

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
Коммуникации и бесконфликтное поведение

**Код модуля**  
1160150(1)

**Модуль**  
Команда цифровой трансформации

**Екатеринбург**

Оценочные материалы составлены автором(ами):

<b>№ п/п</b>	<b>Фамилия, имя, отчество</b>	<b>Ученая степень, ученое звание</b>	<b>Должность</b>	<b>Подразделение</b>
1	Исаев Александр Петрович	доктор экономических наук, доцент	Профессор	систем управления энергетикой и промышленными предприятиями
2	Мартынова Екатерина Васильевна	без ученой степени, без ученого звания	Старший преподаватель	систем управления энергетикой и промышленными предприятиями

**Согласовано:**

Управление образовательных программ

И.Ю. Русакова

**Авторы:**

- **Исаев Александр Петрович, Профессор, систем управления энергетикой и промышленными предприятиями**
- **Мартынова Екатерина Васильевна, Старший преподаватель, систем управления энергетикой и промышленными предприятиями**

**1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ Коммуникации и бесконфликтное поведение**

<b>1.</b>	<b>Объем дисциплины в зачетных единицах</b>	3	
<b>2.</b>	<b>Виды аудиторных занятий</b>	Лекции Практические/семинарские занятия	
<b>3.</b>	<b>Промежуточная аттестация</b>	Зачет	
<b>4.</b>	<b>Текущая аттестация</b>	Контрольная работа	1
		Домашняя работа	1

**2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ Коммуникации и бесконфликтное поведение**

Индикатор – это признак / сигнал/ маркер, который показывает, на каком уровне обучающийся должен освоить результаты обучения и их предъявление должно подтвердить факт освоения предметного содержания данной дисциплины, указанного в табл. 1.3 РПМ-РПД.

Таблица 1

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения (индикаторы)</b>	<b>Контрольно-оценочные средства для оценивания достижения результата обучения по дисциплине</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
ПК-5 -Способен управлять работой подчиненных и вовлекать их в разработку инновационных проектов и внедрение новых цифровых технологий (Управление инновациями в цифровой экономике)	3-1 - Знать виды и механизмы лидерского влияния в управлении людьми и трудовыми коллективами 3-2 - Знать стили лидерского поведения для развития инновационной деятельности, разработки новых проектов, организации внедрения новых цифровых технологий 3-3 - Знать подходы и методы предупреждения производственных конфликтов в текущей и инновационной деятельности	Домашняя работа Зачет Контрольная работа Лекции Практические/семинарские занятия

	<p>П-1 - Владеть навыками использования лидерских качеств в организации групповой работы и создании проектных команд</p> <p>П-2 - Владеть навыками лидерского поведения для организации инновационных процессов и внедрения новых цифровых технологий</p> <p>П-3 - Владеть приемами управления людьми в сложных ситуациях и в решении инновационных задач для предупреждения деструктивных конфликтов</p> <p>У-1 - Уметь оценивать влияние лидера на производственные процессы и отношения в рабочем коллективе</p> <p>У-2 - Уметь интегрировать лидерские и менеджерские функции в решении инновационных задач наукоемкого бизнеса</p> <p>У-3 - Уметь выявлять положительное и отрицательное влияние конкретного конфликта на сотрудников, проектную деятельность и работу организации</p>	
<p>ПК-8 -Способен организовать и координировать работу контактных и виртуальных команд для решения междисциплинарных задач цифровой трансформации бизнеса (Управление инновациями в цифровой экономике)</p>	<p>З-3 - Знать факторы, влияющие на процесс возникновения конфликтных ситуаций в групповой и командной работе</p> <p>П-3 - Владеть приемами управления групповым поведением в сложных и конфликтных ситуациях, обеспечивая его конструктивность</p> <p>У-3 - Уметь организовывать продуктивное взаимодействие в процессе разработки и реализации новых проектов</p>	<p>Домашняя работа</p> <p>Зачет</p> <p>Контрольная работа</p> <p>Лекции</p> <p>Практические/семинарские занятия</p>

### 3. ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО

**ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ В БАЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ  
(ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА БРС)**

**3.1. Процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине**

<b>1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.4</b>		
Текущая аттестация на лекциях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>контрольная работа</i>	5	100
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.3</b>		
<b>Промежуточная аттестация по лекциям – зачет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.7</b>		
<b>2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.6</b>		
Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>домашняя работа</i>	3	100
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям – 1</b>		
<b>Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям – нет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям – не предусмотрено</b>		
<b>3. Лабораторные занятия: коэффициент значимости совокупных результатов лабораторных занятий – не предусмотрено</b>		
Текущая аттестация на лабораторных занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено</b>		
<b>Промежуточная аттестация по лабораторным занятиям – нет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено</b>		
<b>4. Онлайн-занятия: коэффициент значимости совокупных результатов онлайн-занятий – не предусмотрено</b>		
Текущая аттестация на онлайн-занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено</b>		
<b>Промежуточная аттестация по онлайн-занятиям – нет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено</b>		

### 3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы/проекта

Текущая аттестация выполнения курсовой работы/проекта	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент текущей аттестации выполнения курсовой работы/проекта– <b>не предусмотрено</b>		
Весовой коэффициент промежуточной аттестации выполнения курсовой работы/проекта– защиты – <b>не предусмотрено</b>		

## 4. КРИТЕРИИ И УРОВНИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

4.1. В рамках БРС применяются утвержденные на кафедре/институте критерии (признаки) оценивания достижений студентов по дисциплине модуля (табл. 4) в рамках контрольно-оценочных мероприятий на соответствие указанным в табл.1 результатам обучения (индикаторам).

