

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**Институт экономики и бизнеса**  
**Кафедра Управления**

**О.В. Качагина**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ**  
**САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «АДАПТАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ»**  
**Учебно-методическое пособие по направлению подготовки**  
**38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавриат)**

**Ульяновск**

**2019**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «АДАПТАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ». Учебно-методическое пособие по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавриат) /Качагина О.В.: УлГУ. Институт Экономики и Бизнеса. - Ульяновск, 2019. – 37 с.

**Протокол УС ИЭиБ: № 225/02 от 17.10.19.**

Настоящие методические указания предназначены для студентов бакалавриата по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»

**Составитель: ст. преподаватель кафедры управления Качагина О.В.**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Общие положения.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Методические рекомендации по выполнению реферата.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Методические рекомендации по подготовке к зачету (экзамену)..</b>	<b>12</b>
<b>5. Рекомендации по отдельным темам.....</b>	<b>13</b>
<b>6. Вопросы к зачету.....</b>	<b>31</b>
<b>7. Контрольные тесты.....</b>	<b>34</b>
<b>8. Рекомендуемая литература для самостоятельной работы обучающихся.....</b>	<b>37</b>

## **Введение**

Основная задача высшего образования заключается в формировании творческой личности бакалавра, способного к саморазвитию, самообразованию, инновационной деятельности.

Самостоятельная работа обучающегося является одной из важнейших составляющих образовательного процесса. Независимо от полученной профессии и характера работы любой начинающий специалист должен обладать фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности своего профиля, опытом творческой и исследовательской деятельности по решению новых проблем, опытом социально-оценочной деятельности. Все эти составляющие образования формируются именно в процессе самостоятельной работы обучающегося, так как предполагает максимальную индивидуализацию деятельности каждого обучающегося и может рассматриваться одновременно и как средство совершенствования творческой индивидуальности. Основным принципом организации самостоятельной работы обучающегося является комплексный подход, направленный на формирование навыков репродуктивной и творческой деятельности обучающегося в аудитории, при внеаудиторных контактах с преподавателем на консультациях и домашней подготовке. Среди основных видов самостоятельной работы обучающегося традиционно выделяют: подготовка к лекциям, семинарским и практическим занятиям, зачетам и экзаменам, презентациям и докладам; написание рефератов, выполнение лабораторных и контрольных работ, написание эссе; решение кейсов и ситуационных задач; проведение деловых игр; участие в научной работе и др.

## **1. Общие положения**

Любой вид занятий, создающий условия для зарождения самостоятельной мысли, познавательной и творческой активности обучающегося связан с самостоятельной работой.

В широком смысле под самостоятельной работой понимают совокупность всей самостоятельной деятельности обучающегося как в учебной аудитории, так и вне ее, в контакте с преподавателем и в его отсутствие.

Самостоятельная работа может реализовываться:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий – на лекциях, практических и семинарских занятиях, при выполнении контрольных и лабораторных работ и др.;

- в контакте с преподавателем вне рамок аудиторных занятий – на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;

- в библиотеке, дома, в общежитии, на кафедре и других местах при выполнении обучающимся учебных и творческих заданий.

В Федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования (ФГОС ВО) на внеаудиторную работу отводится не менее половины бюджета времени обучающегося за весь период обучения. Это время полностью может быть использовано на самостоятельную работу. Кроме того, большая часть времени, отводимого на аудиторные занятия, так же включает самостоятельную работу. Таким образом, времени на самостоятельную работу в учебном процессе вполне достаточно, вопрос в том, как эффективно использовать это время.

Цель самостоятельной работы обучающегося – осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем,

чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою профессиональную квалификацию.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы:

- аудиторная – самостоятельная работа выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию;

- внеаудиторная – самостоятельная работа выполняется обучающимся по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Содержание аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы обучающегося определяется в соответствии с рекомендуемыми видами учебных заданий, представленными в рабочей программе учебной дисциплины.

Самостоятельная работа помогает обучающимся:

1) овладеть знаниями:

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы и т.д.);

- составление плана текста, графическое изображение структуры текста, конспектирование текста, выписки из текста и т.д.;

- работа со справочниками и др. справочной литературой; - ознакомление с нормативными и правовыми документами;

- учебно-методическая и научно-исследовательская работа;

- использование компьютерной техники и Интернета и др.;

2) закреплять и систематизировать знания:

- работа с конспектом лекции;

- обработка текста, повторная работа над учебным материалом учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио и видеозаписей;

- подготовка плана;

- составление таблиц для систематизации учебного материала;

- подготовка ответов на контрольные вопросы;

- заполнение рабочей тетради;
- аналитическая обработка текста;
- подготовка мультимедиа презентации и докладов к выступлению на семинаре (конференции, круглом столе и т.п.);
- подготовка реферата;
- составление библиографии использованных литературных источников;
- разработка тематических кроссвордов и ребусов;
- тестирование и др.;

### 3) формировать умения:

- решение ситуационных задач и упражнений по образцу;
- выполнение расчетов (графические и расчетные работы);
- решение профессиональных кейсов и вариативных задач;
- подготовка к контрольным работам;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к деловым играм;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;
- опытно-экспериментальная работа;
- анализ профессиональных умений с использованием аудио- и видеотехники и др.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности и уровня умений обучающихся. Контроль результатов самостоятельной работы обучающихся должен осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия и внеаудиторную самостоятельную работу обучающихся по дисциплине, может проходить в письменной, устной или смешанной форме. Формы самостоятельной работы обучающихся могут различаться в

зависимости от цели, характера, дисциплины, объема часов, определенных учебным планом:

- подготовка к лекциям, семинарским, практическим и лабораторным занятиям;
- изучение учебных пособий;
- изучение и конспектирование хрестоматий и сборников документов;
- изучение в рамках программы курса тем и проблем, не выносимых на лекции и семинарские занятия;
- написание тематических докладов, рефератов и эссе на проблемные темы;
- аннотирование монографий или их отдельных глав, статей;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- написание контрольных и лабораторных работ;
- составление библиографии и реферирование по заданной теме.

