

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ»**

Кафедра конфликтологии

УТВЕРЖДЕН
на заседании кафедры

Протокол №__от__. _____

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЫ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

37.03.02 «Конфликтология»

Профиль подготовки «Социально-трудовые конфликты»

Квалификация:

Бакалавр

Санкт-Петербург

1. Общие положения

Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Организационные конфликты» используется в целях нормирования процедуры оценивания качества подготовки и осуществляет установление соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы дисциплины. Предметом оценивания являются знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций у обучающихся. Процедуры оценивания применяются в процессе обучения на каждом этапе формирования компетенций посредством определения для отдельных составных частей дисциплины методов контроля – оценочных средств. Основным механизмом оценки качества подготовки и формой контроля учебной работы студентов являются текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация.

1.1. Цель и задачи текущего контроля студентов по дисциплине

Цель текущего контроля – систематическая проверка степени освоения программы дисциплины «Организационные конфликты» уровня достижения планируемых результатов обучения - знаний, умений, навыков, в ходе ее изучения при проведении занятий, предусмотренных учебным планом. Задачи текущего контроля:

1. обнаружение и устранение пробелов в освоении учебной дисциплины;
2. своевременное выполнение корректирующих действий по содержанию и организации процесса обучения;
3. определение индивидуального учебного рейтинга студентов;
4. подготовка к промежуточной аттестации.

В течение семестра при изучении дисциплины реализуется традиционная система поэтапного оценивания уровня освоения. За каждый вид учебных действий студенты получают оценку.

1.2. Цель и задачи промежуточной аттестации студентов по дисциплине.

Цель промежуточной аттестации – проверка степени усвоения студентами учебного материала, уровня достижения планируемых результатов обучения и сформированности компетенций на момент завершения изучения дисциплины. Промежуточная аттестация проходит в форме экзамена.

Задачи промежуточной аттестации:

1. определение уровня освоения учебной дисциплины;
2. определение уровня достижения планируемых результатов обучения и сформированности компетенций;
3. соотнесение планируемых результатов обучения с планируемыми результатами освоения образовательной программы в рамках изученной дисциплины.

2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

Таблица 1.

№	Контролируемые темы дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Введение в организационную конфликтологию	ПК-2;5;7	Сообщение, практическое задание, выступление с сообщением в рамках диспута
2	Тема 2. Научные основы организационной конфликтологии	ПК-2;5;7	Экспресс-опрос,, сообщение с докладом на семинаре
3	Тема 3. Факторы, причины и функции организационных конфликтов	ПК-2;5;7	Письменный опрос, кейс-стади
4	Тема 4. Процесс развития организационного конфликта	ПК-2;5;7	Коллоквиум, устный опрос, практическое задание, кейс-стади
5	Тема 5. Поведение личности в организационных конфликтах	ПК-2;5;7	Экспресс-опрос, Практическое задание, круглый стол
6	Тема 6. Управление организационными конфликтами	ПК-2;5;7	Доклады, практическое задание, тест, кейс-стади
7	Тема 7. Переговоры как путь к урегулированию организационного конфликта	ПК-2;5;7	Экспресс-опрос, Практическое задание, кейс-стади
Результат достижения планируемых результатов изучения дисциплины			Зачет экзамен

3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

3.1. Критерии оценивания (текущий контроль)

1. Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практического задания, в логической последовательности излагает материал; смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы;

2. Оценка **«хорошо»** выставляется, если студент показал знание учебного материала, смог ответить почти полностью на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы;

3. Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если студент в целом освоил материал; однако, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы;

4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по теме практического задания, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

3.2. Критерии оценивания (зачет)

Знания, умения, навыки и компетенции студентов оцениваются следующими оценками: «зачтено», «не зачтено».

«Зачтено» выставляется студенту при условии, что студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач.

«Не зачтено» выставляется студенту при условии, что студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки, не владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач.

3.3. Критерии оценивания (экзамен)

Знания, умения, навыки и компетенции студентов оцениваются следующими оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (Таблица 2.).

Таблица 2.

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Студент не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (классическая литература, учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой, приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы, свободно справляется с задачами и практическими заданиями; исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно выстраивает свой ответ.
Хорошо	Студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допускает существенных неточностей в ответе на вопросы, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает незначительные затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.
Удовлетворитель-	Студент усвоил только основной программный материал,

но	но не знает его отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала, не в полной мере владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.
Неудовлетворительно	Студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки, не владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает значительные затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.

4. Типовые контрольные задания (тесты, рефераты, курсовые работы, кейсы и др.) и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков

Перечень тем для докладов, контрольных работ, диспутов

1. Цели и задачи организационной конфликтологии.
2. Классификация организационных конфликтов. Позитивное и негативное отношение к конфликту в организации.
3. Организационно-управленческие причины организационных конфликтов.
4. Социально-психологические причины организационных конфликтов.
5. Профилактика конфликтов в организации: основные направления.
6. Структурные элементы организационного конфликта.
7. Процесс развития организационного конфликта.
8. Конструктивное и деструктивное влияние организационного конфликта на социальное окружение.
9. Особенности восприятия конфликтной ситуации субъектами.
10. Эффективность выбора стратегии поведения в организационном конфликте.
11. Факторы успешного сотрудничества в организации.
12. Успешность выбора тактики поведения в организационном конфликте.
13. Организационно-технологические условия проведения эффективного процесса медиации и тактики взаимодействия медиатора с оппонентами в разрешении организационного конфликта.
14. Принципы продуктивного поведения руководителя по урегулированию организационных конфликтов.
15. Приемы и техники, применяемые в переговорном процессе в организационном конфликте.
16. Психологическая традиция в изучении организационных конфликтов: интрапсихическая интерпретация конфликтов, ситуационный подход, когнитивные модели.
17. Подходы к выделению структурных характеристик конфликтов в системе управления организацией.
18. Виды объектов и структура предметов конфликтов в системе управления организацией.
19. Особенности внешней среды в разных типах организационных конфликтов.
20. Динамические показатели организационного конфликта: стадии и фазы процесса.
21. Конфликтная ситуация как первая стадия конфликта. Понятие социальной напряженности. Признаки и показатели социальной напряженности в контексте исследования организационного конфликта.
22. Конфликтное взаимодействие: процессы эскалации и деэскалации организационного конфликта.

23. Типы индивидуальных стратегий поведения в организационном конфликте. Условия выбора и использования. Оценка эффективности выбранной стратегии.
24. Функции и последствия организационных конфликтов.
25. Существующие подходы к разработке типологии организационных конфликтов: проблемы и ограничения. Различные основания для типологии конфликтов в системе управления.
26. Основные методы исследования организационных конфликтов в системе управления. Проблема соотношения исследований и диагностики конфликтов.
27. Особенности применения различных методов исследования для анализа организационных конфликтов.
28. Основные стратегии управления организационными конфликтами. Различные подходы к классификации стратегий.
29. Особенности и проблемы применения стратегий регулирования, решения и разрешения организационных конфликтов.
30. Возможности и проблемы технологизации деятельности по управлению организационными конфликтами.
31. Особенности использования технологии переговоров при управлении организационными конфликтами.
32. Технология посредничества в управлении организационными конфликтами.

Тестовые материалы

Важными в методическом плане на семинарских занятиях являются проводимые тестовые задания и решение конфликтологических задач, которые способствуют превращению теоретических знаний в глубокие убеждения, дают простор для развития творческо-эмоциональной сферы, позволяют сделать выводы об эффективности занятий с учащимися, что в итоге повышает интерес к овладению конфликтологическими знаниями.

Решение тестовых заданий является важным методическим приемом для закрепления и осмысления полученных знаний по изучаемому предмету.

Студент тестируемой учебной группы получает 50 тестовых заданий. Для каждого из вопросов тестового задания предусмотрен только один правильный вариант ответа, который должен выбрать студент. Результаты тестирования оцениваются в зависимости от количества неверно выбранных ответов.

Итоги тестирования заносятся в ведомость, составляемую на всю учебную группу. Предоставленные сведения должны содержать данные о количестве опрошенных, о количестве отличных, хороших, удовлетворительных и неудовлетворительных оценок.

В заключение работы выводится средний балл итогового контроля знаний студентов.

ПАСПОРТ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1. Общее количество тестовых заданий в базе - 50

2. Ограничение времени выполнения теста (в мин) - 45
3. Автоматическое перемешивание вопросов в тесте: - да
4. Случайный порядок ответов в тестовом задании: - нет
5. Критерии оценки результатов тестирования:
 - Неудовлетворительно – 0 – 55% правильных ответов
 - Удовлетворительно - 56 – 75% правильных ответов
 - Хорошо – 76 - 89% правильных ответов
 - Отлично – 90% и более правильных ответов

Пример тестовых заданий для текущего контроля представлен ниже:

Задание №1

Внутриличностный конфликт понимается как конфликт между:

1. сознательной и бессознательной структурами;
2. двумя бессознательными установками;
3. двумя сознательными тенденциями;
4. между любыми внутриличностными структурами.

Задание №2

Какое из сочетаний приводимых понятия имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте:

1. уступка, уход, сотрудничество;
2. компромисс, критика, борьба,
3. борьба, уход, убеждение.

Задание №3

Ресурсы сторон конфликта это:

1. общий потенциал субъектов и участников конфликта, который может быть в нем использован;
2. знания, умения и навыки конфликтантов;
3. материальная обеспеченность сторон, участвующих в конфликте.

Задание №4

К этапам конфликта относятся:

1. эскалация, конфликтная ситуация, речевое противодействие;
2. инициация конфликта, инцидент, деструктивный конфликт;
3. тупик, конфликтная ситуация, инцидент, эскалация, послеконфликтная стадия.

Задание №5

Стратегия поведения в конфликте основывается на:

1. модели заинтересованности в успехе другого;
2. модели заинтересованности в собственном успехе;
3. модели двойной заинтересованности.

Задание №6

Организационный конфликт — это:

1. Противоречие.
2. Отсутствие согласия.
3. Противоборство сторон.

Задание №7

Тождественны ли понятия «конфликтная ситуация» и «конфликт»?

1. Да.
2. Нет.

Задание №8

С чего начинается организационный конфликт?

1. С инцидента.
2. С возникновения конфликтной ситуации.
3. С осознания интересов и препятствий обеими сторонами.
4. С действий друг против друга.

Задание №9

Конфликт в организации должен рассматриваться:

1. Как нежелательное явление.
2. Как свидетельство неблагополучия организации.
3. Как явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию.
4. Как позитивное явление.
5. Как доказательство слабости менеджмента.

Задание №10

Компромисс является оптимальным способом разрешения организационного конфликта?

1. Да.
2. Нет.

Задание №11

Поговорка «Чтобы получить, надо поделиться» подходит для объяснения следующего стиля поведения в конфликте.