Таблица 4

### Критерии оценивания учебных достижений обучающихся

Результаты обучения	Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам
Знания	Студент демонстрирует знания и понимание в области изучения на уровне указанных индикаторов и необходимые для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Умения	Студент может применять свои знания и понимание в контекстах, представленных в оценочных заданиях, демонстрирует освоение умений на уровне указанных индикаторов и необходимых для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Опыт /владение	Студент демонстрирует опыт в области изучения на уровне указанных индикаторов.
Другие результаты	Студент демонстрирует ответственность в освоении результатов обучения на уровне запланированных индикаторов. Студент способен выносить суждения, делать оценки и формулировать выводы в области изучения. Студент может сообщать преподавателю и коллегам своего уровня собственное понимание и умения в области изучения.

4.2 Для оценивания уровня выполнения критериев (уровня достижений обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля) используется универсальная шкала (табл. 5).

Таблица 5

### Шкала оценивания достижения результатов обучения (индикаторов) по уровням

Характеристика уровней достижения результатов обучения (индикаторов)		
№	Содержание уровня	Шкала оценивания

п/п	выполнения критерия оценивания результатов обучения (выполненное оценочное задание)	Традиционная характеристика уровня		Качественная характеристика уровня
1.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты в полном объеме, замечаний нет	Отлично (80-100 баллов)	Зачтено	Высокий (В)
2.	Результаты обучения (индикаторы) в целом достигнуты, имеются замечания, которые не требуют обязательного устранения	Хорошо (60-79 баллов)		Средний (С)
3.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты не в полной мере, есть замечания	Удовлетворительно (40-59 баллов)		Пороговый (П)
4.	Освоение результатов обучения не соответствует индикаторам, имеются существенные ошибки и замечания, требуется доработка	Неудовлетворительно (менее 40 баллов)	Не зачтено	Недостаточный (Н)
5.	Результат обучения не достигнут, задание не выполнено	Недостаточно свидетельств для оценивания		Нет результата

## 5. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

### 5.1. Описание аудиторных контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля

#### 5.1.1. Лекции

Самостоятельное изучение теоретического материала по темам/разделам лекций в соответствии с содержанием дисциплины (п. 1.2. РПД)

#### 5.1.2. Практические/семинарские занятия

Примерный перечень тем

1. Цели коммуникативного процесса. Коммуникативные барьеры. Значение эффективности коммуникативного процесса для организации
2. Структура ключевых коммуникативных компетенций и индикаторов коммуникативной компетентности менеджера
3. Построение межличностных коммуникаций, обеспечивающих сотрудничество
4. Основные элементы структуры конфликта
5. Анализ конфликта по схеме структурного анализа
6. Стратегии и тактики конструктивного разрешения конфликтных ситуаций
7. Приемы и способы снижения эмоционального напряжения у партнеров по общению

Примерные задания

1. Составьте список коммуникативных целей, реализуемых вами в общении:
  - с руководителем подразделения, в котором вы работаете;
  - с научным руководителем;

- с коллегами по работе;
- с однокурсниками;
- с друзьями.

Выделите цели, общие для ситуаций общения с разными людьми.

2. Проанализируйте барьеры, возникающие в процессе общения:

- с руководителем подразделения, в котором вы работаете;
- с научным руководителем;
- с коллегами по работе;
- с однокурсниками;
- с друзьями.

Выделите и опишите коммуникативные барьеры, наиболее типичные для разных ситуаций вашего общения (т.е. те, которые возникают в общении с разными людьми).

Вам предлагается выполнить следующие задания:

1. Опишите (или разработайте самостоятельно) структуру коммуникативной компетентности менеджера, адекватно задачам Вашего предприятия

2. Проанализируйте, какие Ваши личностные качества влияют на Ваш выбор стиля делового общения (с подчиненными, вышестоящими руководителями, коллегами)

3. Опишите коммуникативные ситуации, вызывающие у Вас затруднения, проанализируйте причины этих затруднений и предложите способы их преодоления.

В данном задании Вам предлагается проанализировать свой стиль общения и ответить на вопросы: какие «саботажники общения» чаще всего используют другие люди (ОНИ), и к каким из них прибегаете ВЫ, заполнив для этого пустые колонки в таблице (Бланк таблицы для заполнения представлен далее)

1. Определите причины возникших конфликтных отношений между бригадами производственников и бригадой ремонтников и предложите конструктивные способы коррекции действий ее главных участников на разных этапах развития ситуации.

2. Назовите коммуникативные действия, способствующие предупреждению возникшей конфликтной ситуации на разных этапах ее развития.

Описание ситуации

В цехе №4 работают две бригады производственников и бригада ремонтников. Руководит бригадами производственников мастер цеха Синицын Н.М. За работу бригады ремонтников отвечает мастер Морозов П.В.

Обычно бригады производственников выполняют плановые задания в установленные сроки, однако в их работе случаются незначительные простои из-за поломки оборудования. Эти поломки бывают редкими и быстро устраняются бригадой ремонтников. Однако в последнее время простои, связанные с поломкой оборудования, участились, и отношения между бригадами производственников и бригадой ремонтников стали напряженными (стали высказываться взаимные претензии: рабочие ремонтной бригады упрекали рабочих производственных бригад в небрежном отношении к оборудованию, те, в свою очередь, упрекали ремонтников в некачественном проведении ремонтных работ).

Мастер цеха Синицын работает на участке недавно и в отношении между бригадами не вмешивается, считая свое вмешательство излишним. Морозов, отвечающий за работу ремонтников, считает, что поломки оборудования устраняются своевременно, и не обращает внимание на изменение отношений между коллективом производственников и бригадой



ремонтников.

Однажды в цехе произошла авария: вышел из строя один из двух главных трансформаторов и произошло возгорание. В результате пожара была уничтожена часть оборудования.