## **2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе**

Самостоятельная работа при изучении дисциплины «Адаптация и управление конфликтами» включает работу обучающихся во время аудиторных занятий, а также при подготовке к лекциям, семинарским занятиям, зачету, научную работу обучающихся и т.п. Содержание самостоятельной работы обучающихся направлено на расширение и углубление знаний по курсу, а также на усвоение междисциплинарных связей.

Самостоятельная работа обучающихся при изучении данного курса предполагает решение конкретных ситуаций, тестов, проведение деловых и ролевых игр, написание рефератов, поиск и анализ необходимой информации, осуществляется в соответствии с распределением часов по темам.

Выполнение заданий имеет целью научить обучающихся пользоваться полученными теоретическими знаниями, закрепить навыки работы с лекционным материалом и литературой, помочь глубже усвоить изученный

материал.

Прежде чем приступить к решению задания, необходимо внимательно его прочитать, уяснить смысл поставленных вопросов, определить область применения теоретического материала. После этого следует найти необходимые источники, разобраться в их содержании и дать обоснованный ответ. Ответы должны быть максимально полными и содержать ссылки на конкретную литературу. Цель предлагаемых заданий – аналитическая работа с теоретическим материалом, подразумевающая использования технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте, а также творческий подход к применению знаний.

### **3. Методические рекомендации по выполнению реферата**

В рамках самостоятельной работы предлагается написать реферат, представляющий собой самостоятельное учебно-научное исследование по определенной проблематике.

Реферат представляет собой обобщенную запись идей (концепций, точек зрения) на основе самостоятельного изучения и анализа различных или рекомендованных источников и предложение авторских (оригинальных) выводов.

Чтобы изложить свое собственное мнение по определенной проблеме, требуется: во-первых, хорошо знать материал, а, во-вторых, быть готовым грамотно передать его содержание в письменной форме, сделать логичные выводы. Рефераты чаще пишут по предметной дисциплине, предполагая вести коллегиальное обсуждение (дискуссия, круглый стол и т.п.) более широкой проблемы. Участники такой дискуссии, как правило, готовят несколько рефератов.

Реферат может быть подготовлен по заданной теме на основе нескольких источников: монографической литературы, научных статей, учебной и справочной литературы. В реферате должны присутствовать характерные поисковые признаки: раскрытие содержания основных

концепций, цитирование мнений некоторых специалистов по данной проблеме, текстовые дополнения в сносках или оформление специального словаря в приложении и т.п. При написании текста реферата документированные фрагменты сопровождаются логическими авторскими связками.

Студенту предоставляется право самостоятельно выбрать тему реферата из списка, рекомендованного в рабочей программе. При определении темы учитывается ее актуальность, научная разработанность, наличие базы источников, а также опыт практической деятельности, начальные знания студента и его личный интерес к выбору проблемы. После выбора темы составляется список изданной по теме (проблеме) литературы, опубликованных статей, необходимых справочных источников. Обязательно следует уточнить перечень нормативных правовых актов органов государственной власти и управления (если они используются), других документов для анализа.

План реферата имеет внутреннее единство, строгую логику изложения, смысловую завершенность раскрываемой проблемы (темы). Реферат состоит из краткого введения, двух-трех пунктов основной части, заключения и списка использованных источников. Во введении (1-1,5 страницы) раскрывается актуальность темы (проблемы), сопоставляются основные точки зрения, показывается цель и задачи производимого в реферате анализа. В основной части формулируются ключевые понятия и положения, вытекающие из анализа теоретических источников (точек зрения, моделей, концепций), документальных источников и материалов практики, экспертных оценок по вопросам исследуемой проблемы, а также результатов эмпирических исследований. При написании реферата (как и остальных письменных работ) обязательно наличие ссылок (сносок) на использованные источники. Причем требуется выдерживать единообразие ссылок (сносок) при оформлении. Образцы оформления ссылок представлены в приложениях методических рекомендаций.

Реферат носит исследовательский характер, содержит результаты творческого поиска автора. В заключении (1 – 2 страницы) подводятся главные итоги авторского исследования в соответствии с выдвинутой целью и задачами реферата, делаются обобщенные выводы или даются рекомендации практического и исследовательского характера по разрешению изученной проблемы.

Объем реферата, как правило, не должен превышать 15-20 страниц машинописного (компьютерного) текста при требуемом интервале. Реферат имеет титульный лист. После титульного листа печатается план реферата. Каждый раздел реферата начинается с названия. Оформляется справочно-библиографическое описание литературы и других источников.

#### **Примерные темы рефератов:**

1. Разработка эффективной программы адаптации персонала в организации.
2. Разработка эффективной системы управления адаптацией персонала в организации.
3. Совершенствование системы адаптации персонала в организации.
4. Организация процесса адаптации персонала в организации.
5. Особенности адаптации сотрудника, впервые начинающего свою профессиональную деятельность.
6. Методологические принципы конфликтологии.
7. Подходы к изучению конфликтов в психологии: организационный, деятельностный, личностный.
8. Анализ причин возникновения конфликтов, их влияния на развитие взаимоотношений.
9. Типы межличностных конфликтов в организации.
10. Содержание управленческой деятельности по прогнозированию межличностных конфликтов и их предупреждению.
11. Трудовые конфликты.
12. Психологическое управление в кризисном обществе.
13. Управление конфликтами в группе.

