

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 17:03:24
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.15 Конфликтология в управлении персоналом
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление персоналом
(наименование образовательной программы)

Очная
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Костанда Анна Владимировна, к.э.н., доцент менеджмента

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.В.15 Конфликтология в управлении
персоналом на заседании кафедры менеджмента СЗИУ РАНХиГС.

Протокол №8 от 02 апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.15 Конфликтология в управлении персоналом_обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. приказом Министрства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022г. № 109н В/02.6 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПКс-1	Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации работы групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, уметь проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПКс-1.2	Организует формирование команды по определенным принципам; умеет проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-1.2. 3-1. Знает Технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала ПК-1.2. 3-2. Знает Технологии, методы и методики проведения анализа, систематизации документов и информации ПК-1.2. 3-3. Знает Организационная структура организации ПК-1.2. 3-4. Знает Методика планирования потребности организации в поиске и привлечении персонала ПК-1.2. 3-5. Знает Законодательство Российской Федерации о персональных данных ПК-1.2. У-1. Умеет Собрать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда ПК-1.2. У-2. Умеет Формировать предложения по автоматизации и цифровизации процессов поиска и привлечения персонала

					ПК-1.2. У-3. Умеет Применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой
--	--	--	--	--	--

** Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.*

*** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе*

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы/144 академических/ 108 астрономических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 26 академических часов для очной формы обучения.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 28 академических часов для очной формы обучения .

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 61 академических часа для очной формы обучения.

В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание, готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.15 «Конфликтология в управлении персоналом» предназначена для изучения студентами по направлению подготовки «Менеджмент», профиль «Управление персоналом». Освоение дисциплины базируется на теоретических положениях и практических навыках, полученных при изучении курсов «Самоменеджмент», «Социальная адаптация», «Организационное поведение», «Психология менеджмента», «Лидерство в современной организации», «Тайм-менеджмент». Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕ ГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основы конфликтологии, понимание природы конфликтов в организации.	14	2		4							8	Т, Д		
Тема 2	Причины и	16	4		4							8	УО, Д		

	динамика конфликтов в организации													
Тема 3	Стратегии и стили поведения в конфликте	17	4			4							9	Т, К
Тема 4	Управление конфликтами в организации	17	4			4							9	УО, К
Тема 5	Конфликты и стресс в управлении персоналом	17	4			4							9	Т, Д
Тема 6	Конфликты в команде и кросс-культурные аспекты	17	4			4							9	Д,К
Тема 7	Предотвращение и разрешение конфликтов	17	4			4							9	Д,К
Промежуточная аттестация		29							2	9		18		экзамен
Итого		144	26			28			2	9		18	61	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Т – тестирование.

Д- доклады

К- кейсы

УО- устные опросы

Темы 1-4 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы конфликтологии, понимание природы конфликтов в организации. ПКс ОС -1.2.

Введение в конфликтологию в управлении персоналом. Определение, основные виды конфликтов (конструктивный/деструктивный, внутренний/межличностный/межгрупповой/организационный) Природа конфликтов в организации. Источники конфликтов (ресурсные, информационные, ценностные, структурные, поведенческие). Функции конфликтов: положительные (стимуляция развития, поиск решений, усиление сплоченности) и отрицательные (снижение эффективности, стресс, враждебность) последствия. Конфликт в управлении персоналом: роль конфликтов в HR-процессах (подбор, адаптация, мотивация, развитие, увольнение). Основные подходы к изучению конфликтов: историческая ретроспектива (классический, бихевиористский, интеракционистский).

Тема 2. Причины и динамика конфликтов в организации. ПКс ОС -1.2.

Детерминанты конфликтов: структурные факторы: нечеткое распределение обязанностей, неравное распределение ресурсов, зависимость между подразделениями, иерархия, индивидуальные факторы: различия в ценностях, целях, мотивации, восприятии, стиле общения, личностных качествах сотрудников, коммуникационные барьеры: недостаток информации, искажение информации, разные каналы коммуникации, групповые факторы: стереотипы, групповая поляризация, стадии развития конфликта: Возникновение противоречий, осознание конфликта, активная фаза (борьба), завершение конфликта (разрешение, затухание, эскалация). Предконфликтная ситуация: диагностика ранних признаков назревающего конфликта.