Начальник цеха ответственность возложил не совместно на ремонтников и производственников, а только на мастера Морозова, предъявляя ему обвинение в том, что ремонт оборудования осуществлялся некачественно, и авария произошла именно по этой причине. Мастер цеха Синицын выразил полное согласие с этим решением.

После этого отношения внутри производственного коллектива цеха полностью разладились, и как следствие – количество простоев в цехе значительно увеличилось, а качество выпускаемой продукции – снизилось. К тому же стали появляться слухи, что мастер Морозов собирается перейти в другой цех, а с ним и часть рабочих из бригады ремонтников.

Решите 3 предложенные далее ситуационные задачи

#### Задача 1

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

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

#### Задача 2

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

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

#### Задача 3

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

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

#### Инструкция:

1. Проанализируйте конфликтную ситуацию по схеме структурного анализа

Частная фирма «Левша» занимается оказанием услуг населению или организациям по имеющимся разработанным технологиям.

Владеет организацией и возглавляет ее Шомов В.С. Он является единственным учредителем и одновременно руководителем «Левши». За время существования (около 5 лет) коллектив на фирме сложился достаточно дружный и сплоченный. Сотрудники дорожат интересной и хорошо оплачиваемой работой, стабильными отношениями в коллективе.

Не так давно в организацию был принят новый сотрудник Серов С.С., молодой, энергичный, хорошо справляющийся со своими обязанностями менеджер по работе с клиентами. Коллектив встретил нового сотрудника настороженно Серов С.С. достаточно

сложно входил в коллектив: ему не нравились некоторые коллеги, отношения, сложившиеся между сотрудниками. Со свойственной ему энергией и энтузиазмом он решил перестроить эти отношения. Будучи человеком эмоциональным, он стал позволять себе высказывания по поводу работы, выполняемой некоторыми сотрудниками, их личными качествами, иногда в агрессивной форме. Сотрудники организации не очень реагировали на его выступления и на открытый конфликт не шли.

Через некоторое время Серов С.С. заявил директору «Левши», что хотел бы быть включенным в списки стажеров на должность старшего менеджера (что является целью деятельности многих сотрудников). Директор утвердил Серова в качестве кандидата на должность старшего менеджера.

В конце рабочего дня Серов радостно объявил об этом решении директора сотрудникам фирмы и предложил данное событие отметить в кафе. Новость для сотрудников фирмы явилась неожиданной, все были неприятно удивлены, несколько растеряны. Первым после затянувшегося молчания поздравил Серова С.С. Саблин В.В., который потом сразу же ушел. Все остальные также после кратких поздравлений, сославшись на неотложные дела, ушли.

Сотрудники посчитали данное решение директора преждевременным. По их мнению, в организации есть более опытные специалисты. Больше всех таким решением директора был недоволен Саблин, так как он сам стремился к зачислению в стажеры на должность старшего менеджера. Атмосфера в коллективе накалилась.

Через некоторое время, при обсуждении договора, который подготовил Саблин, в присутствии других сотрудников фирмы Серов стал указывать на недостатки данного договора, выражая при этом недоумение, как такой опытный юрист мог допустить столь очевидные, по его мнению, ошибки. Произошла эмоциональная сцена с взаимными оскорблениями.

Саблин тут же пошел к директору с заявлением о невозможности работать с Серовым. Серов тоже написал заявление директору об атмосфере травли и преследования, которую организовал, по его мнению, Саблин.

На следующий день директор вызывает сотрудников к себе и говорит, что их поведение ставит под сомнение его решение о выдвижении их в качестве кандидатов на должность старшего менеджера и предлагает самим решить возникшее противоречие в ближайшее время. В противном случае он уволит обоих.

## 2. Заполните таблицу

Этап диагностики (в соответствии со схемой)

1. Определение видимых участников конфликта

2-3. Выявление других участников и носителей затронутых интересов

4. Составление «биографии» (истории развития) конфликта

5-6. Определение позиций участников конфликта (интересов, потребностей, опасений)  
Определение причин конфликта (объективных, субъективных), объекта конфликта

7-8. Выявление намерений сторон, готовности договориться  
(разрабатывается вариант решения проблемы, определяется, готовы ли стороны

договориться сами, необходимо ли вмешательство еще кого-то и т.п.)

#### 9. Проведение переговоров (диалога)

В данном задании Вам предлагается проанализировать предложенную далее ситуацию и предложить свои варианты по ее разрешению.

##### КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

На предприятие устроился новый сотрудник, начальник отдела Шматко С. Ему руководство ставит задачу по достижению высоких показателей со своим отделом. Он собирает подчиненных ему сотрудников и дает распоряжение регулярно писать отчеты и каждую неделю на планерке предоставлять план действий. Эти инновации многим сотрудникам не понравились. Некоторые из них работают здесь уже давно.

Один из сотрудников явно выражает свое нежелание исполнять это указание. «Я не буду писать отчеты – это ничего не дает для выполнения плана, хотите штрафуйте» – говорит Окунев А. Он убежден, что новенький руководитель не пойдет к директору с предложением штрафовать работников. К тому же, у него не плохие отношения с начальниками других отделов. Он не собирается слушать и исполнять указание своего начальника и считает, что по своей части он и так все знает.

Тем временем, Шматко С. начинает раздражаться, ведь ему ставили серьезные задачи, а при таком разладе в коллективе трудно рассчитывать на какие-то успехи. Конфликт начинает набирать обороты каждый день.

Директор заметил происходящее в коллективе. Как бы вы поступили на его месте? Ведь начальник отдела Шматко С достаточно компетентный сотрудник и увольнять его не лучший выход из ситуации. А на стороне работника большая часть коллектива, правда с выполнением плана последнее время у него стали появляться проблемы.

Предложите свои варианты по разрешению данной конфликтной ситуации.