14. Разрешение конфликта с помощью посредника.
15. Психологические условия предупреждения и разрешения внутриличностных конфликтов.
16. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны.
17. Технология управления конфликтами.
18. Организационный механизм управления конфликтами и стрессами.
19. Роль руководителя в управлении конфликтами.
20. Конфликты между руководителем и подчиненным.
21. Инновационные конфликты.
22. Межгрупповые конфликты.
23. Технология предупреждения конфликтов.
24. Конструктивное разрешение конфликтов.
25. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов.
26. Манипуляции и переговорный процесс.
27. Эффективные технологии общения.
28. Психологические условия успеха на переговорах.
29. Прогнозирование и профилактика конфликтов.

#### **4. Методические рекомендации по подготовке к зачету (экзамену).**

Обучающиеся сдают зачеты (экзамены) в конце теоретического обучения. Подготовка к сессии, сдача зачетов (дифференцированных зачетов) и экзаменов также является самостоятельной работой обучающегося. Основное в подготовке к сессии – повторение всего учебного материала дисциплины, по которому необходимо сдавать зачет или экзамен. К зачету (экзамену) допускается обучающийся, выполнивший в полном объеме задания, предусмотренные в рабочей программе дисциплины. В случае пропуска каких-либо видов учебных занятий по уважительным или неуважительным причинам обучающийся самостоятельно выполняет и сдает на проверку в письменном виде общие или индивидуальные задания, определяемые преподавателем. Зачет (экзамен) по теоретическому курсу

проходит в устной или письменной форме (определяется преподавателем) на основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы учебной дисциплины. Обучающимся рекомендуется:

- готовиться к зачету (экзамену) в группе (два-три человека);
- внимательно прочитать вопросы к зачету (экзамену);
- составить план ответа на каждый вопрос, выделив ключевые моменты– материала;
- изучив несколько вопросов, обсудить их с однокурсниками.
- Ответ должен быть аргументированным.

Результаты сдачи зачетов оцениваются отметкой «зачтено» или «незачтено». Результаты сдачи экзаменов оцениваются отметкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

## **5. Рекомендации по отдельным темам**

### **Раздел 1. Адаптация персонала в организации.**

#### ***Тема 1. Понятие, цели и виды адаптации.***

*Контрольные вопросы:*

1. Дайте определение термина «адаптация».
2. В каких науках используется понятие «адаптация»? Покажите разницу понятий «социальная адаптация» и «производственная адаптация».
3. Обоснуйте цели системы адаптации для организации.
4. В чем состоят цели системы адаптации для сотрудников?
5. Какие выгоды получает сотрудник после прохождения адаптации и какие выгоды получает организация.
6. По каким критериям можно провести классификацию адаптации?
7. Раскройте подробнее виды производственной адаптации.

**Задание.** 1) Определить особенности трудовой адаптации сотрудника в коммерческих организациях различного профиля; 2) Разработать организационные мероприятия по процессу адаптации вновь принятого сотрудника; 3) Рассмотреть основные источники стрессовых ситуаций.

## ***Тема 2. Этапы адаптации и разработка программы адаптации сотрудника.***

*Контрольные вопросы:*

1. Что такое «процесс адаптации»? На какие этапы он делится?
2. Что включает в себя подготовительный этап адаптации? Какие основные мероприятия программы адаптации сотрудника он содержит?
3. Какие задачи ставятся на этапе введения в организацию, сколько он длится и какие мероприятия включает?
4. Чему следует уделить внимание на этапе введения в подразделение?
5. Сколько длится этап введения в должность, какие задачи стоят на данном этапе, какие мероприятия можно организовать для его быстрого прохождения?
6. Цель поддерживающего этапа адаптации? Кто выступает активными участниками на данном этапе адаптации?

**Задание.** Как Вы думаете, зависит ли скорость адаптации сотрудника к организации от его коммуникативных способностей?

**Задание.** Как Вы считаете, какие качества будут способствовать успешной адаптации сотрудника?

## ***Тема 3. Участники процесса адаптации: их роли и задачи.***

*Контрольные вопросы:*

1. Назовите основных действующих лиц процесса адаптации.
2. В чем различаются роли наставника, непосредственного руководителя и специалиста службы персонала в адаптации сотрудника?
3. Перечислите основные задачи службы персоналом в адаптационном процессе.
4. Какие функции выполняет линейный руководитель в ходе процесса адаптации подчиненного?
5. Какие действия выполняет наставник в ходе адаптационного процесса?