1. Давление, соперничество.
2. Сотрудничество.
3. Компромисс.
4. Уход.
5. Приспособление, уступчивость.

Задание №12

Структурирование конфликта на уровне организации предполагает (выберите правильные методы):

1. Посредничество.
2. Формирование общих ценностей.
3. Установление общих целей.
4. Использование координации и интеграции.
5. Переговоры.
6. Систему поощрений.

Задание №13

Сетка Томаса–Килменна включает в себя:

1. Неформальный арбитраж.
2. Посредничество.
3. Стили поведения человека в конфликте.
4. Институционализацию конфликта.
5. Позитивное поведение.

Задание №14

Определите, какие стили поведения соответствуют стратегиям в организационном конфликте:

1. Выиграть–выиграть: _____
2. Выиграть–проиграть: _____
3. Проиграть–проиграть: _____

Задание №15

Может ли сам по себе организационный конфликт быть предметом переговоров?

1. Да.
2. Нет.

Задание №16

Медиатор при посредничестве в конфликте:

1. Передает предложения и альтернативы.
2. Создает условия для встречи сторон.
3. Контролирует процесс переговоров.
4. Является советником по содержанию одной из сторон.

Задание №17

Что такое гринмэйл (greenmail)?

1. Захват предприятия по решению суда.
2. Эталонное сопоставление с другой организацией.
3. Экономическое положение отрасли.
4. Корпоративный шантаж с целью выкупа ранее приобретенных акций по завышенной цене.
5. Банкротство предприятия, его несостоятельность.

Задание №18

Информационным критерием эффективности межличностных коммуникаций в организации является:

1. Удовлетворенность партнеров по коммуникации.
2. Доброжелательная атмосфера общения.
3. Желание сторон продолжать коммуникации.

Задание №19

Близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения в организационном конфликте.

1. Точность формулировки.
2. Профилактика, предупреждение конфликтов предполагает:
3. Устранение причин конфликтов.
4. Использование межличностных стилей разрешения конфликтов.
5. Позитивное общение.
6. Структурирование конфликта в организации.
7. Посредничество.

Задание №20

Стресс на рабочем месте:

1. Полезен.
2. Опасен.
3. Нежелателен.
4. Требуется контроль и управления.
5. Должен устраняться любыми способами.

Задание №21

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

1. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
2. Сначала буду выполнять наиболее важное, на мой взгляд, задание.
3. Сначала выполню задание вышестоящего руководителя.
4. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Задание №22

Какому стилю поведения в организационном конфликте соответствуют следующие поговорки?

1. Чтобы получить, надо поделиться — _____
2. Не лезь на рожон — _____
3. Топни ногой там, где хочешь стоять — _____
4. Лучше отдавать другим, чем получать самому — _____
5. Одна голова хорошо, а две лучше — _____

Задание №23

Для разрешения конфликтов между законодательной, исполнительной и судебной властью демократичнее всего использовать:

1. Посредничество.
2. Выборы, референдум.
3. Общественное согласие.
4. Силу, давление, навязывание своей воли.
5. Конституционные средства.

Задание №24

Механизм урегулирования конфликтов в государственно-административной сфере предусматривает ограничения, запреты на формы протеста государственных служащих, принуждение, удаление за пределы конфликта.

Согласны ли вы с этим?

1. Да, согласен.
2. Частично согласен (с чем?).
3. Нет, не согласен.

Задание №25

Каковы функции организационного конфликта?

1. Вызывает ослабление внутригрупповой солидарности.
2. Усиливает групповую солидарность.
3. Конфликтные отношения способствуют изменению социальных норм и ориентации.

Задание №26

Важнейшая функция корпоративной культуры — это:

1. Контроль над персоналом.
2. Управление конфликтами.
3. Поддержание самоидентичности и своеобразия организации.
4. Создание благоприятного имиджа.

Полный комплект тестовых заданий для контроля размещен в системе поддержки самостоятельной работы студентов

Круглый стол

Тема 1. Организационная конфликтология в системе научных дисциплин

Цель: научиться выполнять сравнительный анализ социальногуманитарных наук в области исследования конфликтов.

В разработке проблемы конфликтов ведущую роль занимают такие науки, как философия, социология, психология, социальная психология. На основе материала лекций и источников из списка литературы проведите сравнительный анализ перечисленных наук в области исследования конфликтов. Заполните табл. 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ отдельных наук в области исследования организационных конфликтов¹

Элемент анализа	Философия	Социология	Психология	Менеджмент
Объект				
Предмет				
Сущность				
Методы изучения				
Имена ученых	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
Основные концепции	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
Значение полученного научного знания об организационном конфликте				

Тема 2. Диспут «Конфликтные и равновесные парадигмы изучения конфликта в истории конфликтологии: основные идеи, представители, общее и особенное».

Цель: актуализировать полученные на лекционных занятиях теоретические сведения об истории конфликтологических идей.

¹ Идея таблицы предложена проф. П. А. Амбаровой.

В истории конфликтологических идей принято выделять две основные противостоящие друг другу парадигмы: конфликтную и равновесную. На основе материала лекций и источников из списка литературы проведите сопоставительный анализ данных парадигм. Заполните табл. 2.

Таблица 2. Сопоставительный анализ конфликтных и равновесных парадигм изучения конфликта

Элемент анализа	Конфликтная парадигма	Равновесная парадигма
Представители		
Главная идея		
Сходства		
Различия		

Домашняя работа

Тема 3. Структурные и динамические характеристики конфликтов в системе управления, методы исследования и управления.