##### Критерии оценки выполнения задания

- 1) предложение грамотных и оригинальных решений;
- 2) предложение более одного варианта решения;
- 3) научный стиль изложения

В данном задании Вам предлагается потренировать способности и умения, помогающие снижению эмоционального напряжения у партнеров по деловому общению:

1- прежде всего, это умение находить общее между собой и другим человеком, сообщая ему об этом (поиск сходства – это один из способов лучше понимать другого человека: каждый менеджер может развивать у себя это качество самостоятельно).

Вам предлагается найти не одно и даже не три, а, скажем, 10-20 качеств, являющихся общими у вас:

- с вышестоящим руководителем
- с подчиненными
- с однокурсниками

2- а также – способность видеть в человеке значительные черты, например, психологически корректно оценивать существенность их вклада в общее дело, отмечать удачные идеи, предложения, выражать им уважение, симпатию, искреннее признавать достоинства и т. д. - это не только помогает снизить напряжение в беседе, но и развивает у менеджера способность к безусловному принятию других людей.

Вам предлагается подчеркнуть значимость тех людей, с которыми вы работаете или общаетесь:

- с вышестоящим руководителем
- с подчиненными
- с однокурсниками

Определите, в использовании каких техник снижения напряжения Вы наиболее успешны и, наоборот, в каких – наименее успешны, и указать, какие способы и приемы поведения в эмоционально напряженных ситуациях Вы готовы (и хотели бы) использовать и развивать

LMS-платформа – не предусмотрена

## **5.2. Описание внеаудиторных контрольно-оценочных мероприятий и средств текущего контроля по дисциплине модуля**

Разноуровневое (дифференцированное) обучение.

### **Базовый**

#### **5.2.1. Контрольная работа**

Примерный перечень тем

1. Способы и приемы, формирующие атмосферу сотрудничества в деловом общении
2. Определение причин возникновения конфликта и способов предупреждения

конфликта

3. Основные элементы структуры конфликта. Анализ конфликта по схеме структурного анализа

4. Способы и приемы конструктивного разрешения конфликтных ситуаций
5. Конструктивные стили поведения в конфликтных ситуациях

Примерные задания

1. Проанализируйте предложенную далее ситуацию

2. Определите причины (скрытые мотивы) отказа старшего мастера в поддержке и продвижении рацпредложения, представленного мастером ПУ.

3. Опишите коммуникативные действия и приемы, которые способствовали достижению взаимопонимания между участниками разыгрываемой ситуации и те, которые мешали.

Ситуация

В производственном коллективе цеха № 1 среди рабочих сложилась традиция искать возможности усовершенствования производственного процесса и вносить для этого свои рацпредложения.

Резников И.П., работающий мастером ПУ около года, предложения своих работников поддерживал. Поддерживал сложившуюся в коллективе традицию и старший мастер, к которому Резников И.П. неоднократно обращался с просьбой о рассмотрении и дальнейшем внедрении рацпредложений, поступивших от рабочих. Обычно эти предложения одобрялись не только старшим мастером, но и начальником цеха.

Однажды Резников И.П. обратился к старшему мастеру с просьбой о рассмотрении очередного рацпредложения. Однако, выслушав Резникова, старший мастер отказал в поддержке и дальнейшем продвижении заявленного рацпредложения.

Резников И.П. продолжил разговор со старшим мастером...

#### ИНСТРУКЦИЯ:

В данном задании Вам предлагается определить причины конфликтов в ситуациях, описанных далее

#### КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ №1

В конструкторском бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе, имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений. Один из научных проектов, руководителем которого он был, работая ведущим инженером, получил высшую оценку на международной выставке.

Проанализируйте, какие причины могли лечь в основу конфликта между новым начальником и коллективом.

#### КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ №2

На собрании творческого коллектива обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «заслуженный деятель науки» сотрудника А.И.

Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б.Н. внес предложение процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. Понятно, что в результате итоги голосования оказались не в пользу А.И.

Дополнительная информация:

1- инициатором представления А.И. к почетному званию выступает руководитель коллектива;

2- руководителю были известны негативные высказывания в адрес А.И. некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место незаслуженных продвижениях по работе (А.И. до смены руководителя коллектива, которое произошло за два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехи в научно-исследовательской деятельности, не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя М.Е., а с приходом нового руководителя был назначен на вышестоящую должность);

3- численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, небольшая (10 человек), в их числе – четверо сотрудников, имеющих почетное звание, а трое – претендовавших на него.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет ее конфликтности.

Критерии оценки выполнения задания:

- 1) правильное указание на причины конфликтов
- 2) обоснованность ответа

В данном задании Вам предлагается решить 5 предложенных далее задач, связанных с определением причин возникновения конфликта, и написать соответствующую формулу конфликта.

### ЗАДАЧА 1.

Определите механизм конфликта (формулу возникновения) в следующей ситуации.

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

### ЗАДАЧА 2.

Определите природу конфликта (формулу возникновения) в следующей ситуации.

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

### ЗАДАЧА 3.

Определите природу конфликта (формулу возникновения) в следующей ситуации.

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый сотрудник с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплаты и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства. Назревает конфликт.

### ЗАДАЧА 4.

Определите природу конфликта (формулу возникновения) в следующей ситуации.

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

### ЗАДАЧА 5.

Определите природу конфликта (формулу возникновения) в следующей ситуации.

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

Инструкция:

- выделите основные элементы структуры конфликта в предлагаемой ситуации;
- постройте ее графическую модель в виде схемы;
- определите на основе структурного анализа основные этапы развития конфликта;
- спрогнозируйте возможные этапы дальнейшего развития ситуации.

### КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ:

На производственный участок пришел квалифицированный токарь Пантелеев. Раньше он работал на другом предприятии города, ушел оттуда по собственному желанию. При поступлении на новое место работы на вопрос мастера о причине увольнения коротко ответил:

- Климат не нравился. Очень затхлый воздух был там.