**Задание.** Кейс «Адаптация и обучение персонала в торговой сети (на

примере сети «Радеж»» Задание: Прочитайте пример проведения адаптации на предприятии и ответе на поставленные вопросы. Вахрушева И. Директор по персоналу торговой сети «Радеж». Статья опубликована на сайте [www.staff-control.ru](http://www.staff-control.ru) Компания «Радеж» (город Волгоград) развивается как сеть розничных магазинов с 2001 года и за 1,5 года открыла 5 магазинов формата супермаркет и 15 формата дискаунтер. В магазинах установлено современное европейское торговое оборудование. Представленный ассортимент до 4000 наименований в магазинах эконом и до 12000 наименований в супермаркетах. Количество торгового персонала составляет 650 человек и постоянно растет, так как в среднем сеть открывает один магазин в месяц. Ежемесячно нашу анкету претендента заполняют более 700 человек, из них 500 человек приглашаются на собеседование и 60-70 приглашаются на стажировку. Как и в любую торговую организацию, в сеть «Радеж» в поисках работы обращаются как люди, имеющие опыт работы в торговле, так и те, кто никогда не работал в этой сфере и даже не имел вообще опыта работы. Учитывая количество претендентов на должности линейного персонала, не имеющих опыта в торговой сфере, можно сказать, что, заключая трудовой договор, и работник и работодатель часто имеют большой процент асимметрии информации о знаниях, умениях и готовности работать, несовпадения ожиданий двух сторон. Будущий сотрудник недостаточно ясно представляет себе работу и свои обязанности, объем работы, а работодатель – возможности и потребности сотрудника. Эти проблемы помогает решить программа адаптации, в основе которой лежат обучающие программы и система наставничества. Знакомство с компанией «Радеж», и в некоторой степени, психологическая адаптация для каждого соискателя начинается с офиса службы персонала. В службу входит два менеджера по персоналу, два сотрудника по найму, два преподавателя-инструктора, преподаватель-товаровед. Специалисты службы найма, менеджеры по персоналу, инструкторы учебного класса – это профессиональные психологи. Их задача: поддержать новичка в первый

период знакомства с компанией. Например, в обязанности сотрудников отдела по найму входит не только подбор персонала, но и ведение стажера – это период от 15 до 30 дней, до момента заключения трудового договора. В период стажировки будущий сотрудник получает минимальную оплату, предусмотренную российским законодательством. Это небольшие деньги, но сегодня само обучение стоит дорого, и стажеры знают об этом и понимают, что мы вкладываем в них деньги. Зарплата сотрудника, окончившего стажировку, составляет не менее \$220. Претендент, прошедший профессиональный отбор-собеседование, получает статус «стажера» и приглашается на 2-х дневное обучение. Обучающая программа для будущих продавцов и кассиров состоит из нескольких блоков. Первый – это конечно знакомство с компанией «Радеж», формирование желания причастности к большой семье «радежцев». Второй блок, посвящен нормам и правилам работы в торговой организации. Третий блок – характеристики некоторых групп товаров, четвертый – основные правила выкладки завершают первый день обучения. Программу ведут профессиональный товаровед и тренер-психолог. Обучающие программы успешно реализуются благодаря учебному центру «Радеж», в котором ежемесячно проходят обучение и повышают квалификацию до 200 человек. В учебный центр входят: торговый класс, класс информационных технологий для обучения среднего и высшего управленческого звена и учебный, реально работающий магазин с малой проходимостью, где каждый сотрудник заканчивает период стажировки. В торговом классе помимо обучения мы проводим занятия с органами государственного контроля, презентации и дегустации с компаниями-поставщиками и производителями продукции. Более половины персонала в течение года познакомились с продукцией Волгоградских производителей и поставщиков из других регионов. Занятия в учебном центре проходят в активном режиме. Пространство организовано таким образом, что создает возможность свободного обсуждения, демонстрации видеоматериалов, на торговых стеллажах представлены товары различных групп. Чаще всего мы

слышим от стажеров слова «Я боюсь, я не знаю». Поэтому, в нашем учебном центре можно все попробовать, как в настоящем магазине. Стажеры учатся правильному обращению с продукцией, получают первый опыт красивой и правильной выкладки, навык работы с планограммами и имеют возможность оценить свою скорость работы. Использование тренинговых технологий позволяет формировать необходимые навыки применения знаний и умений. На перерывах всегда можно выпить чашку чая, кофе, перекусить и послушать музыку, познакомиться с альбомом фотографий корпоративных мероприятий. Такая гостеприимная атмосфера раскрепощает и закладывает основы корпоративного духа. Второй день обучения проводит инструктор по работе на ККМ и тренер. Стажеры осваивают правила кассовой дисциплины и технику работы на ККМ. 31 Три кассовых терминала, оснащенных сканерами, позволяют каждому получить навыки работы, а при необходимости записаться на дополнительные занятия с инструктором. Важно не только научиться работать точно и быстро, но и правильно общаться с покупателями. Все мы ходим в магазины и всегда приятно видеть приветливого кассира. И все мы знаем, как не просто убедить человека, работающего в продовольственном магазине, что улыбка должна быть нормой общения с клиентом. Для того чтобы поддерживать принятые корпоративные нормы обслуживания покупателей в программу заложены процессы и упражнения, способствующие личностному росту сотрудника. После прохождения курса занятий, каждый стажер получает направление на работу в какой-либо филиал, где дальнейшее формирование профессиональных умений проходит под руководством наставника. В течение стажировки новичок продолжает пополнять свои профессиональные знания самостоятельно: после цикла обучения каждый стажер получает задание описать характеристики различных групп товаров представленных в магазине. Стандартный период стажировки рассчитан на 10 рабочих дней. Лист стажировки делится на две части: 7 – дней работа под руководством наставника, 2 – дня самостоятельная работа в учебном магазине. В листе

