

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цветков Николай Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 10.02.2025 12:20:39  
Уникальный программный ключ:  
858e6298f3889af733af85d4170378d0a7d270e9



**Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Институт МИРБИС)**

**ОДОБРЕНО**  
Решением Ученого совета  
от 29.08.2024 протокол № 1

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
\_\_\_\_\_ Н.А. Цветков  
29 августа 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

---

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

*«Мастер делового администрирования (МВА)», специализация  
«Управление персоналом»*

---

очно-заочная форма обучения

Москва 2024

## Оглавление

1. Цель изучения учебной дисциплины .....	3
2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины .....	3
3. Используемые методы обучения .....	3
4. Формы контроля по дисциплине .....	4
5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины .....	4
6. Содержание учебной дисциплины .....	4
6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся .....	4
6.2. Содержание тем учебной дисциплины .....	5
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины .....	7
7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов .....	7
7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины .....	8
7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины .....	8
7.4. Методические рекомендации преподавателям .....	9
7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы .....	10
8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине .....	13
8.1. Текущий контроль .....	13
8.2. Промежуточная аттестация .....	15
9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся .....	16

## 1. Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – дать слушателям МВА четкое представление о личностной эффективности руководителя в процессе выполнения профессиональной деятельности, раскрыть понятие личных устремлений руководителя и их влияние на эффективность в профессиональной деятельности, ознакомить с технологией networking и самопрезентации.

## 2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

Формируемые компетенции	Перечень планируемых результатов освоения дисциплины
<p>УК-3 Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основные понятия, используемые в рамках конфликтологии;</li> <li>• основные проблемы в управлении конфликтами;</li> <li>• особенности общения с подчиненными и партнёрами бизнеса в нестандартных ситуациях.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать методы эффективного взаимодействия в нестандартных ситуациях (конфликты, манипулирование, саботаж);</li> <li>• анализировать причины и последствия конфликтов;</li> <li>• анализировать стратегии конфликтов и модели переговоров.</li> </ul> <p><b>Иметь практический опыт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• применения полученных знаний для предупреждения и разрешения конфликтов</li> </ul>
<p>ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной и динамической среды</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• суть междисциплинарного исследования конфликтов и значение теоретического анализа для практики разрешения конфликтов и повышения эффективности принятия решений.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оценивать свои сильные и слабые стороны как одной из сторон конфликта; анализировать основные этапы переговорного процесса.</li> </ul> <p><b>Иметь практический опыт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведения разрешения и предотвращения конфликтов, применения полученных знаний для саморазвития и дальнейшего профессионального роста управленца.</li> </ul>

## 3. Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения.

Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи метода: выполнение практического задания, деловая игра.

#### 4. Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение практического задания, деловая игра.

Промежуточная аттестация – зачет.

#### 5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

#### 6. Содержание учебной дисциплины

##### 6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

	Наименование разделов и тем	Трудоемкость (часы)			Самостоятельная работа	Форма промежуточного контроля
		Всего часов	Контактные часы			
			аудиторные	с использованием дистанционных образовательных технологий		
1.	Коммуникативная компетенция руководителя в нестандартных ситуациях (конфликты, саботаж, манипулирование)	3	2	-	1	Выполнение практического задания
2.	Конфликт как социальный феномен. Виды конфликтов	2	1	-	1	-
3.	Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов	3	1	-	2	-

4.	Организационно-управленческие конфликты	5	2	-	3	-
5.	Технологии управления конфликтами	5	2	-	3	-
6.	Роль руководителя в управлении конфликтами в организации	4	2	-	2	Написание эссе
7.	Промежуточная аттестация	2	2	-	-	Зачет
	Итого	24	12	0	12	-

## 6.2. Содержание тем учебной дисциплины

### Тема 1. Коммуникативная компетенция руководителя в нестандартных ситуациях (конфликты, саботаж, манипулирование)

Умение работать в нестандартных ситуациях. Управление конфликтными ситуациями. Общение с конфликтными типами личности (подчиненные, партнёры). Умение вести переговоры в ситуациях манипулирования. Умение общаться с агрессивно настроенными людьми. Техники, снижающие агрессию собеседника.

### Тема 2. Конфликт как социальный феномен. Виды конфликтов

Научные подходы к пониманию природы и функций конфликтов. Философские, социологические традиции изучения конфликтов. Особенности психологической традиции изучения конфликтов. Современные представления о месте и роли конфликтов в жизнедеятельности человека. Социокультурные, общественно-политические, экономические, психологические факторы конфликтов. Методы изучения конфликтов в гуманитарных исследованиях.