Затем перевел разговор на другую тему, явно показывая, что об этом говорить не желает.

Пантелеев был принят с испытательным сроком. Работал без суеты, неторопливо, однако испытательную работу выполнил досрочно и с высоким качеством. Мастер остался доволен работой новичка. Иногда он поручал ему работу, которая требовала более высокой квалификации, и Пантелеев с ней справлялся. За показатели в работе его неоднократно премировали. Вот только хорошие взаимоотношения с другими работниками у него не складывались. Да он к этому и не стремился. Держался обособленно, в разговор, как правило, не вступал.

Однажды один из рабочих, зная, что Пантелеев недавно выполнял подобную работу, попросил у него совета, на каких режимах лучше обрабатывать заготовку из спецстали. Вместо ответа тот подал ему техпроцесс:

– На, читай. С твоим разрядом можно такие вопросы не задавать.

О его замкнутости и недружелюбии не раз говорили в коллективе участка. Но мастер обычно отшучивался:

– Ребята, что для производства и всех нас главное? Чтобы дисциплину соблюдать, задания качественно и в срок выполнять. Есть на него жалобы по этим вопросам? Нет. Вот то-то и оно.

Как-то мастер встретил знакомого, который работал начальником цеха на том предприятии, где раньше работал Пантелеев.

– Говорят, у тебя в цехе работает Пантелеев. Ну, как он? – спросил знакомый.

– Ничего, работает нормально.

– Да, специалист он хороший, но характер у него тяжелый, Он вам еще нороров свой покажет!

И действительно, отношения между Пантелеевым и коллективом участка становились все холоднее.

Однажды профгруппорг участка подошел к нему за взносами в добровольное общество. В таких случаях обычно никто не возражал, воспринимая профсоюзную ситуацию как формальную – необходимую сумму взносов делили поровну на всех.

Пантелеев сдавать деньги отказался.

– Когда я захочу вступить в какое-либо общество, я напишу заявление и обязательно к вам подойду. Но взносы буду платить исправно, без складчины. А милостыню я не подаю.

Профгруппорг был очень возмущен позицией Пантелеева, рассказал об этом случае мастеру и некоторым работникам участка. Холодок между Пантелеевым и коллективом стал перерастать в отчуждение. Некоторые работники не скрывали своего неприязненного отношения к Пантелееву, но на него это не производило какого-либо эффекта. Его как будто, устраивали такие взаимоотношения. Сближения с коллективом участка он не искал. Когда он встречал на себе чей-либо неприязненный взгляд, то на его лице появлялась ироническая улыбка.

Хотя Пантелеев по-прежнему работал хорошо, в коллективе перестали его отмечать при подведении итогов за месяц. Мастер искал причины, чтобы снизить размер его премии. Претензий по этому поводу Пантелеев не предъявлял. Так он проработал на участке около года. За это время почти со всеми членами коллектива у него возникали всякие мелкие конфликты.

Однажды в конце месяца мастер подошел к Пантелееву и дал ему указание перестроиться на изготовление других деталей.

– До конца смены остался один час, не имеет смысла сегодня это затевать. Завтра с утра приступлю к изготовлению этих деталей, – отвечал Пантелеев.

– То, что ты сейчас делаешь, пойдет в задел следующего месяца. Я же даю задание по деталям, которые нам необходимо сделать в этом месяце. У нас по ним отставание, и, чтобы исправить положение, сегодня и завтра нужно поработать сверхурочно, – пояснил бригадир.

– А что, война началась? – ехидно спросил Пантелеев.

– Войны нет – мастер старался говорить спокойно. – Просто мы не сможем без этих деталей закрыть наряд на весь участок, от которого зависит квартальная премия.

Пантелеев по окончании рабочей смены выключил станок, тщательно убрал его и ушел домой.

Тут же стихийно прошло короткое собрание коллектива участка, оставшегося на сверхурочную работу. Все возмущались поведением Пантелеева.

– До каких пор мы будем его терпеть? Гнать его надо из коллектива и никаких разговоров!

Мастер сказал, что для того, чтобы выгнать Пантелеева, нет никаких правовых оснований, и пообещал подумать над ситуацией, а затем вынести этот вопрос на общее собрание коллектива участка.

\*\*\*\*\*

\*\*

1- Что может придумать мастер в этой ситуации?

2- Как должен вести себя мастер при обсуждении этого вопроса на собрании?

Опишите последовательность, цели и содержание конструктивных коммуникативных действий в следующих ситуациях:

#### 1. ПЕРВАЯ СИТУАЦИЯ:

Во время первого организационного собрания с группой участников семинара, один из слушателей сказал, что содержание программы ему во многом знакомо. К нему присоединились некоторые другие участники собрания. Они предлагали засчитать им эти материалы как изученные и поставить зачет по отдельным модулям программы.

Цели коммуникативных действий:

Что следует предпринять в этой ситуации

Опишите последовательность необходимых действий

#### 2. ВТОРАЯ СИТУАЦИЯ:

Слушатель длительное время отсутствовал, а когда пришел на занятия, то оказалось, что в группе обучаемых проводится контрольное мероприятие по ведущему предмету. Преподаватель выражает недовольство по поводу длительного отсутствия слушателя, но одновременно предлагает пройти контроль через 3 дня (через 4-5 дня он уезжает в ответственную командировку). Однако слушатель считает, что этого времени ему недостаточно для подготовки и предлагает назначить срок для контрольных мероприятий через неделю. Преподаватель не идет ему на встречу.