стажировки наставник оценивает профессиональные и деловые качества будущего сотрудника. Оценка выставляется за каждый день, и по окончании стажировки пишется заключение, которое может содержать рекомендации по дополнительному обучению. Наставниками назначаются лучшие сотрудники магазинов, которые про 32 нужна была реальная поддержка. Так была создана передвижная консультационная торговая группа, куда вошли товаровед, кладовщик, кассир, продавец. Товаровед помогает построить работу в торговом зале, анализирует и определяет структуру торговых заказов. Поддержку складу оказывает опытный кладовщик. Кассир группы контролирует работу на кассовых терминалах, продавец-консультант помогает сделать красивую нарезку, правильно упаковать и красиво выложить сыры и колбасы. Вопросы взаимодействия сотрудников помогает решать менеджер по персоналу, который тоже владеет всеми тонкостями организации работы в зале. Менеджер по персоналу вместе с управляющим проводит первую оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия в коллективе. Между запусками магазинов инструкторы-консультанты выезжают на другие филиалы и вместе с наставниками обучают стажеров, помогают, корректируют работу новых сотрудников. Кроме этого, они активно участвуют в организации обучающих занятий, аттестациях и разработке учебных методических материалов: инструкций, альбомов по правильной выкладке различных групп товаров, методических пособий для сотрудников магазинов. Задача процесса обучения – не только научить технологиям и обязанностям, но и привить сотруднику корпоративную культуру, корпоративный дух. Поэтому мы создаем такую атмосферу, в которой учиться и работать очень интересно. Будущему сотруднику важно показать новые возможности, перспективы:

- возможность получения нового профессионального опыта,
- возможность проявить себя по-новому,
- возможность расти вместе с компанией.

Работая в розничной продовольственной сети, мы сталкиваемся со

всеми трудностями, характерными для этой отрасли. Правильно построенные программы обучения и поддержки, а также необходимое вложение средств в профессиональную подготовку, дают возможность сокращения адаптационного периода и способны принести весомую финансовую выгоду. Так, разработанная и реализованная нами программа адаптации позволила снизить текучесть кадров до 7% в год.

Вопросы к кейсу: 1. Какие этапы адаптации нового сотрудника можно выделить в данной компании? 2. Какие технологии адаптации используются в данной компании? 3. Что Вы можете сказать о занятиях, которые проводятся в учебном центре? 4. Как вам кажется, обучение новичка в одной группе с трудовым коллективом – это хорошая идея? Какие недостатки она скрывает? 5. В чем состоит роль наставников и инструкторов-консультантов? 6. Какие задачи ставятся при обучении новых сотрудников? 7. Какие результаты дает программа адаптации в компании «Радеж»? 8. Что Вы дополнительно могли бы предложить для данной компании?

#### ***Тема 4. Оценка результатов прохождения адаптации***

*Контрольные вопросы:*

1. Как измерить глубину процесса адаптации работника.
2. Показатели адаптации персонала.
3. Наиболее типичные проблемы, возникающие при внедрении программ адаптации, и способы их решения.
4. Анализ процесса адаптации работников и коррекция программ адаптации.

**Задание.** Провести анализ статьи - Фурсов М.А. Показатели эффективности первичной адаптации к трудовой деятельности // Гуманитарный научный журнал. 2018. №1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-effektivnosti-pervichnoy-adaptatsii-k-trudovoy-deyatelnosti>.

#### **Раздел 2. Управление конфликтами в организации**

***Тема 5. Место и роль конфликтов в системе организационных***

## *отношений.*

### *Контрольные вопросы:*

1. Основные элементы конфликта.
2. Стороны конфликта на макро-, среднем и микроуровнях.
3. Противоречивая основа конфликтов.
4. Конфликт как проявление социальной активности и как следствие низкого социального уровня.
5. Барьеры преодоления конфликтов в организации.
6. Проявление менталитета в причинах, вызвавших трудовые конфликты.

**Задание.** Из жизни Ли Якокки. Возглавив корпорацию «Крайслер» и оказавшись один на один с необходимостью создавать ее заново, Ли Якокка должен был проанализировать сложившуюся в корпорации ситуацию и наметить главные задачи, которые должны решаться. Первой в списке таких задач стояла организация работы с персоналом, которая должна была быть в корне изменена. Ли Якокка писал: «Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал как следует. Таундсенд (бывший топ-менеджер корпорации — прим. авт.) и его подручные произвольно перемещали людей из одних областей деятельности, где они были на месте, в другие, которые оказывались им не по плечу». Одним из следствий плохой работы с персоналом явилась утечка секретной информации как о финансовом положении корпорации, так и о технических и технологических нововведениях.

Если бы эти люди оказались назначенными на ту должность, которой изначально соответствовали, они справлялись бы со своими обязанностями. Как работники они были испорчены неверным назначением. Для многих из них что-либо изменить оказалось уже практически невозможным. Впоследствии среди прежнего персонала удалось выявить и назначить на новые должности людей, которые блестяще справлялись со своими новыми обязанностями.

В чем, на Ваш взгляд, кроются причины подавленного состояния работников корпорации «Крайслер», имевшего место до прихода к управлению Ли Якокки? Что, помимо рациональной расстановки кадров по рабочим местам, необходимо работникам кризисного предприятия для улучшения морально-психологического климата в трудовом коллективе и повышения эффективности его работы?

**Задание.** Деловая игра «Разговор по телефону».

*Описание ситуации и постановка задачи*

Участникам предлагается решить ряд конфликтных ситуаций при помощи правильно построенных телефонных переговоров.

*Ситуация 1*

*Роль:* менеджер отдела продаж фирмы «Гарант» Сидорчук М.И.

*Ситуация:* в 16 часов вам звонит секретарь директора фирмы Юхно Л.Е. и сообщает, что после работы в 17.00 вас примет директор фирмы «Гарант» по вашему личному делу. Смотри "Управление персоналом" практикум/ Под ред. А.Я. Кибанова М., 2006.