Тема 3. Стратегии и стили поведения в конфликте. ПКс ОС -1.2.

Методы и подходы, которые используют люди при столкновении с конфликтом.

Модель Томаса-Килманна: пять основных стилистик поведения в конфликте: соперничество (конкуренция), приспособление (уступчивость), компромисс, избегание (уклонение), сотрудничество (коллаборация). Факторы, влияющие на выбор стиля: ситуация, личностные особенности, культурный контекст, статус участников. Стратегии разрешения конфликтов: позиционные и принципиальные, роль нейтрального посредника, принятие решения третьей стороной, конструктивное ведение переговоров: активное слушание, фокусировка на интересах, а не на позициях.

Тема 4. Управление конфликтами в организации. ПКс ОС -1.2.

Инструменты и методы, которые менеджер может использовать для предотвращения и разрешения конфликтов. Профилактика конфликтов: создание благоприятного организационного климата, четкое формулирование целей, задач и правил, эффективная коммуникация и информационное поле, развитие навыков сотрудников (эмоциональный интеллект, навыки общения), справедливое распределение ресурсов и признания. Диагностика и анализ конфликтов: определение причин, участников, стадии конфликта. Методы вмешательства в конфликт: структурные методы, межличностные методы, административные методы. Роль HR-специалиста в управлении конфликтами.

Тема 5. Конфликты и стресс в управлении персоналом. ПКс ОС -1.2

Связь между конфликтами, стрессом и их влиянием на продуктивность и благополучие сотрудников. Природа организационного стресса: понятие, виды (острый, хронический), источники (рабочая нагрузка, межличностные отношения, неопределенность, организационная культура). Конфликт как источник стресса: как интенсивность и характер конфликта влияют на уровень стресса у участников. Индивидуальные и организационные последствия стресса: выгорание, снижение мотивации, текучесть кадров, ухудшение здоровья, снижение производительности. Методы управления стрессом: индивидуальные (тайм-менеджмент, релаксация, физическая активность, позитивное мышление) организационные: создание поддерживающей рабочей среды, гибкий график, программы психологической поддержки, профилактика конфликтов. Эмоциональный интеллект и управление стрессом/конфликтами.

Тема 6. Конфликты в команде и кросс-культурные аспекты. ПКс ОС -1.2.

Особенности возникновения и разрешения конфликтов в проектных командах и при работе в многокультурной среде. Динамика конфликтов в командах: стадии развития конфликтов в проектных группах (формирование, шторм, нормализация, выполнение). Типы конфликтов в команде: конфликт задач (о задачах проекта), конфликт отношений (межличностные), конфликт процессов (о том, как выполнять работу). Управление командными конфликтами: роль лидера команды, эффективная коммуникация, создание общей цели. Кросс-культурные различия в восприятии и разрешении конфликтов: стили поведения, коммуникационные нормы, ценности в разных культурах. Потенциальные конфликты при работе в международных командах: языковые барьеры, различия в деловом этикете, несоответствие ожиданий. Стратегии управления кросс-культурными конфликтами: повышение осведомленности, адаптация стиля общения, поиск общих ценностей.

Тема 7. Предотвращение и разрешение конфликтов. ПКс ОС -1.2.

Алгоритм действий менеджера при возникновении конфликта. Практические техники. Роль обратной связи в управлении конфликтами. Системы разрешения конфликтов в организации: внутренние процедуры, роль HR-отдела. Самоанализ и развитие конфликтологической компетентности менеджера.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.15 Конфликтология в управлении персоналом входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Т – тестирование, Д- доклад, К- кейс, УО- устный опрос

Тема1. Основы конфликтологии, понимание природы конфликтов в организации. ПКс ОС -1.2.

Темы для докладов с презентацией по теме 1 :

1. Конфликт как вид социального взаимодействия.
2. Причины и социально-психологические механизмы социальных конфликтов.
3. Уровни рассмотрения конфликтов и их системные характеристики.
4. Типологическая множественность и функциональные роли конфликтов.
5. Социально-психологическая специфика политических конфликтов.