Студенты получают кейс с вопросами, на которые надо дать письменные ответы. Объем работы не должен превышать 12 п.с.

Кейс 1. В крупной компании участились случаи, когда бухгалтерия не принимает от отдела продаж пакет документов для выставления счетов на оплату. Причина – нехватка тех или иных сведений. Бухгалтерия перенаправляла документы обратно для исправления. Отдел продаж возражал, аргументируя тем, что сотрудники бухгалтерии сами могут оперативно получать недостающие сведения, обращаясь напрямую к заказчикам. Такие проволочки затягивали сроки, срывали поставки, денежные средства с запозданием поступали в компанию. В постоянные пререкания отделов были вовлечены руководители подразделений, а в последствии и топ-менеджеры. Каждый считал, что он прав. Между тем из-за нарушения сроков исполнения договоров существенно страдал имидж компании перед клиентами-заказчиками.

Кейс 2. Внедрить IT и выйти на новый уровень. IT-технологии все более активно используются компаниями для повышения эффективности бизнес-процессов. Однако не всегда сотрудники готовы к изменениям.

Так, в одной из организаций было введено новое подразделение, занимающееся разработкой и внедрением программного продукта для упрощения и повышения оперативности работы существующих отделов. Но для этого надо было своевременно передавать данные в новый отдел для обработки. Это вызвало сильное сопротивление, вплоть до саботажа в работе по данному проекту, межличностные конфликты, снижение мотивации в работе.

Сотрудники не хотели нести дополнительную нагрузку и регулярно и своевременно передавать данные, хотели работать по старой и привычной схеме. При этом ответственность за результаты внедрения нового продукта, в том числе в виде неполучения премиальных выплат, несли сотрудники нового отдела. Коммуникация между отделами была неудовлетворительной. Стратегия силы,

избранная руководством и направленная на то, чтобы заставить сотрудников воспринимать изменения и работать в новых условиях, не стала эффективной.

Вопросы к кейсу:

1. Какие можно выделить основные конфликтные зоны в данной ситуации? Какие организационные и социально-психологические причины возникшего конфликта можно выделить в данной ситуации?

2. Охарактеризуйте структурные составляющие описанного конфликта.

3. Выделите особенности динамических характеристик конфликта.

4. Определите тип данного организационного конфликта, обосновав свой ответ.

5. Предложите набор диагностических средств для всестороннего изучения данного конфликта. Обоснуйте применение каждого из них, объяснив, что с помощью этого средства Вы хотите выявить.

6. Какие стратегии и методы управления описанным конфликтом представляются Вам наиболее эффективными и почему? Каковы могут быть последствия применения этих методов?

Методические указания для написания домашней работы и критерии оценки:

1. Под конфликтными зонами в организационном конфликте имеются в виду зоны возникновения возможных противоречий. При описании этих конфликтных зон необходимо указать, между кем и кем возможно возникновение конфликта и какого рода противоречие может послужить основой для его возникновения. Надо иметь в виду, что самого актуального конфликта может еще не быть, однако почва для его возникновения (конфликтная ситуация) на той или иной стадии развития уже сформировалась.

2. При выделении организационных и социально-психологических причин следует разделить все причины на две указанные группы. Организационные причины связаны с противоречиями в структуре организации и внутриорганизационными отношениями, которые могут носить как формальный, так и неформальный характер. Социально-психологические причины не связаны непосредственно с самой организацией, но могут иметь специфические проявления организационного характера.

3. Структурные составляющие организационного конфликта можно выделять в соответствии с любой схемой, описанной на лекциях или в учебниках. Но обязательным является подробная характеристика показателей, раскрывающих каждую структурную характеристику применительно к описываемому конфликту. Если Вы выделяете несколько актуальных конфликтов, то можно или описать их все, или остановиться на каком-либо одном, но тогда обосновав, почему Вы считаете необходимым рассмотреть именно данный конфликт.

4. Динамические характеристики организационного конфликта также могут быть описаны по любой схеме, но должны быть рассмотрены именно с точки зрения того конфликта, который описан в кейсе. Перечисление этапов конфликта и их описание будет оцениваться только в том случае, если оно имеет отношение к приведенному в кейсе конфликту. Следует обратить внимание на

то, что здесь нет необходимости описывать стратегии и тактики поведения в конфликте участников.

5. Ключевым моментом в определении типа конфликта является обоснование Вашего мнения. Типологии могут быть использованы различные, можно определить типы по разным основаниям, важно написать, почему данный конфликт может быть отнесен к тому или иному типу. При описании можно ссылаться на те характеристики конфликта, которые были определены при анализе структурных и динамических характеристик конфликтов в предыдущих вопросах, но ответ должен быть аргументирован.

6. При ответе на данный вопрос необходимо перечислить те методы и методики диагностики организационного конфликта, которые могут быть использованы в данном случае. При перечислении методик важно учесть следующие моменты:

- какие данные Вы хотите получить, используя ту или иную методику (для получения какой информации необходима эта методика?)

- возможно ли получить эти данные с помощью указанной методики;

- ограничения применения данной методики.

Отвечая на данный вопрос нет необходимости указывать и описывать все возможные методы сбора информации, которые Вы знаете, надо перечислять только те из них, которые надо и возможно применить в случае описанного конфликта.