*Ситуационно-ролевая игра «жалоба»*

*Цель игры*

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

*Игровая ситуация.* Руководство фирмы получило жалобу от одного из сотрудников организации (варианты содержания жалоб подбирает сам преподаватель, или студенты на основе внутри-групповой работы создают материал жалобы).

Генеральный директор фирмы назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения. Состав рабочей группы: менеджер по персоналу — руководитель; специалист по связям с общественностью, юрист фирмы.

Порядок проведения ситуационно-ролевой игры см. "Управление

персоналом" практикум/ Под ред. А.Я. Кибанова М., 2006

**Задание.** Деловая игра «Анализ последствий участия в конфликте»

Описание деловой игры и постановка задачи

*Целями деловой игры являются:*

- выработка навыков индивидуального решения конфликтных ситуаций и коллективного обсуждения полученных результатов;
- составление прогноза последствий (положительных и отрицательных) предлагаемых решений конфликтных ситуаций на определенный период времени;
- закрепление навыков формулирования конфликтной ситуации в терминах, понятных студентам.

Деловая игра носит открытый характер, поскольку ее участники сами предлагают те конфликтные ситуации, которые они считают целесообразным рассмотреть на занятии. В начале занятия ведущий преподаватель объясняет цели и задачи игры, порядок ее проведения см. "Управление персоналом" практикум/ Под ред. А.Я. Кибанова М., 2006.

***Тема 6. Закономерности развития конфликта.***

*Контрольные вопросы:*

1. Социальная напряженность.
2. Предконфликтная ситуация, точка бифуркации, инцидент, стадия конфликтного противостояния, послеконфликтная ситуация.
3. Конфликт как проявление негативных психологических состояний у сторон: стресса, неприязни, плохого настроения, депрессии, зависти, мести, агрессии.
4. Социально-психологические свойства личности, способствующие конфликту.
5. Конформизм и высокая самонадеянность.
6. Закономерности воздействия толпы на психическое состояние личности. Массовое поведение и конфликты.
7. Конфликт и лидерство. Роль лидера в конфликте. Типы лидерства в

конфликтах. Авторитет и власть, их роль в конфликте.

**Задание.** 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 и имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений; один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке.

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

**Задание.** На собрании творческого коллектива обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника А. Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. В результате итоги голосования оказались не в пользу А.

**Задание.** У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет.

Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

**Задание.** Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода

сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости.

Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

**Задание.** Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет.

Что вы предпримете?

**Задание.** Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль.

Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

### ***Тема 7. Конфликты в экономической и трудовой деятельности.***

#### *Контрольные вопросы:*

1. Взаимосвязь хозяйственной культуры и экономических конфликтов.
2. Конфликты между органами управления, субъектами предпринимательской деятельности, порождающиеся конкуренцией.
3. Проявление менталитета в возникновении и эскалации экономических конфликтов в России.
4. Забастовка как высшая, открытая и коллективная форма конфликта. Разновидности забастовок.
5. Локаут и возможные ответные реакции работодателей к наемным работникам.

6. Корпоративность и мафиозность, как факторы конфликтности в организациях.

**Задание.** Работники предприятия, представленные профсоюзным комитетом, официально уведомили администрацию, что, если она к определенному сроку не обеспечит погашение многомесечной задолженности по заработной плате, то персонал прекратит работу, объявит забастовку. Является ли данная акция конфликтом? .

Ответ на поставленный вопрос может быть один: «Нет». Дело в том, что пока отсутствуют реакция, действия администрации, не может быть противоборства сторон, а стало быть, и конфликта.

**Задание.** Двое коллег — служащих страхового общества — во время обеденного перерыва вступили между собой в спор по поводу того, является ли введение «валютного коридора» благом или злом. Один утверждал, что установление такого коридора позволяет поддерживать устойчивый курс отечественной денежной единицы и стабильность финансово-кредитной системы страны; другой же указывал на неизбежные издержки — ограничение свободы рыночных отношений, искусственное понижение курса доллара США и других зарубежных валют, что негативно сказывается на экспорте отечественных товаров и поступлениях иностранных инвестиций. Можно ли считать этот спор конфликтом?

### ***Тема 8. Управление конфликтами в организации.***

#### *Контрольные вопросы:*

1. Методы измерения и прогнозирования напряженности на институциональном, территориальном и организационном уровнях.
2. Правовые, организационные, социально-психологические, коммуникативные и информационные способы предотвращения конфликтов.
3. Переговоры как эффективный способ регулирования предконфликтных ситуаций.
4. Система социального партнерства как способ профилактики экономических и трудовых конфликтов.

5. Роль трудовой инспекции, профсоюзов и потенциала работника в профилактике и разрешении трудовых конфликтов.

6. Нормативно-правовая основа регламентации конфликтов.

**Задание.** Ваша подчиненная сотрудница — бухгалтер Галина Волкова — постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, не использует свои возможности в полную силу. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, так как зарплата — единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности «бухгалтер» ее нельзя.

Можно ли назвать поведение бухгалтера Галины Волковой деструктивным? Если да, то иллюстрацией какого типа поведенческой реакции является ее поведение? Какие Вы предприняли бы меры для разрешения данной кризисной ситуации?