Цели коммуникативных действий:

Что следует предпринять в этой ситуации

Опишите последовательность необходимых действий

Проанализируйте представленную ниже конкретную ситуацию и ответьте на следующие вопросы:



1- какие ошибки были допущены мастером Самсоновым В.С. в организации взаимодействия со своими подчиненными?

2- можно ли изменить сложившуюся ситуацию, а если можно, то каким образом? опишите возможные варианты действий мастера.

3- какие аргументы могут помочь Самсонову В.С. при объяснении своих действий на совещании у вышестоящего руководства?

Конкретная ситуация

Руководить работой цеха № 5 был назначен молодой мастер Самсонов В.С., не имеющий до этого опыта руководства производственным коллективом. Работой производственного участка до него руководил опытный мастер, который ушел на пенсию.

Самсонов В.С. стремился выполнять все необходимые действия по обеспечению выполнения трудовым коллективом плановых заданий в установленные сроки, однако большее внимание уделял тому, чтобы заслужить «авторитет» в глазах опытных рабочих, имеющих длительный стаж работы на производстве. Это дало повод опытным рабочим давать молодому мастеру свои «опытные» советы и рекомендации по организации рабочего процесса и игнорировать его распоряжения.

Однажды в цехе в течение смены при выгрузке «серии» (несколько ванн объединяют в серии) выгрузили одновременно катодные и анодные остатки. Осталось почистить «серию» от шлама (остаток на дне электролизных ванн) и загрузить аноды с катодной основой. В это же время в ХМЦ, отвечающем за приём шлама, прекратили его прием.

Молодой мастер, по совету опытных рабочих, не стал выполнять чистку ванн от шлама и «посадил» аноды с катодной основой в шлам, что привело к ухудшению качества продукции

Когда это обнаружилось, мастер Самсонов С.С. взял всю вину на себя, надеясь на снисхождение вышестоящего руководства и рассчитывая на поддержку своего трудового коллектива

Однако работники коллектива его не поддержали, а вышестоящее руководство вынесло вопрос о его отстранении от руководства ПУ на обсуждение на совещании, на которое был приглашен и мастер Самсонов.

1. Определите стиль делового и межличностного общения мастера ПУ Литвинова П. Д. и оцените его соответствие производственным задачам и ситуациям;

2. Определите стиль делового и межличностного общения мастера ПУ Чиркина В.И. и оцените его соответствие производственным задачам и ситуациям;

3. Сравните стили общения мастеров ПУ и выявите главные различия и общие моменты в их взаимодействии с подчиненными.

Рабочая ситуация 1

Производственным участком № 3 руководит мастер ПУ Литвинов П.Д., год назад закончивший технический вуз. До того, как поступить в вуз, он несколько лет работал на данном предприятии.

Трудовой коллектив, которым руководит Литвинов, состоит из молодых рабочих, недавно окончивших училище, и опытных рабочих с большим трудовым стажем.

Литвинов П.Д. стремится поддерживать дружеские отношения с молодыми рабочими, демонстрируя свое желание стать для них «своим рубахой-парнем». В то же время он особенно «благоволит» к опытным рабочим. Это выражается в регулярном подчеркивании их высокого профессионализма по сравнению с работой молодых

сотрудников, предоставлении им более удобного графика работы и отпусков, в демонстрации готовности следовать всем советам опытных рабочих и т.п.

В свою очередь и опытные рабочие считают своим долгом подчеркивать свое профессиональное превосходство по отношению к молодым рабочим, постоянно указывая им на их ошибки, оплошности, и называя их «неучами».

В результате молодые рабочие стали «держаться вместе» и отвечать на нападки со стороны опытных рабочих тем же.

Результаты трудовой деятельности ПУ стали снижаться. Тогда мастер Литвинов П.Д. призвал молодых рабочих соблюдать корпоративную этику и «слушаться» старших. Те, в свою очередь, ответили ему, что «впервые слышат» о корпоративной этике на данном предприятии и о необходимости исполнения пункта «слушаться старших».

После этого группа молодых рабочих стала открыто выражать недовольство руководством мастера Литвинова и обратилась к старшему мастеру с просьбой о смене руководства.

Старший мастер пригласил для беседы Литвинова П.Д.

Рабочая ситуация 2

Чиркина В.И. недавно закончившего вуз, назначили мастером производственного участка

Трудовой коллектив данного ПУ состоит из рабочих разной квалификации и с разным опытом работы и не отличается особой сплоченностью, так как из-за сложных условий труда и текучести кадров, на данном ПУ происходила частая смена его работников. «Старожилов» в трудовом коллективе осталось немного. Среди них – Колесников В.И., бригадир одной из бригад, проработавший в коллективе более 10 лет. Колесников, пользуясь своим положением «старожила» и статусом бригадира, указывал новым работникам, недавно поступившим на работу на ПУ, на их недочеты в работе, а порой и ошибки, и «неправильное» поведение. Тем не менее, к его мнению прислушивались как молодые, так и опытные рабочие.

Стремясь завоевать уважение и признание Колесникова, Чиркин стал привлекать его к участию в разработке декадных и месячных производственных заданий всему участку, а также заданий бригадам и отдельным рабочим. Колесников, в свою очередь, поучал молодого мастера, как надо правильно управлять рабочими, указывая на необходимость соблюдать жесткую субординацию и «не позволять рабочим садиться на шею». Следуя его советам, Чиркин В.И. старался не вступать в какие-либо межличностные отношения с работниками коллектива, кроме формально-деловых.

Однажды на производственный участок поступило новое оборудование, установка которого значительно улучшило бы условия труда на данном ПУ и повысило бы его производительность. Это оборудование необходимо было установить в ближайшее время. Для этого требовалось, чтобы весь коллектив вышел на работу в выходные дни.

Однако, когда Чиркин обратился к рабочим с просьбой выйти на работу в выходные, они отказались, сказав ему, что пусть ему в этом помогает Колесников, который лучше всех «разбирается как в трудовом законодательстве, так и в нуждах коллектива (задачах ПУ).