7. Выбирать стратегии и методы управления организационными конфликтами можно по любой существующей классификации, однако выбор этот необходимо обосновать. Для каждой из стратегий необходимо разработать сценарий развития событий с указанием конструктивных и деструктивных последствий данного конфликта и для организации, и для группы, и для самих участников. Кроме того, надо определить возможные ограничения и условия в применении тех или иных стратегий и методов.

Требования к домашней работе:

➤ **Критерии оценки содержания:** при анализе ситуации и разработке рекомендаций должны быть использованы *специальные* инструменты и модели, изученные в курсе. Иными словами, текст не должен быть написан на бытовом уровне осмысления ситуации. Рекомендации должны быть приведены не в назывном порядке (сделать то-то и то-то), а вместе с механизмом реализации (как это можно сделать). Все положения и рекомендации должны носить обоснованный характер, т.е. логически вытекать из поставленных в работе задач и проделанного анализа ситуации.

Работа должна сопровождаться списком использованной литературы. Ссылки на релевантную литературу и список литературы должны быть оформлены в соответствии с существующими стандартами

➤ **Критерии оценки оформления:**

Рекомендуемый объем – 10-12 стр. текста, выполненного на компьютере. Шрифт – Times New Roman, размер шрифта - 12, интервал – полуторный.

При оценке учитывается как содержание, так и оформление работы, продуманное форматирование. Особое внимание обращается на знание русского языка - отсутствие грамматических и орфографических ошибок - и культуру из-

ложения. Текст должен быть представлен профессионально и грамотно, структурирован.

Несоответствие работы критериям оформления – снижение оценки на 1-3 балла.

Работа сдается преподавателю по электронной почте за неделю до окончания курса.

За каждые сутки опоздания снимается 1 балл. Максимальный срок опоздания 3 дня. По истечении этого срока работы не принимаются. Исключение составляют случаи болезни студентов, подтвержденные соответствующими документами.

Кейс-стади. Тема 4. «Конфликтные ситуации и инцидент в системе организационного конфликта» (решение ситуационных задач)

Для закрепление знаний о сущности конфликта, развития навыка анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирования умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия студентам необходимо выполнить практические задания.

Порядок выполнения задания

Каждому студенту предлагается выполнить практическое задание с конкретными ситуациями, письменно ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Для решения задач необходимо самостоятельно проработать литературу по разделу «Технологические основы профилактики и урегулирования организационных конфликтов».

Задания выполняются индивидуально.

Варианты решения задач должны быть достаточно развернутыми, обоснованными и опираться на использование таких основных понятий, как «конфликт», «причина конфликта», «конфликтная ситуация», «инцидент». Работа оценивается оценками «зачтено» или «не зачтено».

Задача 1

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

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

Подойти к курящим, представится, узнать их имена и должности, сказать, что в мои должности входит слежение за соблюдением порядка в рабочее время за работниками, оценивать их ценность для фирмы, что они произвели не самое хорошее впечатление на меня и во избежание дальнейших конфликтов лучше будет, чтобы они были на своих рабочих местах, а не в курилке. И если они еще будут замечены в нарушениях дисциплины мне придется действовать уже другими метода-

ми, а не разговорами. Сказать, что надеюсь, что мы поняли друг друга и в будущем будем разговаривать только на приятные темы.

Задача 2

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

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Поздороваться, поинтересоваться, кого она ждет в аэропорту. Сказать, что немедленно жду ее на работе, что она ценный сотрудник и если она завтра выйдет на работу и будет старательно работать, то ее поведение закончится этим разговором. Если же нет, то придется искать другого сотрудника.

Объяснение: в обычной ситуации следовало бы применить более жесткие меры, вплоть до увольнения, но поскольку срываются сроки работ сотрудница нужна коллективу.

Задача 3

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

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Причина конфликта – одна сотрудница делает слишком много ошибок из-за которых страдает вторая сотрудница, которой приходится их исправлять. Личностно-функциональная конфликтная ситуация.

Задача 4

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Взвесить, ценен ли принятый сотрудник, если ценен, поговорить с заместителем, что его не устраивает в его подчиненном. Постараться урегулировать отношения заместителя с новым работником, сказать получше присмотреться к нему еще некоторое время. Послать работника на курсы повышения специализации, если нужно. Если работник не очень ценен позвать его себе, указать на недостатки и не профессиональность, указанные в записке заместителя. Дать срок влиться в коллектив и исправить свои ошибки. Если не справится – уволить.

Задача 5

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

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Причина конфликта в неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов. Ситуативно-управленческие конфликтная

ситуация.

Задача 6

Вы руководитель колл-центра. Ваш сотрудник делает одну и ту же ошибку по заведению нового клиента в программу. Постоянно обращается к Вам за помощью устранения в дальнейшем ошибки, так как программа зависает. В очередной раз, несмотря на напоминание перед выполняемой задачей, допустил ту же ошибку. Ваша реплика: «Сколько можно спрашивать одно и то же. Я уже отвечал(а) на этот вопрос тебе следует вспомнить и найти ответ самостоятельно. Вообще, у тебя, наверное, просто нет желания работать по стандартам компании, ты вечно опаздываешь, все откладываешь на потом, ко всему относишься с невниманием».

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Причина конфликта в том, что данная обратная связь нарушает 3 принципа:

1) Конкретность. Избегайте обобщающих фраз типа: «Вы всегда...». Догадки о чьих-то мотивах приносят атмосферу недоверия и враждебности. Разбирайте с сотрудником только факт произошедшего, и произошедшего недавно.