Тестовые задания по теме 1:

1. Острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, представляет собой
 - a) групповой конфликт
 - b) межличностный конфликт
 - c) внутриличностный конфликт
 - d) внутригрупповой конфликт

2. Конфликт между «хочу» и «хочу» относится
 - a) к нравственным конфликтам
 - b) к ролевым конфликтам
 - c) к мотивационным конфликтам
 - d) к адаптационным конфликтам

3. Конфликт между «хочу» и «надо» относится
 - a) к нравственным конфликтам
 - b) к ролевым конфликтам
 - c) к мотивационным конфликтам
 - d) к адаптационным конфликтам

Тема 2. Причины и динамика конфликтов в организации. ПКс ОС -1.2.

Вопросы для устного опроса по теме 2:

1. Какие индивидуальные различия (ценности, цели) чаще всего приводят к непониманию между коллегами?
2. Как стиль общения вашего руководителя/коллег влияет на атмосферу в коллективе?
3. Насколько эффективны каналы коммуникации в организации? Часто ли возникает недопонимание из-за недостатка информации?
4. Насколько сильно влияние групповых стереотипов («мы vs они») на взаимодействие между отделами?
5. На какой стадии (осознание, активная борьба) конфликт обычно становится заметным для окружающих?
6. Какие ранние признаки («напряженность», шепот за спиной) позволяют вам предположить, что конфликтзревает?
7. Как чаще всего разрешаются конфликты в вашей организации: поиском решения, затуханием или эскалацией?

Темы для докладов с презентацией по теме 2 :

1. Структурные детерминанты конфликтов: как организационная иерархия и распределение ресурсов порождают противоречия.
2. Человеческий фактор в организационных конфликтах: роль ценностей, мотивации и личностных качеств.
3. Коммуникационные барьеры как источник конфликтов: проблемы искажения и недостатка информации.
4. Групповая динамика и конфликт: от стереотипов к поляризации.
5. Жизненный цикл конфликта: от скрытых противоречий к активной фазе и разрешению.
6. Искусство диагностики: как распознать предконфликтную ситуацию по ранним признакам.
7. Власть и зависимость: как взаимосвязь подразделений влияет на конфликтный потенциал.
8. Эскалация конфликта: психологические и организационные механизмы перехода к «борьбе».
9. Роль организационной культуры в предотвращении и зарождении конфликтов.
10. Сравнительный анализ стратегий завершения конфликтов: разрешение, затухание, подавление.

Тема 3. Стратегии и стили поведения в конфликте. ПКс ОС -1.2.

Тестовые задания по теме 4:

1. Внутриролевой конфликт возникает в результате
 - a) отвержения определенных ролевых требований
 - b) отвержения всех ролевых требований
 - c) отвержения всех социальных ролей
 - d) все ответы верны
2. В случае осознания взаимозависимости конфликтующими сторонами острота конфликта в организации
 - a) медленно увеличивается
 - b) уменьшается
 - c) остается неизменной
 - d) быстро увеличивается
3. Конфликты, возникающие между сторонами, обладающими неравными объемами власти и неодинаковой степенью влияния, относятся
 - a) к горизонтальным
 - b) к вертикальным
 - c) к диагональным
 - d) к параллельным

Кейс по теме 3:

В digital-агентстве «Веб-Флай» два ключевых отдела — Отдел разработки (руководитель Алексей Петров) и Отдел маркетинга (руководитель Марина Соколова) — столкнулись в острой конфронтации по поводу запуска крупного проекта «Феникс» для важного клиента.

Команда Алексея должна провести технический апгрейд платформы, чтобы повысить её надежность и скорость. Алексей настаивает, что для этого нужно 3 недели без новых внедрений, иначе возрастут риски сбоя.

Команда Марины должна срочно запустить обещанную клиенту промо-кампанию с новым функционалом. Марина утверждает, что задержка ударит по репутации агентства и приведет к финансовым потерям. Клиент ждет запуск через 10 дней.

Генеральный директор, наблюдая нарастающую напряженность и взаимные обвинения, поручает вам, как менеджеру проекта, разрешить этот конфликт.