Значение изучения видов конфликтов для научной и практической деятельности. Примеры подходов к построению классификации и типологии конфликтов. Межличностные конфликты. Групповые конфликты. Политический конфликт и его виды. Межэтнические конфликты. Правовой конфликт. Региональные, общенациональные, международные и глобальные конфликты.

### Тема 3. Структура, динамика и стратегии разрешения конфликтов

Понимание конфликта и конфликтной ситуации в гуманитарных дисциплинах. Представления о динамике, основных стадиях конфликта. Причины возникновения конфликтных ситуаций. Психологические факторы восприятия конфликтной ситуации, понимания причин и поведения в конфликте. Факторы и типы эскалации

конфликта: индивидуальные, групповые и т.д. Проблема комплексного анализа факторов и причин возникновения и развития конфликтной ситуации.

Анализ мотивов, целей участников конфликта. Регуляторы конфликтного взаимодействия: особенности ситуации и психологического состояния участников конфликта, этические нормы поведения и выражения эмоций в конфликте. Особенности конфликтного взаимодействия в сфере государственного и муниципального управления.

Стили поведения и модели реагирования в конфликте (К. Томас, Килман). Стратегии разрешения конфликтов (Х. Корнелиус, Ш. Фейр). Типы конфликтных личностей. Индивидуальная предрасположенность к конфликтам.

Методы анализа конфликтов. Определение основной проблемы и основных участников конфликта. Проблема определения типа конфликта. Примеры разработки моделей реальных конфликтов, составление «карты конфликта».

#### **Тема 4. Организационно-управленческие конфликты**

Причины и виды конфликтов в организации. Анализ позитивных и негативных последствий, возможностей реализации целей организации в ситуации конфликта. Возможные методы оценки последствий, расчета «стоимости» конфликтов в организации.

Понятие и разновидности организационно-управленческих конфликтов. Причины конфликтов в управленческой группе. Формализация отношений и предупреждение конфликтов в организации. Конфликты на разных этапах управленческой деятельности: реализация «организационного императива», взаимодействие с объектами управления, процесс разработки и принятия управленческих решений и т.д.

#### **Тема 5. Технологии управления конфликтами**

Понятие управления конфликтом. Технологии и алгоритмы решения сложных проблем и преодоления конфликтов. Предупреждение и разрешение конфликтов. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Владение искусством критики. Влияние в конфликте. Манипулятивное влияние. Как противостоять манипуляции. Деструктивная тактика оппонента и способы ее нейтрализации. Способы влияния и противостояния влиянию в конфликте.

#### **Тема 6. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации**

Управление конфликтами в организации. Поведение руководителя в конфликте. Ошибочные действия руководителей на различных стадиях конфликта. Роль руководителя в разрешении конфликта. Индивидуальные и типологические особенности поведения в конфликте.

Лидерские качества руководителя и управление конфликтами. Типологии лидерства: эмоциональное, организационное, экспертное, этическое. Специфика поведения в конфликтной ситуации и решении проблем лидеров различных типов.

Обучение руководителей и коллектива организации управлению конфликтами.  
Требования к организации и проведению тренингов управления конфликтами.  
Примеры обучающих программ для руководителей по управлению конфликтами.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### 7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов

№	Нормативно-правовые акты
	<b>Основная литература</b>
1.	Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство [Электронный ресурс]: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; науч. ред. В. Ионов; ред. М. Савиной; пер. А. Лисицына. – 6-изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-2247-4. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229839">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229839</a>
2.	Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе [Электронный ресурс] / Д. Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 497 с. – ISBN 978-5-91657-729-7. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=220058">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=220058</a>
3.	Кови, С. Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс] / С. Кови ; под ред. Р. Пискотиной ; пер. П. Самсонов. – 7-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-5052-1. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279696">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279696</a>
4.	Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей [Электронный ресурс]: мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови; ред. Е. Харитоновна ; пер. О. Кириченко. – 10-е изд., доп. – Москва: Альпина Паблишерз, 2020. – 396 с. – ISBN 978-5-9614-4873-3. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229853">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229853</a>
5.	Кови, С. Четыре правила успешного лидера [Электронный ресурс] / С. Кови; под ред. П. Суворовой. – 2-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 138 с. – ISBN 978-5-9614-4435-3. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229850">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229850</a>
6.	Максвелл, Д. Прокачай свое лидерство [Электронный ресурс] / Д. Максвелл; пер. с англ. Л. Г. Третьяк. – Минск: Попурри, 2019. – 192 с. – ISBN 978-985-15-3034-8. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=450612">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=450612</a>
	<b>Дополнительная литература</b>
1.	Адизес, И. К. Развитие лидеров [Электронный ресурс]: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. К. Адизес. – 6-е изд. – Москва: Альпина Паблишерз, 2020. – 259 с. – ISBN 978-5-9614-5325-6. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254689">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254689</a>