В результате оборудование на данном ПУ не было своевременно установлено и вышестоящее руководство стало рассматривать вопрос о его передаче другому ПУ.

LMS-платформа – не предусмотрена

### 5.2.2. Домашняя работа

Примерный перечень тем

1. Личностные и деловые качества менеджера, влияющие на результаты взаимодействия с деловыми партнерами, сотрудниками, коллегами
2. Прогнозирование потенциальных конфликтов при организационных нововведениях
3. Способы конструктивного разрешения конфликтных ситуаций
4. Виды критики, которые могут быть применены к подчиненным
5. Самооценка конструктивности поведения в конфликте
6. Управление производственными конфликтами

Примерные задания

Внимательно прочитайте описание коммуникативных качеств, представленных в таблице. Ваша задача проранжировать эти качества по их значимости. Для этого каждому качеству необходимо присвоить ранг (1, или 2, или 3, или 4 и т.п.), согласно его значимости для каждой ситуации общения. Самому важному качеству, с вашей точки зрения, присваивается 1 ранг, соответственно наименее значимому качеству присваивается последний ранг – 10.

Оценивается значимость этих качеств для ситуаций общения:

- 1- с вышестоящими руководителями (с научным руководителем);
- 2- с коллегами по работе (по учебному процессу);
- 3- с подчиненными.

#### КАЧЕСТВА, ВАЖНЫЕ ДЛЯ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

Название качества

Характеристика качества

Индивидуальная

оценка

1 2 3

Эмпатия

Умение видеть мир глазами других людей, понимать его также, как и они, воспринимать их поступки с их же позиций и, в то же время, способность сказать другим о своем понимании и дать возможность подтвердить или опровергнуть эти представления. Способность к сочувствию и сопереживанию.

Аутентичность

Умение быть естественным в отношениях, не скрываться за масками или ролями, открытая демонстрация другим своего отношения к разным проблемам и людям, способность быть самим собой в контакте с окружающими.

Доброжелательность

Способность не только чувствовать, но и показывать людям свое доброжелательное отношение, уважение и симпатию, умение принимать их даже тогда, когда не одобряешь их поступки, готовность поддержать других.

Конкретность

Отказ от общих рассуждений, многозначных и невнятных замечаний, умение говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовность однозначно отвечать на вопросы.

#### Инициативность

Склонность к деятельной позиции в отношениях с людьми, к тому, чтобы «идти вперед», а не только реагировать на то, что делают другие, способность устанавливать контакты, не дожидаясь инициативы со стороны, готовность браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать.

#### Непосредственность

Умение говорить и действовать напрямую, без всяких «экивоков», четкое представление об отношении других людей и честная демонстрация своего отношения к ним.

#### Открытость

Готовность открыть другим свой внутренний мир, не эксгибиционизм, но твердая убежденность в том, что открытость способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренность, которая не равнозначна готовности обнародовать абсолютно все самые интимные секреты, поскольку сам человек, а не его тайны, интересен людям, умение говорить о своих мыслях и чувствах.

#### Принятие чувств

Отсутствие страха при непосредственном соприкосновении со своими чувствами или чувствами других людей, умение не только испытывать какие-то чувства, но и показывать их, выражать готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других, но при этом – отсутствие стремления навязывать окружающим свои чувства, чтобы они осознавали свою ответственность за них.

#### Конфронтация

Умение с глазу на глаз общаться с другими людьми с полным осознанием своей ответственности и заинтересованности, в случае несходства мнений – готовность пойти на конфликт, но не с целью испугать или покарать другого, а с надеждой на установление подлинных и искренних отношений.

#### Самопознание

Исследовательское отношение к собственной жизни и поведению, стремление воспользоваться для этого помощью со стороны окружающих, готовность принимать от них любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом – умение быть автором своей самооценки, отношение к конфронтациям с другими людьми и новому опыту, как к ценному материалу, важного для более глубокого самопознания и самосовершенствования.

Аргументируйте ваше решение. Сделайте вывод, основанный на результатах ранжирования значимости коммуникативных качеств в общении с разными людьми, и кратко опишите его.

#### ИНСТРУКЦИЯ:

1- Представьте себе, что организация получает выгодный заказ. Для его выполнения необходимо "вписать" его в текущую деятельность предприятия, ускорить окончание ряда других договоров, высвободить часть людей и мощностей и т. д. Любой тип перемен в организации вызывает проблемы и напряжения. Как вам кажется, какие проблемы могут возникать в подобных ситуациях?».

2- Вам необходимо в течение десяти минут составить возможный перечень возникающих организационных проблем.

3- Проанализируйте "человеческие" аспекты этих организационных проблем. Попробуйте сделать прогноз: как эти организационные проблемы могут проявиться в отношениях людей. Например, необходимо перевести часть работников на выполнение нового заказа. Какую реакцию это может вызвать в коллективе?

негативную, если новое дело кажется сомнительным, требует дополнительных усилий или не сулит преимуществ;

позитивную, если работа имеет долгосрочные перспективы и будет хорошо оплачиваться, но тогда желающих перейти на работу по новому заказу может оказаться больше, чем нужно.

Как быть?

4- По каждой из обозначенных проблем опишите ее потенциальные последствия для поведения людей, их отношений и психологической атмосферы в коллективе.

5- Предложите свои идеи по устранению или смягчению негативных последствий, или напряженностей или конфликтов при условии, что в отношении организационной проблемы на данный момент ничего изменить нельзя».

#### ИНСТРУКЦИЯ:

Вам предлагается проанализировать по одиннадцати позициям свои действия в конфликтах, которые происходили с их участием, и оценить их по пятибалльной шкале:

- оценка 1 означает полное соответствие поведения по той или иной позиции;
- оценка 5 – нетипичность такого поведения.

