебного модуля.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

#### 4 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

##### 4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущей аттестации

Текущий контроль знаний студентов осуществляется в процессе обучения путём проверки результатов практических занятий, выполненных в аудиторных условиях и самостоятельных работ, выполненных в домашних условиях. Текущий контроль предполагает оценку работы студентов на семинарских занятиях и оценку написания эссе.

##### 4.1.1.Пример конкретной ситуации

##### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА**

##### ***Перемены в «Бэнк оф Америка»***

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложит идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.

2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.

3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.

4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 80-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего» руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента, 2) извлеки максимум из применения современной технологии и 3) плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.

Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.

Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет.

#### Вопросы

1. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?

2. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задача, технология и люди) были изменены в результате мероприятий, описанных в примере?

3. Обсудите метод участия сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении конфликтами.

#### Критерии оценки

Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по теме, доказательно раскрыты основные положения вопроса; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений.	«Отлично» – 5 баллов
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком с использованием современной терминологии. Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные обучающимся с помощью преподавателя.	«Хорошо» – 4 балла
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть значение обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	«Удовлетворительно» – 3 балла
Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь обсуждаемого вопроса по билету с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа обучающегося.	«Неудовлетворительно» – 2 балла

*Перечень части компетенции, проверяемой оценочным средством:*

ОПК-2. знает: методы разрешения конфликтов в организации и их последствия; виды межгрупповых конфликтов, социальных конфликтов; умеет: находить причины конфликтов ;

#### 4.1.2. Тематика индивидуальных заданий для анализа

1. Эссе: Анализ конфликтов в организации и выработка рекомендаций по их регулированию, разрешению. Проанализировать конфликты в организации, видов конфликтов. Перечислить конфликты в организации. Разработать способы управления вышепроанализированными конфликтами в компании. Анализ критериев конструктивного развития конфликта, видов ущерба

Эссе 2: Анализ конфликтов стейкхолдеров в организации и выработка рекомендаций по их регулированию, разрешению. Проанализировать конфликты стейкхолдеров в организации. Перечислить конфликты в организации: со стейкхолдерами. Разработать способы управления вышепроанализированными конфликтами в компании. Анализ критериев конструктивного развития конфликта, видов ущерба

Эссе 3. Анализ конфликтов стилей менеджмента в организации. Перечислить конфликты в организации: стилей менеджмента. Разработать способы управления вышепроанализированными конфликтами в компании. Анализ критериев конструктивного развития конфликта, видов ущерба.

#### Критерии оценки:

Оценка зачтено ставится, если проведен анализ, выявлены конфликты, участники, конфликтная ситуация, причины конфликта, описана динамика конфликта, предложены направления разрешения и регулирования конфликта.

Оценка незачтено ставится при невыполнении вышеуказанных требований.

#### 4.1.3. Примеры задач

Студентам предлагают решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

##### Задача 1

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

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

##### Задача 2

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

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

#### Критерии оценки

Оценка зачтено ставится, если определена хотя бы одна причина конфликта, определена конфликтная ситуация.

Оценка незачтено ставится, если студент не может определить причины конфликта и конфликтную ситуацию.

*Перечень части компетенции, проверяемой оценочным средством:*

ОПК-2. знает: основные категории организационного конфликт-менеджмента; умеет: находить причины конфликтов;

##### Задача 3.

Определите тип конфликта в следующей ситуации: «Между двумя сотрудниками не сложились отношения. По ошибке письменное задание, предназначенное первому сотруднику, было адресовано второму. Второй расценил данный факт как попытку первого «свалить» свою работу на него. Между ними возник открытый конфликт...»:

а) тип Б; б) тип А; в) тип В; г) тип Б и В; д) тип А и В. Обоснуйте свой ответ

##### Задача 4.

Определите тип конфликта в следующей ситуации: «Начальник принял на работу сотрудника в одно из подразделений, не согласовав этот вопрос с руководителем данного подразделения и без соответствующей проверки его профессиональной подготовки. Вскоре обнаружилось, что вновь принятый сотрудник оказался не способным выполнять обязанности по должности... Руководитель подразделения в служебной записке докладывает о профессиональной непригодности новичка и требует его увольнения. Между начальником и руководителем подразделения возник конфликт...»:

а) тип А; б) тип В; в) тип Б; г) тип В и Б; д) тип А, Б и В.