2) Иерархичность. Обычно сотрудник может эффективно воспринять 3-4 критических замечания. Поэтому не стоит из обратной связи устраивать нравоучительную беседу, она будет иметь только негативный эффект.

3) Форма корректирующей обратной связи. Когда сотрудник ошибается в одном и том же месте более 3 раз, руководитель должен применить алгоритм корректирующей обратной связи. С ним также можно будет познакомиться в чек-листах, которые я опубликую на своей странице.

Задача 7.

Елена и Сергей учились на одном курсе, но редко пересекались. Разве что на лекциях, которые проводили для всего потока. Однажды они встретились на вечеринке, которую организовали старосты групп по поводу Нового года. Между ними завязался спор по учебному вопросу. Начав с незначительных замечаний, они перешли на личные оскорбления. В результате их разняли сокурсники. После этого случая они старались не видеться вовсе, избегать общения друг с другом.

Прошло время, и через несколько лет после окончания вуза сокурсники встретились в одном отделе – Сергей пришел на работу в отдел, где работала Елена. Их неприязнь вновь стала очевидной. Сергей язвил, если что-то говорила Елена, она ему отвечала тем же. Руководитель отдела поговорил с обоими, и вроде сцены прекратились. Но на самом деле напряжение только усилилось, а коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Но через три месяца женщина не выдержала и сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия.

А затем Елена решилась на откровенный разговор с руководителем отдела, который после разговора принял решение отправить честную сотрудницу на курсы повышения квалификации. А через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Вопросы:

Кто из участников выбрал неверную модель поведения?
Можно ли было избежать конфликта?
От кого это зависело?
Смогут ли коллеги наладить отношения?

Деловая игра «Жалоба».

Тема 5 «Причины и функции организационного конфликта».

Цель игры. Развитие у студентов умения анализировать конфликт на основе уяснения ими основных конфликтологических понятий; формирование навыков применения простейших методов изучения и оценки конфликтных ситуаций.

Игровая ситуация. Руководство фирмы получило коллективную жалобу на одного из сотрудников.

Директору ПАО «Завод «Машиностроитель»
Филиппову Ю.Ю.

Жалоба

Мы, работники ПАО «Завод «Машиностроитель», обращаемся к Вам в связи с неисполнением своих должностных обязанностей, хамского отношения к подчиненным и их дискриминации начальника цеха № 5 Владимирова Л.П.

25 мая 2017 г. Владимиров Л.П. грубо, с использованием нецензурных выражений в присутствии всего коллектива высказался в адрес мастера Ломова В.С за то, что тот обвинил его в ненадлежащем исполнении своих прямых обязанностей, повлекших за собой негативные последствия для интересов производства. На замечание слесаря Строева Л.С., что нельзя так обращаться с пожилым человеком, начальник цеха № 5 Владимиров Л.П., выражаясь нецензурно, оскорбил и его.

Начальник цеха № 5 Владимиров Л.П., недобросовестно выполняет свои обязанности, регулярно отсутствует на рабочем месте, злоупотребляет своим положением при распределении работ в цехе. Эти его действия ведут к снижению производительности труда в цехе и на предприятии в целом.

В связи с вышеизложенным просим снять начальника цеха № 5 Владимирова Л.П. с должности.

26.05.2017 мастер цеха № 5 _____ В.Д. Федотов
(подпись)

26.05.2017 мастер цеха № 5 _____ В.С. Ломов
(подпись)

26.05.2017 слесарь № 5 _____ Л.С. Строев
(подпись)

26.05.2017 фрезеровщик цеха № 5 _____ К.В. Калашников
(подпись)

Генеральный директор фирмы назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения. Состав рабочей группы: менеджер по кадрам — руководитель; юрист фирмы.

Порядок проведения игры

Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение деловой игры. Им сообщают тему и цель занятия, а также тему деловой игры, ее цель и игровую ситуацию.

Студенты получают указания по самостоятельному изучению литературы и уяснению основных понятий: «конфликт», «структура конфликта», «субъекты конфликта», «предмет конфликта», «образ конфликтной ситуации», «мотивы конфликта», «позиция в конфликте». Кроме того, студентам напоминают, что они должны продемонстрировать в ходе деловой игры умение использовать различные методы изучения и анализа конфликтов: наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, экспертный опрос и др.

В ходе игры

1. Учебная группа разбивается на три команды.

Первая команда — руководство фирмы: генеральный директор, заместитель генерального директора, финансовый директор.

Вторая команда — рабочая группа по изучению жалобы (состав смотри в пункте «Игровая ситуация»).

Третья команда — эксперты (3-5 человек).

Время на распределение ролей — 5 минут.

Примечание. Состав команд может быть определен по желанию студентов.

2. Всем командам выдается жалоба в письменном виде и задание на игру. Первая команда готовится к заслушиванию предложений для принятия решения, выработанных рабочей группой (вторая команда). Вторая команда готовит предложения для принятия решения по жалобе. Третья команда готовится к оценке содержания работы первой и второй команд.

Время на подготовку — 15 минут.

3. Заслушивание предложений для выработки решения по жалобе, принятие решения и оценка содержания работы.

Игровой сценарий. «Генеральный директор» открывает служебное совещание, объявляя его тему, и предоставляет слово для доклада «старшему рабочей группы» по изучению жалобы и выработке предложений для принятия решения (регламент доклада может быть ограничен 10 минутами). После доклада руководящий состав задает вопросы членам рабочей группы (время на вопросы и ответы может быть установлено в пределах 15-20 минут). После ответов на вопросы выслушиваются мнения «заместителя генерального директора по связям с общественностью» и «финансового директора» (на выслушивание мнений может быть выделено 5 минут).