1. Задание:
2. Каковы основные причины и объект данного конфликта? Определите, какие из перечисленных в теме детерминантов (структурные, индивидуальные, коммуникационные, групповые) здесь присутствуют.
3. На какой стадии находится конфликт (возникновение, осознание, активная фаза) и почему?
4. Проанализируйте, какая из стратегий по Томасу-Килманну наиболее подходит для разрешения данной ситуации. Обоснуйте свой выбор.
5. Предложите конкретный план из 3-4 шагов, как вам, как менеджеру, следует провести встречу между Алексеем и Мариной, чтобы перевести их от конфронтации к решению проблемы. Какие вопросы задать? На чем сосредоточить обсуждение?

Тема 4. Управление конфликтами в организации. ПКс ОС -1.2.

Вопросы для устного опроса по теме 4:

1. Какие конкретные действия менеджера по созданию благоприятного организационного климата можно отнести к профилактике конфликтов? Приведите 2-3 примера.
2. С чего должен начать менеджер диагностику уже возникшего конфликта? Назовите ключевые параметры, которые необходимо определить в первую очередь.
3. Объясните, как такой инструмент, как четкое формулирование должностных обязанностей и процедур, может быть использован для разрешения конфликта, а не только для его предотвращения.

4. В чем принципиальная разница между ролью арбитра (третейского судьи) и медиатора (посредника) при вмешательстве менеджера в конфликт? Когда какая роль уместна?
5. Конфликт между двумя отделами возник из-за спора о ресурсах. Какой структурный метод управления конфликтом вы предложите и почему?
6. Как развитие эмоционального интеллекта у сотрудников помогает не только предотвращать, но и разрешать уже возникшие конфликтные ситуации?
7. В каком случае для разрешения затяжного и деструктивного конфликта менеджеру правомерно использовать административные методы (приказ, дисциплинарное взыскание, перевод)? Каковы риски этого подхода?
8. Какова роль HR-специалиста в процессе управления конфликтом на разных этапах: от профилактики до завершения? Чем его роль отличается от роли линейного менеджера?
9. Какие коммуникационные практики вы порекомендуете внедрить, чтобы снизить количество конфликтов, вызванных искажением или недостатком информации?
10. Представьте, что конфликт между двумя сотрудниками перешел в открытую стадию с личными оскорблениями. Какую последовательность методов вмешательства (структурные, межличностные, административные) вы, как менеджер, примените и почему?

Кейс по теме 4:

В стабильной и успешной компании «СтальПроект» новый коммерческий директор, Алексей Ковалев, инициировал цифровую трансформацию отдела продаж. Он внедрил новую CRM-систему и строгий регламент отчетности: все менеджеры теперь обязаны детально фиксировать каждое действие по сделке, планировать звонки в системе и ежедневно отчитываться по 5 новым KPI. Руководитель отдела продаж, Ольга Савина, которая работает в компании 15 лет и вывела ее в лидеры благодаря своим наработанным связям и интуитивному подходу, открыто саботирует нововведения. Она заявляет своей команде: «Это бумаготворчество убивает живые продажи! Мы и так показываем лучшие результаты по рынку». Команда раскололась. Молодые менеджеры поддерживают нововведения, видя в них структуру и прозрачность. «Старая гвардия» встала на сторону Ольги, считая новые правила недоверием и контролем ради контроля. Напряжение нарастает: на летучках возникают перепалки, совместные показатели падают, а Алексей и Ольга перестали общаться напрямую, общаясь через памятные записки.

Вам поручено проанализировать ситуацию и подготовить план действий для разрешения этого конфликта. Ваша цель — не просто «помирить» стороны, а добиться эффективной работы отдела в новых условиях.

Задание:

1. К какому типу относится этот конфликт (по составу сторон, по направленности)? На какой стадии развития находится конфликт? Определите основные детерминанты (причины) конфликта: структурные, индивидуальные, коммуникационные.
2. Каковы позиции (формальные требования) Алексея и Ольги? Каковы их истинные интересы (скрытые потребности и опасения), стоящие за этими позициями?
3. Какую стратегию поведения в конфликте (соперничество, компромисс, сотрудничество и т.д.) должен выбрать менеджер и почему?
4. Какие конкретные методы вмешательства (структурные, межличностные) вы предложите?