#### Критерии оценки

Оценка зачтено ставится, если определен правильно тип конфликта и обосновано мнение почему именно эта формула конфликта и этот тип.

Оценка незачтено ставится, если студент не может определить тип и формулу конфликта.

*Перечень части компетенции, проверяемой оценочным средством:*

ОПК-2. знает: основные категории организационного конфликт-менеджмента; умеет: находить причины конфликтов;

#### 4.1.4. Пример проверочного теста по теме 1.

Выберите вариант правильного ответа в каждом из 10 вопросов.

1. Конфликт — это:

- а) борьба мнений;
- б) спор, дискуссия по острой проблеме;
- в) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;
- г) соперничество, направленное на достижение победы в споре;
- д) столкновение противоположных позиций.

2 Противоборство — это:

- а) открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу;
- б) столкновение интересов;
- в) нанесение взаимного ущерба;
- г) борьба мнений;
- д) соперничество по поводу какого-либо предмета.

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

- а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;
- б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;
- в) наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций;
- г) наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях;
- д) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

4. Конфликтная ситуация — это:

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- г) причина конфликта; д) этап развития конфликта.

5. Причина конфликта — это:

- а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
- б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
- в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;
- г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- д) то, из-за чего возникает конфликт.

6. То, из-за чего возникает конфликт — это:

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

7. Образ конфликтной ситуации — это:

- а) то, из-за чего возникает конфликт;
- б) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта;
- в) истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту;

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

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

8. Инцидент — это:

- а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- б) истинная причина конфликта;
- в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

- г) то, из-за чего возникает конфликт;
  - д) необходимое условие конфликта.
9. Стороны конфликта — это:
- а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;
  - б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;
  - в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;
  - г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта, и посредник (медиатор);
  - д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.
10. К какому виду относится конфликт, который характеризуется тем, что в нем сталкиваются две личности, в основе его лежат объективные противоречия и он способствует развитию соответствующей социальной системы?
- а) межличностному бурному и быстротекущему;
  - б) межличностному, конструктивному;
  - в) межличностному, экономическому;
  - г) острому и длительному;
  - д) деструктивному.

#### **Критерии оценки**

Оценка зачтено ставится, если студент ответил правильно на 5 и более вопросов теста из 10 вопросов.  
Оценка незачтено ставится, если студент ответил менее чем на 5 вопросов из 10 правильно.

*Перечень части компетенции, проверяемой оценочным средством:*

ОПК-2. знает: основные категории организационного конфликт-менеджмента;