Решение на основе обсуждения принимает «генеральный директор».

Оценка содержания работы. После принятия решения члены экспертной группы выступают с оценкой работы первой и второй команд, а также исполнителей всех ролей. В ходе оценки возможны дискуссии (на оценку экспертов может быть отведено 15-20 минут).

4. Подведение преподавателем итогов игры.

Кейс-стади.

Тема 7. «Технологии ведения переговоров в организационном конфликте». Данный кейс на оценку навыков и стратегий ведения переговоров позволяет

1. оценить привычную тактику ведения переговоров:
 - Избегание
 - Конкуренция
 - Компромисс
 - Сотрудничество
2. Оценить степень выраженности таких компетенции как:
 - Способность к влиянию и убеждению других
 - Командная работа
 - Решение конфликтов
3. проявить такие компетенции как:
 - Инициативность и инновационность
 - Системное мышление
 - Позитивность и отношение к задачам

Компания: Вы руководитель отдела продаж компании X. Компания на рынке существует 15 лет. За это время успела завоевать свой сегмент рынка. Является устойчивым и стабильным игроком. Штат организации небольшой 50 человек, ключевых два отдела, очень взаимосвязанных между собой: отдел продаж и отдел по работе с клиентами. Все руководители работают в фирме со дня основания и являются признанными профессионалами своего дела.

Условия: за последние полгода конкуренты вашей компании стали распространять негативную информацию о низком качестве предоставляемых услуг, увеличении сроков закрытия проектов, наличии большого количества претензий. В результате компания уже потеряла часть клиентов, и еще часть клиентов стала тормозить проекты и работы по ним.

Проблема: за этот период возникла большая дебиторская задолженность. Клиентами, которые не оплатили оказанные услуги надо срочно заниматься, обзванивать и добиваться погашения задолженности.

Сотрудники отдела по работе с клиентами считают, что это задача отдела продаж, так как подписывают договор, определяют сумму по договору за оказанные услуги, выставляют счет именно сотрудники отдела продаж, клиентский отдел не работал раньше по вопросам оплат, это вела бухгалтерия, пока ситуация не вышла из-под контроля.

Сотрудники отдела продаж считают, что это задача отдела по работе с клиентами, так как именно они ведут переговоры с заказчиками на протяжении всего проекта, знают все тонкости процесса, имеет тесные отношения с заказчиками, знают был ли на самом деле заказчик удовлетворен оказанной услугой, какие договоренности индивидуального характера были у клиентов по срокам оплаты и главное какие планы на будущее у данного клиента по работе с компанией.

Работа по сбору дебиторской задолженности негативно скажется на показателях как одного, так и другого отделов.

Задача: решить с руководителем отдела по работе с клиентами, кто будет выполнять задачу по сбору дебиторской задолженности.

Возможные варианты решений и интерпретация результатов оценки:

Принять задачу по работе с дебиторской задолженностью в полном объеме. Обычно связано с недостаточным количеством аргументов, то есть Способность к влиянию и убеждению других низкая. В основе поведения может ле-

жать ярко выраженная доброта, которая граничит с жертвенностью и склонностью во что бы то ни стало избегать конфликтов. Сотрудник может легко оправдывать такое малоэффективное поведения ложными представлениями о понятиях Командная работа, Лояльность компании и Клиентоориентированность.

Полностью отстоять работу отдела без принятия задачи по возврату дебиторской задолженности. Обычно сотрудник, стремящийся к данному решению, использует агрессивные аргументы и придерживается тактики нападения, что свидетельствует о слабо развитом понимании ценности Командной работы, как способности эффективно взаимодействовать в процессе достижения общих целей и нести солидарную ответственность за конечный результат. Но при этом Способность к влиянию и убеждению других, как умение быстро находить нужный тон влияния, целесообразную форму общения (иногда манипулятивную) выше среднего.

Поделить список клиентов пополам с отделом по работе с клиентами, пусть каждый работает со своим пулом клиентов. Достижение видимого компромисса, так как каждый отдел отвечает исключительно за свой результат, никак не участвует и не влияет на улучшение общего результата компании. Плюс является почвой для новой задачи: по какому принципу разделить список должников. Является признаком недальновидного решения.

Распределить этапы работы по возврату дебиторской задолженности с целью сокращения общего времени проекта и экономии человеческих ресурсов: звонок – напоминание, сбор первичной информации о причинах задержки и намерениях клиентов в отношении оплаты, сокращение списка должников; серия звонков по возврату дебиторской задолженности с сохранением партнерских отношений и поиска взаимовыгодных условий сотрудничества, контрольные звонки по достигнутым договоренностям. Показатель развитости таких компетенция как: **Инициативность и инновационность, Системное мышление, Решение конфликтов, Эффективное ведение переговоров, Позитивность и отношение к задачам, Командная работа** выше среднего.

ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине (зачету)

1. «Принципиальные переговоры» Фишера и Юри.
2. А. Маслоу об иерархической теории потребностей
3. А. Файоль и его идеи научного управления («организация как машина»)
4. Возможности для появления конфликтного потенциала в организации сферы услуг и производственных структурах
5. Возможности и ограничения в управлении организационными конфликтами.
6. Горизонтальный и вертикальный организационные конфликты
7. Департаментализация: виды, достоинства и недостатки

8. Деятельность руководителя по урегулированию организационного конфликта.
9. Деятельность руководителя по урегулированию организационных конфликтов.
10. Игровые методы в урегулировании организационными конфликтами.
11. Картографический метод выявления структуры организационного конфликта.
12. Классификация организационных конфликтов (по источникам).
13. Компетентностное управление как фактор предупреждения организационного конфликта.
14. Конструктивное и деструктивное влияние организационного конфликта.
15. Конструктивный и деструктивный характер организационных конфликтов
16. Конфликт организации с внешней средой
17. Конфликтная зона и конфликтная ситуация в организационном конфликте
18. Конфликтная природа отношений в организации
19. Конфликтный потенциал неформальных и формальных групп в организации
20. Конфликты потребностей в организационной конфликтологии
21. Конфликты, связанные с проектированием организационной структуры
22. Конфликты, связанные с проектированием организационной структуры
23. Концепция развития организации через развитие человека)
24. Метод принципиальных переговоров в урегулировании организационного конфликта..
25. Методики исследования разных типов конфликтов в системе управления. Особенности их использования.
26. Методы управления конфликтами, используемые в рамках различных стратегий.
27. Модели развития конфликтов в организации.
28. Модель переговоров, разработанная У.Мастенбруком.в урегулировании организационного конфликта.
29. Негативное и позитивное отношение к конфликту в организации
30. Нормы управляемости в контексте исследования организационного конфликта
31. Описательные и аналитические методы изучения конфликтов в организации.

Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине (экзамену)

1. Определение и основные подходы к понятиям «организация», «организационный конфликт» и «конфликт в организации»
2. Определение конфликта в системе управления организацией
3. Организация как бюрократия в теории М. Вебера.
4. Основные стратегии поведения в организационном конфликте.
5. Основные стратегии управления конфликтами. «Эскалирующий» и «деэскалирующие» стратегии. Стратегии саморегуляции.

6. Переговорные стили в организационном конфликте.
7. Переговорные стили в урегулировании организационного конфликта.
8. Переговоры как технология управления организационными конфликтами. Условия проведения.
9. Позиционный анализ А.И.Пригожина. Конфликт-метод Л.Н.Цой.
10. Посредничество: определение понятия, специфика, условия успешной реализации технологии. Преимущества и сложности использования технологий переговоров и посредничества при решении организационных конфликтов.
11. Постконфликтный период. Классификация последствий организационного конфликта.
12. Предмет и объект, цели и задачи организационной конфликтологии
13. Предмет организационной конфликтологии
14. Предприятия сферы услуг и производственные структуры в контексте исследования организационного конфликта
15. Приемы и техники, применяемые в переговорном процессе в урегулировании организационного конфликта.
16. Принципы построения организаций (А. Файоль) и их значения в управлении конфликтами
17. Причины организационных конфликтов, обусловленные влиянием социально-психологических факторов
18. Причины организационных конфликтов, обусловленные содержанием трудового процесса
19. Причины организационных конфликтов, связанные с инновациями в организации
20. Проблемы исследования организационных конфликтов в системе управления.
21. Проблемы построения трудовых отношений и разделение труда в организации
22. Профилактика конфликтов в организации: основные направления.
23. Профилактика синдрома профессионального выгорания.
24. Процесс развития организационного конфликта.
25. Роль коллектива в преодолении организационных конфликтов, возможности его влияния на конфликтное поведение своих членов.
26. Роль руководителя в урегулировании организационных конфликтов и управлении поведением сотрудников в конфликтных ситуациях.
27. Связь организационной конфликтологии с другими науками
28. Связь организационной конфликтологии с другими науками
29. Система методов профилактики организационных конфликтов.
30. Система управления стрессом в организации.
31. Системный и структурный источник организационных конфликтов
32. Системный и структурный источник организационных конфликтов
33. Ситуационный подход в управлении (П. Лоуренс и Дж. Лорш, Д.Томпсон)
34. Соотношение понятий социального конфликта и конфликта в системе управления
35. Социально-трудовая концепция управления производством
Н.А. Витке

36. Социальные технологии управления организационными конфликтами.
37. Способы завершения организационного конфликта.
38. Стимулирование как метод управления организационными конфликтами.
39. Стратегии урегулирования, разрешения организационными конфликтами: особенности и проблемы применения.
40. Структурная и процессуальная модели описания организационного конфликта.
41. Структурные элементы конфликта.
42. Тактики поведения в организационном конфликте. Действия конфликтующих сторон. Основные элементы конфликтного столкновения.
43. Тактические приемы на переговорах. Условия успешных переговоров.
44. Теоретические разработки Ф. Тейлора о рационализации управления
45. Теория ресурсной зависимости Дж. Пфеффера и Дж. Саланчика.
46. Технологии формирования конфликтологической компетентности сотрудников.
47. Факторы успешного сотрудничества в организации.
48. Формирование стресскомпетентности руководителя и работников организации..
49. Функции медиаторов в зависимости от их ролей в урегулировании организационного конфликта.
50. Функции организационного конфликта
51. Централизации и децентрализации власти в контексте исследования организационного конфликта
52. Школа социальных систем
53. Школа человеческих отношений Э. Мэйо
54. Этапы латентного периода в процессе развития организационного конфликта.
55. Этапы открытого периода в процессе развития организационного конфликта.
56. Этапы переговорного процесса в организационном конфликте.
57. Этапы переговоров в организационном конфликте: подготовка, установление и поддержание контакта, обсуждение предмета, завершение.