Тема 5. Конфликты и стресс в управлении персоналом. ПКс ОС -1.2

Тестовые задания по теме 5:

1. В широком смысле под управлением конфликтом понимается
 - a) разрешение конфликта или его эпизодов
 - b) манипуляции и воздействие на причины конфликта
 - c) результат организованного успешного побуждения (или принуждения) одного из противников к тому или иному типу действий, выгодному другой стороне или посреднику
 - d) определение и уменьшение издержек от конфликтного взаимодействия
2. Под урегулированием конфликта понимается
 - a) разрешение конфликта или его эпизодов
 - b) манипуляции и воздействие на причины конфликта
 - c) результат организованного успешного побуждения (или принуждения) одного из противников к тому или иному типу действий, выгодному другой стороне или посреднику
 - d) процесс контроля разрешения конфликта внешними силами
3. Первым шагом на пути разрешения конфликта является
 - a) переговоры сторон
 - b) признание конфликта сторонами конфликтного взаимодействия
 - c) сбор конфликтующих сторон посредником
 - d) применение силы по отношению к противоположной стороне

Темы для докладов с презентацией по теме 5 :

1. Стресс как следствие и причина организационных конфликтов.
2. Эмоциональный интеллект руководителя в профилактике конфликтов и стресса .
3. Управление конфликтами между поколениями в организации.
4. Профессиональное выгорание и его связь с деструктивными конфликтами.
5. Влияние корпоративной культуры на уровень конфликтов и стресса.
6. Немонетарная мотивация как инструмент снижения стресса и конфликтности.
7. Конфликт ролей и неопределенность как источники управленческого стресса.
8. Медиация и переговоры для снижения пост-конфликтного стресса.
9. Стили руководства и их влияние на конфликтность в коллективе.
10. Корпоративные программы управления стрессом (Stress Management).

Тема 6. Конфликты в команде и кросс-культурные аспекты. ПКс ОС -1.2.

Темы для докладов с презентацией по теме 6 :

1. Культурные различия как источник конфликтов в международных командах
2. Стереотипы и предубеждения в кросс-культурном командном взаимодействии
3. Управление конфликтами в виртуальных мультикультурных командах
4. Коммуникационные барьеры в межкультурной деловой среде
5. Национальные стили ведения переговоров и разрешения конфликтов
6. Адаптация методов управления командными конфликтами к культурным особенностям
7. Роль культурного интеллекта (CQ) в профилактике командных конфликтов
8. Конфликт ценностей в мультикультурных организациях
9. Особенности лидерства в межкультурных конфликтных ситуациях
10. Разработка кросс-культурного кодекса поведения для предотвращения конфликтов в команде

Кейс по теме 6:

Компания: Международный IT-стартап

Команда:

- Анна (Россия, тимлид) – ориентирована на результат, гибкие сроки
- Томас (Германия, разработчик) – строгое планирование, перфекционизм
- Чен (Китай, тестировщик) – избегает конфронтации, уважает иерархию

Ситуация:

Томас настаивает на увеличении сроков для идеальной реализации функционала. Анна требует соблюдения дедлайнов. Чен молчит, но качество его работы ухудшается. Коммуникация переходит на формальные письма, прогресс по проекту остановился.

Проанализируйте культурные аспекты конфликта и предложите план действий для Ани как тимлида.

Вопросы для анализа:

1. Какие культурные различия усугубляют конфликт (отношение ко времени, коммуникация, иерархия)?
2. Как стили коммуникации каждого участника влияют на ситуацию?
3. Предложите конкретные шаги для налаживания диалога с учетом культурных особенностей команды.

Тема 7. Предотвращение и разрешение конфликтов. ПКс ОС -1.2.

Темы для докладов с презентацией по теме 1 :

1. Профилактика конфликтов: создание здорового организационного климата
2. Роль коммуникации в предупреждении и разрешении конфликтов
3. Медиация как эффективный инструмент разрешения конфликтов
4. Структурные методы предотвращения организационных конфликтов
5. Эмоциональный интеллект в управлении и разрешении конфликтов
6. Ранняя диагностика и профилактика скрытых конфликтов в организации
7. Переговоры как метод конструктивного разрешения конфликтов
8. Роль руководителя в профилактике и урегулировании конфликтов
9. Создание системы управления конфликтами в организации
10. Анализ и решение конфликтов: от диагностики к реализации решений

Кейс по теме 7:

Ситуация:

В отделе маркетинга сложилась напряженная обстановка между двумя сотрудниками:

- Анна (старший маркетолог) – работает 3 года, придерживается проверенных методов
- Максим (новый специалист) – пришел месяц назад, предлагает инновационные подходы

Конфликт:

Максим публично критикует текущие кампании, называя их "устаревшими". Анна игнорирует его предложения, называя их "нереалистичными". На последнем совещании произошел открытый конфликт с переходом на личности.