### **4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

#### **Вопросы для зачета**

1. Современные концепции конфликта.
2. Объект, предмет и задачи организационного конфликт-менеджмента.
3. Различные подходы к типологии конфликтов.
4. Понятие конфликта и конфликтной ситуации Основные этапы развития ^ конфликта. Элементы конфликтной ситуации.
5. Типичные причины возникновения конфликтных ситуаций, объекты и предметы.
6. Составляющие конфликтной ситуации: участники, объект; предмет.
7. Причины возникновения конфликтных ситуаций на межфункциональном уровне: ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач, различие в целях и ценностях, культуре, плохие коммуникации и др.
8. Динамика конфликта. Инцидент. Конфликтоген.
9. Функции конфликтов. Конструктивные и деструктивные функции конфликта в организации.
10. Теоретические подходы к классификации конфликтов. Классификация конфликтов по различным признакам.
11. Виды конфликтов: социальные, межличностные, групповые.
12. Конфликты со стейкхолдерами, конфликты стилей менеджмента.
13. Теоретические подходы к анализу и диагностике конфликтов.
14. Формулы конфликтов для анализа. Конфликты и трансактный анализ.
15. Формы и методы управления конфликтами в организации: структурные.
16. Формы и методы управления конфликтами в организации: межличностные.
17. Технологии управления конфликтами: предупреждение, регулирование, прогнозирование, разрешение.
18. Различие между регулированием и разрешением конфликта.
19. Информационные, коммуникационные, социально-психологические и организационные технологии регулирования конфликта.
20. Алгоритм управления конфликтом.
21. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.
22. Организационная культура как ресурс управления конфликтами в организации.
23. Понятие конфликтологическая компетентность.
24. Методы психологического айкидо для управления конфликтами.
25. Последствия конфликтов. Критерии конструктивного развития конфликта.
26. Теоретические модели выхода из конфликта. Виды ущерба, которые могут быть трансформированы в конфликте.
27. Показатели деструктивных и конструктивных процессов в конфликте. Способы предотвращения конфликтов.

#### **Критерии оценки**

Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по теме, доказательно раскрыты основные положения вопроса; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений.	«Зачтено»
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком с использованием современной терминологии. Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные обучающимся с помощью преподавателя.	«Зачтено»
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть значение обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	«Зачтено»
Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь обсуждаемого вопроса по билету с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа обучающегося.	«Не зачтено»

*Перечень части компетенции, проверяемой оценочным средством:*

ПК-9. знает: понятие и методы анализа конфликтов; умеет: исследовать причины конфликтов; исследовать типы конфликтов и конфликтные ситуации, исследовать возможные последствия конфликтов

;

## 5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

### 5.1 Основная литература

1. Шарков, Ф.И. Общая конфликтология: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] : учеб. / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский. — Электрон. дан. — Москва: Дашков и К, 2015. — 240 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/61072>
2. Зеленков, М. Ю. Конфликтология [Электронный ресурс]: учебник / М. Ю. Зеленков. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 324 с. - <https://e.lanbook.com/book/56235>.
3. Конфликтология: Учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин и др.; Под ред. А.Я. Кибанова; Гос. Универ. Управл. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=405091>
4. Конфликтология: Учеб. пособие / Е.А. Земедлина. - 2-е изд. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2013. - 141 с.: 70x100 1/32. - (ВПО: Бакалавриат). (обложка, карм. формат) ISBN 978-5-369-01082-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/368679>
5. Конфликтология: Учебник / Г.И. Козырев. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0416-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/420956>

### 5.2.Дополнительная литература

1. Решетникова, Кира Викторовна. Организационная конфликтология [Текст] : учебное пособие для студентов вузов / К. В. Решетникова ; - М.: ИНФРА-М, 2010. 10 экз.
2. Дмитриев, А. В. Конфликтология [Текст] : краткий терминологический словарь / А. В. Дмитриев ; С.-Петербург. гуманит. ун-т профсоюзов. - Санкт-Петербург : [СПбГУП], 2012. - 65 с. 13 экз.

### 5.3. Периодические издания:

Менеджмент в России и за рубежом  
Конфликтология

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

1. Конфликт-менеджмент в управленческом консультировании // <http://www.conflictmanagement.ru>
2. Конфликтология. Журнал // <http://conflictologia.ucoz.ru/>

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

Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем-лектором учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения с использованием интерактивных образовательных технологий (мультимедийных, лекции-дискуссии).

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом учебной дисциплины. Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде.

Задачи лекции заключаются в обеспечении формирования системы знаний по учебной дисциплине, в умении аргументировано излагать научный материал, в формировании профессионального кругозора и общей культуры, в отражении еще не получивших освещения в учебной литературе новых достижений науки, в оптимизации других форм организации учебного процесса.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемой темы, акцентируется внимание на актуальные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты обучающимися во внимание. Лекции излагаются в виде теоретического изложения материала с использованием интерактивных дискуссий.