2.	Карузо, Д. Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять / Д. Карузо, П. Сэловей; пер. с англ. Д. Раевская, О. Чекчурина. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – 319 с. – (Деловой бестселлер). – ISBN 978-5-496-02237-8
3.	Кетс де Врис, М. Мистика лидерства [Электронный ресурс]: развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис; науч. ред. А. Куницын; пер. М. Шалунова. – 4-е изд. – Москва: Альпина Паблишерз, 2022. – 276 с. – ISBN 978-5-9614-1483-7. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254507">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254507</a>
4.	Кови, С. Карьерное преимущество [Электронный ресурс]: практические рекомендации / С. Кови, Д. Колосимо; науч. ред. М. Ильин; под ред. П. Суворовой. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 95 с. – ISBN 978-5-9614-1683-1. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279474">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279474</a>
5.	Лидерство [Электронный ресурс] / пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 224 с. – (Harvard Business Review 10 лучших статей). – ISBN 978-5-9614-5583-0. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=473844">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=473844</a>
6.	Личная эффективность [Электронный ресурс]: сбросить балласт, найти себя, достичь цели: [сб. ст.] / пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишерз, 2022. – 217 с. – (Harvard Business Review: 10 лучших статей). – ISBN 978-5-9614-5734-6. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254533">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=254533</a>
7.	Шелл, Р. Как убедить, что ты прав [Электронный ресурс] / Р. Шелл, М. Мусса; пер. М. Хмеленко. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 283 с. – ISBN 978-5-9614-4355-4. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279495">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279495</a>
<b>Интернет ресурсы</b>	
1.	<a href="http://www.so-bytie.ru">www.so-bytie.ru</a>
2.	<a href="http://www.cfin.ru/management">www.cfin.ru/management</a>
3.	<a href="http://www.e-executive.ru">www.e-executive.ru</a>

## 7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) Института МИРБИС.

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

## 7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины



Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.

Для обучающихся: созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные технологии.

Всем обучающимся предоставлен доступ на образовательную платформу, которая обеспечивает освоение учебной дисциплины в полном объеме независимо от места и времени нахождения обучающихся.

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института МИРБИС из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

**Лицензионное программное обеспечение:**

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition.

#### **7.4. Методические рекомендации преподавателям**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;

4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;

5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции.

## **7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы**

### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

### **ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем

последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

## **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

## **8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине**

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

### **8.1. Текущий контроль**

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относятся: выполнение практического задания, деловая игра.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Выполнение практического задания по теме № 1	30
2. Написание эссе по теме № 6	30
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>60</b>

### Практическое задание по теме № 1

Определите для каждой манипуляции: 1) мишень, по которой бьет манипулятор, 2) пути защиты от манипуляции и 3) профилактика (что сделать, чтобы данная ситуация не повторилась вновь).

*Ситуация 1.* Обсуждение деятельности предыдущего руководителя в присутствии действующего начальника. В вашем присутствии совершенно непосредственно и ненавязчиво заводится разговор о прежнем руководстве. Его хвалят за его отношение к персоналу, особенности делегирования и оценки работы и т.д. Особое внимание уделяется тем моментам, которые вы хотите изменить в системе управления.

*Ситуация 2.* В разговоре с вами ваш коллега всеми способами игнорирует вас. Он молчит, когда вы задаете ему вопросы, он делает вид, что вас не слышит и вас для него не существует. Разновидностью данного приема является манипуляция «Угрюмый человек». Стоит сказать такому человеку что-то не то, и он в ответ замолкает и всем своим видом показывает, что он обижен. Своей мрачностью он хочет показать, что он расстроен. Он ведет себя как ребенок.

*Ситуация 3.* Подчиненный всеми способами стремится перейти с руководителем в неформальную плоскость общения. Обычно для этого создаются благоприятные условия на корпоративных праздниках, вечеринках по случаю дня рождения, приглашению в клуб по интересам.