**Задание.** На крупном промышленном предприятии предстоит реконструкция одного из основных цехов. Относительно проекта перестройки цеха столкнулись два разных замысла. Одна группа специалистов выступает за модернизацию оборудования и совершенствование существующей технологии, а другая — за полную замену оборудования и переход на новую технологию. Обе стороны апеллируют к руководству предприятия, добиваясь принятия своего предложения и доказывая неприемлемость другого. Подходит ли происходящее столкновение под определение конфликта?

**Задание.** В столичной торговой фирме из-за реальной угрозы банкротства предстояло сократить на треть ее персонал. Такая «перспектива» серьезно обеспокоила сотрудников и вызвала «головную боль» у администрации: первые опасались увольнения, а руководство фирмы было поставлено перед необходимостью кем-то жертвовать, пройти через сложные

процедуры, предусмотренные Трудовым кодексом РФ. Разнополюсность интересов создала конфликтную ситуацию.

Когда же администрация фирмы, наконец, решилась объявить список тех работников, которые подлежали увольнению в первую очередь, конфликты с рядом из них стали фактом. Со стороны многих кандидатов на сокращение последовали правомерные требования объяснить, почему увольняют именно их. Стали поступать заявления в комиссию по трудовым спорам, а некоторые решили обратиться в суд. Улаживание конфликтов заняло несколько месяцев. Только после этого страсти улеглись и фирма продолжила свою деятельность с уменьшенным составом работников.

**Задание.** На относительно небольшом промышленном предприятии (около 400 работающих) одного из областных центров (скажем, Костромы) сложились непростые отношения между основными руководителями — директором и главным инженером. Директор (назовем его Петровым) продолжительное время занимал свою должность, слыл опытным, уравновешенным руководителем, пользовался уважением и поддержкой большей части коллектива. Главный инженер (назовем ее Ивановой) в свое время окончила престижный технический вуз, считалась знающим специалистом, многим работникам предприятия импонировали ее энергия, напористость, волевой характер.

Иванова, не довольствуясь высоким служебным положением, стремилась занять особое место на предприятии, увеличить число своих сторонников и стать неформальным лидером коллектива. Такое желание, естественно, не вызывало энтузиазма у Петрова, полагавшего, что это может повредить делу, в частности, отрицательно отразиться на морально-психологической атмосфере в коллективе, сплоченности людей.

Внутренняя напряженность в отношениях между директором и главным инженером время от времени проявлялась в стычках по производственным вопросам. Истинной же подоплекой их неизменно оказывались амбициозные устремления Ивановой.

Однажды, после очередной финансовой ревизии, обнаружилось, что предприятие переплачивало значительные суммы за пользование водой, которую брало из городской водопроводной сети. Работники Горводоканала, зная об отсутствии на предприятии водоизмерительных приборов, составляли акты на заведомо завышенные расходы воды и выставляли соответствующие счета к оплате. Главный инженер, не вникая в содержание актов и счетов, визировала их, что для бухгалтерии служило основанием на оплату.

Директор при рассмотрении результатов ревизии предложил Ивановой представить письменное объяснение случившемуся. Та со свойственной ей категоричностью отказалась давать объяснения, расценив это требование как попытку со стороны директора унизить ее перед сотрудниками. Петров, однако, настаивал, а некоторое время спустя предупредил коллегу, что будет вынужден прибегнуть к мерам наказания. Иванова стояла на своем, более того — активно искала поддержку у своих сторонников. Тогда директор, заручившись согласием профсоюзного комитета и отраслевого управления областной администрации, издал приказ об отстранении главного инженера от должности за допущенную бесконтрольность и нанесенный предприятию материальный ущерб...

**Задание.** Управление конфликтами в фирме ФОБОС. Функции управления производственными и социальными конфликтами, а также стрессами должны выполняться не только руководителями, но и специалистами-конфликтологами и специально созданными подразделениями. На многих крупных и средних предприятиях они, в частности, возлагаются на вновь созданные отделы трудовых отношений.

Например, на одном из российских предприятий в отделе трудовых отношений (ОТО) работает шесть человек: менеджер по конфликтам — начальник отдела, менеджер по конфликтам — заместитель начальника отдела, конфликтолог, психолог, социолог и секретарь. Оперограмма процесса управления конфликтами этого отдела ("Управление персоналом"

практикум/ Под ред. А.Я. Кибанова М., 2006).

**Задание.** Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным.

Как себя вести?

**Задание.** Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

**Задание.** Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

**Задание.** Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

**Задание.** *Ролевая игра «Конфликт на промышленном предприятии»*

### *Цель игры*

Ознакомить слушателей с типичными конфликтами, происходящими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

### *Игровая ситуация*

Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

- заменить устаревшее оборудование на новое;
- сократить примерно в два раза число работников;
- повысить квалификацию оставшихся работников;
- найти (привлечь) дополнительное финансирование;
- радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 100–150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории (это деление достаточно условно, и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться): административно-управленческий аппарат; работники предпенсионного возраста; женщины, имеющие малолетних детей; все остальные работники.

Порядок проведения игры смотри "Управление персоналом" практикум/ Под ред. А.Я. Кибанова М., 2006

### **Задание.** *Тест К. Томаса*

#### *Выбор стратегий в конфликтных ситуациях.*

Для оценки индивидуальной стратегии и тактики поведения в конфликтной ситуации эффективен тест американского психолога К.Н. Томаса. Предлагаются 30 утверждений, характеризующих ту или иную тактику поведения, по каждому утверждению следует выбрать один ответ из двух вариантов, который наиболее точно характеризует Ваше обычное поведение в

конflikте ("Управление персоналом" практикум/ Под ред. А.Я. Кибанова М., 2006).