На основе лекционного материала, изучения основной и дополнительной научной литературы обучающиеся продолжают изучение дисциплины на практических занятиях. Практические занятия являются формой учебной аудиторной работы, в рамках которой формируются, закрепляются и представляются обучающимися знания, умения и навыки, интегрирующие результаты освоения компетенций как в лекционном формате, так в различных формах самостоятельной работы. К занятиям преподавателем формулируются практические задания в виде вопросов на семинар, тем индивидуальных заданий, требования и методические рекомендации к их выполнению, которые представляются в фонде оценочных средств учебной дисциплины.

Целью практических занятий является контроль усвоения пройденного материала и проверка выполнения заданий. При проведении практических занятий участники отвечают на вопросы преподавателя, готовят, индивидуальные задания по анализу различных видов конфликтов на предприятии и представляют их на проверку, решают задачи. В ходе самоподготовки к участию в дискуссиях обучающийся осуществляет сбор и обработку материалов по тематике его индивидуального исследования, используя при этом открытые источники информации (публикации в научных изданиях, аналитические материалы, ресурсы сети Интернет и т.п.), а также практический опыт и доступные материалы объекта исследования.

Самостоятельная работа слушателей по дисциплине «Организационный конфликт-менеджмент» проводится с целью закрепления и систематизации теоретических знаний, формирования у обучающихся навыков по их применению при решении исследовательских задач в выбранной предметной области и формированию навыков представления результатов исследования. Самостоятельная работа включает: изучение основной и дополнительной литературы по темам дисциплины и по темам индивидуального исследования; выполнение домашних заданий; подготовку индивидуальных заданий; самоподготовку к участию в обсуждениях.

Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на занятиях семинарского типа. Это текущий опрос, проверка выполненных заданий.

Участие в проводимых формах контроля в течение семестра является обязательным для всех обучающихся. Результаты данного контроля – составная часть оценки знаний студента в ходе итогового зачета. Задания для индивидуальной работы выполняются обучающимся в письменном виде. Работа должна носить самостоятельный, творческий характер. При ее оценке преподаватель оценивает содержание, обоснованность и оригинальность, доказательность выводов, логику изложения. В процессе работы над заданием закрепляются и расширяются знания по различным вопросам экономики и менеджмента и приобретаются навыки практической работы в области оплаты и стимулирования труда и представления результатов исследования отчетов по заданиям.

Для выполнения задания необходимо изучить соответствующую экономическую литературу, рекомендуемую по каждой теме учебной дисциплины. При этом здесь очень важно, чтобы выбранные публикации соответствовали исследуемой теме и напрямую были связаны с поиском идей, механизмов, подходов или решений.

В письменной работе по теме задания студент должен полно и всесторонне рассмотреть все аспекты темы, четко сформулировать и аргументировать свою позицию.

В конце семестра проводится промежуточный контроль по итогам освоения дисциплины в форме зачета. Описание заданий для самостоятельной работы обучающихся и требований по их выполнению выдаются преподавателем в соответствии с разработанным фондом оценочных средств по дисциплине.

Обучающийся может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и компетенции в своей практической деятельности при выполнении следующих условий:

- 1) систематическая работа на учебных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков;
- 2) добросовестное выполнение заданий преподавателя на занятиях семинарского типа;

3) выяснение и уточнение отдельных предпосылок, умозаключений и выводов, содержащихся в учебном курсе; взаимосвязей отдельных его разделов, используемых методов, характера их использования в практической деятельности менеджера;

4) сопоставление точек зрения различных авторов по затрагиваемым в учебном курсе проблемам; выявление неточностей и некорректного изложения материала в периодической и специальной литературе.

Критерии оценки заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся формулируются преподавателем в фонде оценочных средств.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю).**

### **8.1 Перечень информационных технологий.**

Использование мультимедийных презентаций при представлении результатов заданий студентами на практических занятиях, использование Интернет-технологий при подготовке обучающимися моделей дерева целей и общение с преподавателем по электронной почте.