Разработайте план действий для руководителя отдела по предотвращению эскалации и разрешению конфликта.

приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,2	20
КТ - 2	100	0,2	20
КТ- 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Тема 1- 2.

Тест

Доклад.

КТ-2

Тема 3-4.

Тест

Кейс

КТ-3

Тема 5-7.

Доклад

Кейс

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания устных ответов:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>41-70</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>21-40</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>0-20</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания кейса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие</i>	<i>31-50</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере</i>

<i>выбранных понятий</i>		<i>выбранной системы</i>
	<i>16-30</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>0-15</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Достоверность и актуальность информации</i>	<i>16-20</i>	<i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>
	<i>0-15</i>	<i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

4. Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-20</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами</i>
<i>Грамотность изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации</i>
<i>Стилистика</i>	<i>0-20</i>	<i>Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность</i>
<i>Логика изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы</i>
<i>Оригинальность</i>	<i>0-20</i>	<i>Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора</i>
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами 3-х заданий различного типа. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (*при необходимости*).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к экзамену.

1. Место психологии конфликта в системе психологического знания.
2. Основные подходы в изучении конфликта.
3. Психоаналитическая теория конфликта.
4. Объект и предмет психологии конфликта.
5. Психологические методы изучения конфликта.
6. Понятие и сущность конфликта.
7. Структура конфликта.
8. Динамика конфликта.
9. Функции конфликта.
10. Медиация. Функции посредника.
11. Подходы к классификации конфликтов.
12. Типология по характеру субъектов взаимодействия.
13. Межличностные конфликты.
14. Внутриличностные конфликты.
15. Межгрупповые и внутригрупповые конфликты.
16. Политические и этнические конфликты.

17. Психологические аспекты конфликта «личность–группа».
18. Виды конфликтов в организации и причины их возникновения.
19. Вертикальный конфликт в организации и методы его предупреждения.
20. Технологии предупреждения конфликта.
21. Технологии управления собственным поведением в конфликте.
22. Стратегии поведения в конфликте.
23. Управление конфликтом. Регулирование конфликтов.
24. Методы управления конфликтами.
25. Переговоры в конфликтных ситуациях (как способ разрешения конфликта).
26. Социально-психологическая теория конфликта.
27. Виды эскалации конфликта.
28. Социопсихологические методы измерения конфликта.
29. Компромисс и консенсус как способы разрешения конфликтов.
30. Понятие социального партнерства, виды и субъекты партнерских соглашений.
31. Посредничество. Методика «единого текста».
32. Диагностика конфликта. Алгоритм исследования конфликта.
33. Гарвардская модель «принципиальных переговоров».
34. Социально-психологический уровень конфликта.
35. Типы внутриличностных конфликтов (по К. Левину).
35. Понятие ролевого конфликта.
36. Специфика межгруппового конфликта.
37. Деструктивные и конструктивные функции конфликта.
38. Изменения во время «конфликтного взаимодействия».
39. Основные структурные элементы конфликта.
40. Основные источники и причины конфликта.

Типовые задания для экзамена.

Задание 1.

В отделе разработки два ведущих программиста постоянно спорят из-за приоритетов задач. Один настаивает на срочном исправлении багов, другой — на разработке новой функции, требуемой коммерческим отделом. Их противостояние замедлило работу всей команды.

Определите тип конфликта (по направленности и составу сторон) и назовите не менее трех возможных структурных причин** (детерминантов), которые могли к нему привести.

Задание 2.

Менеджер по проекту Елена обнаружила, что два ее подчиненных (Мария и Иван) находятся в состоянии острого конфликта после неудачной презентации перед клиентом. Каждый обвиняет другого в провале. Елене нужно быстро восстановить работоспособность команды.