*Ситуация 4.* Напоминание о незаменимости своей персоны. Сотрудник говорит руководителю: «Да вы без меня такого наворотите, что всю жизнь будете разбираться...», «Вы еще будете просить меня вернуться». К таким уловкам, как правило, прибегают специалисты-«звезды», которые долгое время проработали в компании, либо сотрудники, от чьей деятельности зависит функционирование многих отделов.

Разновидностью данного приема является манипуляция «Повысьте мне зарплату, иначе я уйду (к конкурентам)!»

*Ситуация 5.* Нередко работники, понимая, что перед ними стоит сложная задача, стремятся переложить ответственность за ее решение на начальника. Начинается всё с просьбы помочь, а потом может дойти до того, что уже подчиненный будет вас спрашивать, как продвигается его дело.

Разновидностью данного приема является манипуляция «Хочу с вами

посоветоваться»

Некоторые сотрудники любят заходить к руководителю посоветоваться.

*Ситуация 6.* Задание не выполнено, назван более чем достаточный ряд причин и проблем, которые не позволили его выполнить, хотя сделать вовремя было вполне реально, и миссия, в целом, выполняема.

Разновидности данной манипуляции:

*Манипуляция «Меня рвут на части».* Работник охотно берет на себя много поручений, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат, ссылается на перегруженность, перечисляя всё, что на него «навалено».

*Манипуляция «Казанская сирота».* Манипулятор держится подальше от руководителя, чтобы сослаться на то, что им не руководили, никто ему не помогает, никто его слушать не хочет и т.д.

*Манипуляция «Дитя на работе».* Эту манипуляцию разыгрывают некоторые работники, прикидываясь бестолковыми. Про таких говорят: быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить, да еще и переделывать придется. Типичные высказывания манипуляторов этого толка: «Я не профессор», «Я слабая женщина, что вы хотите?», «Мы академий не кончали». Выгодно слыть дураком и вызывать сочувствие.

## Тематика эссе и рефератов

1. Конфликты: понятие, свойства, динамика, функции.
2. Внешняя среда организации как фактор конфликтной ситуации.
3. Личностные факторы конфликтов
4. Организационно-управленческие факторы конфликтов.
5. Методы и технологии управления конфликтами.
6. Факторы управления конфликтами.
7. Переговоры, как средство разрешения конфликтов.
8. Переговоры как решение проблем.
9. Роль личности руководителя в предупреждении и разрешении конфликтов в организации.
10. Конструктивные переговоры.

## 8.2. Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме зачета.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА

1. Понятие конфликта.

2. Структура и функции конфликта.
3. Изучение конфликтов в разных дисциплинах.
4. Роль психологии в понимании конфликта.
5. Виды конфликтов. Типологии конфликта.
6. Понятие социального конфликта.
7. Причины возникновения групповых конфликтов.
8. Классификация групповых конфликтов.
9. Последствия и функции групповых конфликтов.
10. Межэтнические и политические конфликты.
11. Источники возникновения межэтнических конфликтов.
12. Проблемы и способы урегулирования межэтнических конфликтов.
13. Участники конфликта, их социальные роли. Конфликтная ситуация.
14. Методы диагностики конфликтных ситуаций.
15. Решение конкретных ситуаций «Конфликты в организации».
16. Стадии конфликта.
17. Поведение человека на разных стадиях.
18. Виды конфликтов в организации.
19. Поведение руководителя в конфликте. Роль руководителя на различных стадиях конфликта.
20. Стратегии поведения в конфликте.
21. Индивидуальная предрасположенность к конфликтам. «Конфликтные личности».
22. Влияние в конфликте. Виды и средства психологического влияния.
23. Способы психологического противостояния влиянию.
24. Основные способы и стратегии разрешения конфликтов.
25. Деструктивная тактика оппонента и способы ее нейтрализации.
26. Методы анализа конфликтов.
27. Картография конфликта.
28. Способы разрешения конфликта.
29. Предупреждение конфликтов.
30. Переговоры как способ разрешения конфликтов

## **9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся**

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

Уровень оценки по 100-	Объяснение	5-ти балльная шкала	Соответствие европейской	Соответствие системе
------------------------	------------	---------------------	--------------------------	----------------------



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

балльной системе			шкале оценок	зачтено/не зачтено
86 и выше	Отлично	5	A (86-100)	Зачтено (56-100)
71-85	Хорошо	4	B (80-85); C (71-79)	
56-70	Удовлетворительно	3	D (65-70); E (56-64)	
0-55	Неудовлетворительно	2	F (0-55)	Не зачтено (0-55)