### **8.2 Перечень необходимого программного обеспечения.**

Для подготовки и демонстрации презентационных материалов используется пакет программа PowerPoint Microsoft Office, ОС Microsoft Windows 10 с выходом в Интернет.

### **8.3 Перечень информационных справочных систем:**

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)
2. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru/>)

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1.	Занятия лекционного типа	Аудитории, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (Microsoft Office 2016). Ауд. 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 205А, 4033Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5045Л, 5046Л
2.	Занятия семинарского типа	Аудитории, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (Microsoft Office 2016). Ауд., 2026Л, 2027Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 5043Л, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н
3.	Лабораторные занятия	Лаборатории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения Ауд. 201Н, 202Н, 203Н, А203Н, 205А
4.	Групповые и индивидуальные консультации	Кафедра мировой экономики и менеджмента (236)
5.	Текущий контроль, промежуточная аттестация	Аудитории, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (Microsoft Office 2016). Ауд. 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 2026Л, 2027Л, 4033Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5043Л, 5045Л, 5046Л, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н
6.	Самостоятельная работа	Кабинет для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета Ауд.213А, 218А, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н

## РЕЦЕНЗИЯ

*на рабочую программу «Организационный конфликт-менеджмент» для  
направлений магистратуры «Менеджмент: Управление проектами».*

В России в настоящее время совершенствуются все элементы внутренней среды бизнеса: общие и функциональные составляющие, формируется эффективная бизнес-культура, культура разрешения конфликтов.

Это настоятельное требование экономической действительности, так как конфликты в организации отрицательно влияют на эффективность работы и могут привести к банкротству. Необходимо изучать современный опыт и формировать свой взгляд на систему взаимоотношений в бизнесе.

Подготовленная рабочая программа соответствует всем критериям ФГОС, которые предъявляются к дисциплине. В ней имеются задания по анализу конфликтов стейкхолдеров в организации, задания по определению типов конфликтов и методам их разрешения, что приближает знания и умения к практике. Рабочая программа соответствует всем требованиям по формированию профессиональных компетенций для магистра направления «Менеджмент», имеет различный методический инструментарий для работы преподавателя и студента, критерии контроля знаний, задания для самостоятельной работы, обеспечена имеющейся в библиотеке КубГУ учебно-методической литературой и рекомендуется для использования в учебном процессе.

Зам. директора ООО ПКФ «Афипс»



Авдеева И.А.

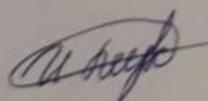
## РЕЦЕНЗИЯ

**на рабочую программу «Организационный конфликт-менеджмент» для  
направления магистратуры «Менеджмент: Управление проектами»**

Российские предприятия должны стать более эффективными. Это настоятельное требование экономической действительности. В России уже давно сложилась определенная система управления кадрами, разрешения социальных и трудовых конфликтов, однако зарубежом это направление получило наибольшее развитие, и появились такие направления организационной конфликтологии, как конфликты со стейкхолдерами, антикризисная конфликтология, конфликтология организационных изменений и другие. Необходимо изучать этот опыт и формировать свой взгляд на систему управления конфликтами в организации.

Подготовленная рабочая программа соответствует всем критериям ФГОС, которые предъявляются к дисциплине. Автором рабочей программы подготовлены методические материалы. Рабочая программа «Организационный конфликт-менеджмент» соответствует всем требованиям по формированию профессиональных компетенций для магистра направления «Управление проектами» «Менеджмент», имеет различный методический инструментарий для работы преподавателя и студента, критерии контроля знаний, задания для самостоятельной работы, обеспечена имеющейся в библиотеке КубГУ учебно-методической литературой и рекомендуется для использования в учебном процессе.

Канд. экон. наук,  
доцент кафедры экономики  
предприятия, регионального  
и кадрового менеджмента



Дедкова И.Ф.