Какую стратегию поведения в конфликте (по модели Томаса-Киллмена) должна в первую очередь применить Елена? Дайте краткое обоснование своего выбора.

Задание 3.

В компании участились конфликты между отделом продаж и отделом логистики. Продавцы обвиняют логистов в срыве сроков поставки, а логисты — в том, что продавцы дают клиентам нереалистичные обещания.

Предложите ****два конкретных структурных метода**** управления конфликтами, которые руководство может внедрить для предотвращения подобных ситуаций в будущем. Кратко поясните суть каждого метода.

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ								
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Под урегулированием конфликта понимается <ol style="list-style-type: none"> a) разрешение конфликта или его эпизодов b) манипуляции и воздействие на причины конфликта c) результат организованного успешного побуждения (или принуждения) одного из противников к тому или иному типу действий, выгодному другой стороне или посреднику d) процесс контроля разрешения конфликта внешними силами 2. Первым шагом на пути разрешения конфликта является <ol style="list-style-type: none"> a) переговоры сторон b) признание конфликта сторонами конфликтного взаимодействия c) сбор конфликтующих сторон посредником d) применение силы по отношению к противоположной стороне 								
Задание закрытого типа на установление соответствия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установите соответствие между типом конфликта и его характеристикой <table border="1" data-bbox="887 1588 1481 2051"> <tbody> <tr> <td data-bbox="887 1588 1137 1711">1. Межличностный</td> <td data-bbox="1137 1588 1481 1711">a) Возникает из-за противоречивых требований к работнику</td> </tr> <tr> <td data-bbox="887 1711 1137 1836">2. Ролевой</td> <td data-bbox="1137 1711 1481 1836">b) Столкновение между формальными и неформальными группами</td> </tr> <tr> <td data-bbox="887 1836 1137 1928">3. Межгрупповой</td> <td data-bbox="1137 1836 1481 1928">c) Прямое столкновение интересов двух сотрудников</td> </tr> <tr> <td data-bbox="887 1928 1137 2051">4. Личностно-ролевой</td> <td data-bbox="1137 1928 1481 2051">d) Противоречие между личными ценностями и профессиональными обязанностями</td> </tr> </tbody> </table> 	1. Межличностный	a) Возникает из-за противоречивых требований к работнику	2. Ролевой	b) Столкновение между формальными и неформальными группами	3. Межгрупповой	c) Прямое столкновение интересов двух сотрудников	4. Личностно-ролевой	d) Противоречие между личными ценностями и профессиональными обязанностями
1. Межличностный	a) Возникает из-за противоречивых требований к работнику									
2. Ролевой	b) Столкновение между формальными и неформальными группами									
3. Межгрупповой	c) Прямое столкновение интересов двух сотрудников									
4. Личностно-ролевой	d) Противоречие между личными ценностями и профессиональными обязанностями									

	цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	<p>2. Установите соответствие между терминами и их определением.</p> <table border="1" data-bbox="890 241 1481 674"> <tr> <td data-bbox="890 241 1137 327">1)Компромисс</td> <td data-bbox="1137 241 1481 327">а)Полное игнорирование конфликтной ситуации</td> </tr> <tr> <td data-bbox="890 327 1137 443">2)Сотрудничество</td> <td data-bbox="1137 327 1481 443">б)Поиск взаимовыгодного решения с учетом интересов всех сторон</td> </tr> <tr> <td data-bbox="890 443 1137 560">3)Избегание</td> <td data-bbox="1137 443 1481 560">с)Взаимные уступки для достижения частичного удовлетворения</td> </tr> <tr> <td data-bbox="890 560 1137 674">4)Приспособление</td> <td data-bbox="1137 560 1481 674">d)Односторонние уступки ради сохранения отношений</td> </tr> </table>	1)Компромисс	а)Полное игнорирование конфликтной ситуации	2)Сотрудничество	б)Поиск взаимовыгодного решения с учетом интересов всех сторон	3)Избегание	с)Взаимные уступки для достижения частичного удовлетворения	4)Приспособление	d)Односторонние уступки ради сохранения отношений
1)Компромисс	а)Полное игнорирование конфликтной ситуации									
2)Сотрудничество	б)Поиск взаимовыгодного решения с учетом интересов всех сторон									
3)Избегание	с)Взаимные уступки для достижения частичного удовлетворения									
4)Приспособление	d)Односторонние уступки ради сохранения отношений									
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>1. Какие из перечисленных факторов относятся к структурным причинам организационных конфликтов?</p> <p>а) Нечеткое распределение должностных обязанностей б) Личная неприязнь между сотрудниками с) Неравномерное распределение ресурсов между подразделениями d) Различие в темпераментах работников</p> <p>2. Какие стратегии поведения в конфликте по Томасу-Киллмену относятся к активным и конструктивным?</p> <p>а) Соперничество б) Сотрудничество с) Компромисс d) 4) Избегание</p>								
Задание закрытого типа на установление последовательности	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>1. Установите правильную последовательность стадий развития конфликта</p> <p>1. Активная фаза (открытое противостояние) б) Возникновение объективной конфликтной ситуации с) Разрешение или затухание конфликта d) Осознание конфликта участниками</p> <p>2. Установите последовательность действий руководителя при разрешении конфликта между подчиненными:</p> <p>а) Анализ причин и сбор информации б) Выбор метода разрешения конфликта с) Реализация решения и контроль d) Определение предмета конфликта и его участников</p>								
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.	<p>1. Какой метод управления конфликтами наиболее эффективен при необходимости срочного решения в критической ситуации? Ответ обоснуйте.</p> <p>а) Медиация</p>								

ответа из предложенных и обоснованием выбора	2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	b) Компромисс c) Административное вмешательство d) Игнорирование
		2. Какой стратегии поведения в конфликте соответствует формула «выигрыш-проигрыш»? Ответ обоснуйте. a) Сотрудничество б) Избегание в) Приспособление г) Соперничество
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	1. Дайте определение понятию бренд-бук, опишите его структуру. 2. Раскройте сущность модели колеса бренда.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными</i>	20-29

<p><i>навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i></p>	
<p><i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i></p>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач,

определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основным этапом – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется семестровая работа по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе по всем темам. Рекомендуется выбрать организационно-техническую систему. Перед выполнением задания по теме 1 выбранную систему необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Емельянов С. М. Конфликтология: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. - 6-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : Юрайт, 2024. - 317 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/konfliktologiya-551783>.
2. Шарков Ф. И. Общая конфликтология: учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский ; под общей редакцией Ф. И. Шаркова ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - 5-е издание, стереотипное. - Москва : Дашков и К, 2023. - 236 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=431686#bib>.
3. Чернова Г. Р. Конфликтология: учебное пособие для вузов / Г. Р. Чернова, М. В. Сергеева, А. А. Беляева. - 3-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : Юрайт, 2024. - 200 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/konfliktologiya-533668>.
4. Федорова А. В. Конфликтология для экономистов и менеджеров : учебное пособие / А.В. Федорова. - Москва : КноРус, 2023. - 212 с. - Текст: электронный. - URL: <https://book.ru/books/947380>.
5. Юденков Ю. Н. Экономическая конфликтология : учебное пособие / Ю. Н. Юденков, Р. В. Пашков, В.В. Кононов ; под редакцией В. И. Якунина. - Москва : КноРус, 2024. - 221 с. - Текст: электронный. - URL: <https://book.ru/books/955181>.

8.2. Дополнительная литература

1. Надточий Ю. Б. Конфликтология : учебно-методическое пособие / Ю. Б. Надточий. - Москва: Флинта, 2021. - 96 с. - Текст: электронный. - URL: <https://ibooks.ru/products/377642>.
2. Охременко И. В. Конфликтология : учебное пособие для вузов / И. В. Охременко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 154 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/konfliktologiya-515063>.
3. Светлов В. А. Конфликтология : учебник для вузов / В. А. Светлов, В. А. Семенов. - Москва : Юрайт, 2023. - 351 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/konfliktologiya-514509>.

8.3. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос. Федерации.- 2014.- № 9, ст. 851.

8.4. Интернет-ресурсы.

2. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>.

3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 28.07.2017).
4. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
5. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
7. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
8. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
9. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/