№ п/п

Позиция

Оценка

1. Критически оцениваю партнера

1 2 3 4 5

2. Приписываю ему низменные или плохие намерения

1 2 3 4 5

3. Демонстрирую знаки превосходства

1 2 3 4 5

4. Обвиняю и приписываю ответственность только партнеру

1 2 3 4 5

5. Игнорирую интересы соперника

1 2 3 4 5

6. Вижу все только со своей позиции

1 2 3 4 5

7. Уменьшаю заслуги партнера

1 2 3 4 5

8. Преувеличиваю свои заслуги

1 2 3 4 5

9. Задеваю «больные точки» и уязвимые места партнера

1 2 3 4 5

10. Выдвигаю перед партнером множество претензий

1 2 3 4 5

11. Раздражаюсь, перехожу на крик, повышение голоса

1 2 3 4 5

Оценка результатов: Отклонение вправо от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что участник обладает достаточными навыками конструктивного поведения в конфликте.

Отклонение влево от выбранного показателя свидетельствует о том, что участник не обладает достаточными навыками конструктивного поведения.

#### ИНСТРУКЦИЯ

Вам предлагается определить, в использовании каких техник снижения напряжения Вы наиболее успешны и, наоборот, в каких – наименее успешны, и указать, какие способы и приемы поведения в эмоционально напряженных ситуациях Вы готовы (и хотели бы) использовать и развивать. Предложите способы развития бесконфликтного поведения

#### ПЕРЕЧЕНЬ ТЕХНИК СНИЖАЮЩИХ НАПРЯЖЕНИЕ

1. Предоставление партнеру возможности выговориться
2. Вербализация эмоционального состояния:
  - а) своего
  - б) партнера
3. Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнения, единство цели и др.)
4. Проявление интереса к проблемам партнера
5. Подчеркивание значимости партнера

6. В случае вашей неправоты – немедленное признание ее
7. Предложение конкретного выхода из ситуации
8. Обращение к фактам
9. Спокойный, уверенный темп речи
10. Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела

#### ПЕРЕЧЕНЬ ТЕХНИК, ПОВЫШАЮЩИХ НАПРЯЖЕНИЕ

1. Перебивание партнера
2. Игнорирование состояния
  - а) своего
  - б) партнера
3. Подчеркивание различий между собой и партнером
4. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
5. Принижение партнера, негативная оценка личности партнера
6. Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее
7. Поиск виноватых и обвинение партнера
8. Переход на личности
9. Резкое убыстрение темпа речи
10. Избегание пространственной близости, контакта глаз

Подготовьте электронную презентацию по одной из следующих тем и представьте его в виде доклада на практическом занятии.

#### Темы докладов

1. Причины и закономерности процесса возникновения межличностных и межгрупповых конфликтов на производстве.
2. Конфликты стиля управления: механизмы возникновения, способы их предупреждения и разрешения.
3. Механизмы возникновения производственных конфликтов при решении новых задач: их конструктивные и деструктивные последствия.
4. Поведение и общение в опережающем управлении конфликтной ситуацией, содержащей угрозу развития по закону эскалации.
5. Модели эффективного поведения участников конструктивных и деструктивных конфликтов, способствующие их разрешению.
6. Ранняя диагностика объективных противоречий в организации производственной деятельности.
7. Ранняя диагностика факторов и прецедентов деструктивного поведения в организации.
8. Методы регулирования производственных конфликтов, обеспечивающие подготовку их к успешному разрешению.
9. Методы разрешения конструктивного производственного конфликта: функции, этапы, содержание, условия применения.
10. Методы, процессы и мероприятия, предупреждающие производственные конфликты в организациях.
11. Организационные факторы возникновения конфликтов в производственной деятельности и способы их предупреждения.

12. Технологии разрешения производственных конфликтов и их методическое оснащение.

13. Упреждающий подход к управлению организационными конфликтами.

14. Методы и приемы бесконфликтного управления производственными и организационными процессами

15. Управление психологическим состоянием и контроль эмоций в процессе регулирования и разрешения конфликта.

LMS-платформа – не предусмотрена

### **5.3. Описание контрольно-оценочных мероприятий промежуточного контроля по дисциплине модуля**

#### **5.3.1. Зачет**

Список примерных вопросов

1. Эффективный коммуникативный процесс – это процесс ...

2. К коммуникативным барьерам относятся:

3. К факторам, влияющим на успех коммуникации, относятся

4. Коммуникативная компетентность, в самом общем плане, предполагает адекватную ориентацию человека в ...

5. Целью делового разговора является

6. При ведении деловой беседы следует:

7. При авторитарном общении акцент делается на ...

8. Устранение причин конструктивных конфликтов – это ...

9. Метод картографии позволяет ...

10. К основным предпосылкам разрешения конфликта относятся:

11. Основные причины межгрупповых конфликтов связаны с борьбой за ...

12. К структурным элементам конфликта относятся:

13. Объект конфликта

14. Участие в конфликте связано с:

15. Функции конструктивного конфликта:

16. Стимулирование конфликта – вид деятельности по управлению конфликтами, который используется по отношению к функциональным конфликтам и направлен ...

17. Алгоритм поведения руководителя в конфликтах:

18. Правильная последовательность этапов конструктивного конфликта:

19. Алгоритм поэтапной диагностики конфликта, рекомендуемый руководителю:

20. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтом:

LMS-платформа – не предусмотрена

### **5.4 Содержание контрольно-оценочных мероприятий по направлениям воспитательной деятельности**

Направления воспитательной деятельности сопрягаются со всеми результатами обучения компетенций по образовательной программе, их освоение обеспечивается содержанием всех дисциплин модулей.