*Влияние характерных черт личности персонала на эффективность деятельности организации.*

В психологии известно значительное количество тестов, способствующих процессу самоопределения личности. На наш взгляд, один из наиболее удачных тестов выявления темперамента предложен известным ученым, разработавшим методику определения уровня интеллекта IQ, Г. Айзенком. Но мы попытаемся на основе данного теста не только оценить индивидуальный темперамент, но и использовать обработанные результаты при моделировании стилей межличностного поведения в конфликтных ситуациях. В наиболее качественном переводе данный тест приводит СМ. Емельянов. Отвечая на вопросы, не беспокойтесь о временных рамках, но и не тратьте время на размышления. Проблема «хорошести» ответов в данном тесте не рассматривается. Умственные способности не оцениваются ("Управление персоналом" практикум/ Под ред. А.Я. Кибанова М., 2006).

## **6. Вопросы к зачету**

1. Место адаптации персонала в управлении персоналом.
2. Виды адаптации персонала.
3. Цели и функции системы адаптации персонала.
4. Основные этапы построения системы адаптации персонала в организации.
5. Объективные и субъективные факторы адаптации
5. Методологические подходы к изучению адаптивных качеств личности.
6. Программа адаптации персоналом.
7. Проблемы разработки и внедрения программы адаптации персонала.
8. Цель и задачи адаптации персонала.
9. Элементы системы адаптации персонала.

10. Роль службы по персоналу в адаптации новых сотрудников организации.
11. Документы, регламентирующие адаптацию персонала в организации.
12. Регламент по адаптации персонала в организации.
13. Инструкция введения нового работника в должность.
14. Методы адаптации персонала.
15. Планирование мероприятий по адаптации персонала.
16. Разработка сценария мероприятий по адаптации персонала.
17. Наставничество: понятие, цели, функции.
18. Роль наставника в адаптации персонала.
19. Критерии эффективности деятельности по адаптации персонала.
20. Методы оценки эффективности системы адаптации и развития персонала.
21. Возникновение и развитие конфликтологии как самостоятельной области знаний.
22. Ее связь с другими науками.
23. Понятие “социальный конфликт”.
24. Конфликт как условие функционирования и совершенствования социальных систем.
25. Концепции интеграционной и конфликтной ориентации общества.
26. Основные направления в изучении феномена социальных конфликтов.
27. Спор и конфликт.
28. Противоречивая основа конфликтов.
29. Основные причины, содержащие конфликтные ситуации.
30. Информационные, ресурсные, статусные, пространственно-временные, этнокультурные, поведенческие факторы в конфликте.
31. Роль различных факторов в активизации тех или иных функций.
32. Конфликт и лидерство. Роль лидера в конфликте. Типы лидерства в конфликтах.
33. Авторитет и власть, их роль в конфликте.

34. Барьеры восприятия субъектов экономической и трудовой деятельности.
35. Влияние социально-психологического климата на конфликтность в трудовом коллективе.
36. Организационная культура и социальная напряженность.
37. Методы измерения и прогнозирования напряженности на институциональном, территориальном и организационном уровнях.
38. Роль службы управления персоналом в обеспечении позитивной направленности конфликтов, затрагивающие интересы организации, и снижении их негативных последствий.
39. Методы сбора и анализа конфликтологических данных.
40. Социально-философские, социологические, социально-психологические, историко-статистические методы исследования конфликтов.
41. Методы математического моделирования конфликтов.
42. Основные элементы конфликта.
43. Объект, предмет, субъект, участник и стороны конфликта.
44. Формы социальных конфликтов по сфере возникновения.
45. Экономические, политические, этнические, нравственные и правовые конфликты.
46. Классификация причин возникновения конфликта.
47. Скрытые и открытые конфликты.
48. Уровни проявления конфликта.
49. Субъективные и объективные основы конфликтов.
50. Причины экономических конфликтов.
51. Источники трудовых конфликтов.
52. Закономерности возникновения конфликта.
53. Проблема измерения конфликтности.
54. Предконфликтная ситуация, точка бифуркации, инцидент, стадия конфликтного противостояния, послеконфликтная ситуация.
55. Заработная плата и распределение дохода как главные факторы экономических конфликтов.



3. Определите вид конфликта, если оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов:
  - а) рациональный;
  - б) конструктивный;
  - в) деструктивный.
4. Отметьте источники межличностного конфликта:
  - а) несовместимость ролей;
  - б) неопределенность ролей;
  - в) взаимодействие ролей;
  - г) индивидуальные различия;
  - д) дефицит информации.
5. По мнению Д. Лоуэлла: хороший зонтик, но плохая крыша: на какое-то время он целесообразен, часто нужен в межпартийной борьбе и почти никогда не нужен тому кто управляет:
  - а) уступка;
  - б) компромисс;
  - в) сотрудничество.
6. Какие типы медиаторства использует руководитель для урегулирования конфликта:
  - а) третейский судья;
  - б) арбитр;
  - в) посредник;
  - г) помощник;
  - д) наблюдатель.
7. Какому типу конфликта по типологии И. Яойча отвечают следующие критерии: экономические, политические, идеологические, финансовые, торговые, таможенные:
  - а) по сферам жизнедеятельности;
  - б) по причинам;
  - в) по субъектности.
8. Совместная деятельность участников конфликта, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы:
  - а) разрешение конфликта;
  - б) урегулирование конфликта.
9. Тактика взаимодействия медиатора с оппонентами в ходе переговоров — медиатор разделяет конфликтующие стороны, в результате обычно достигается компромисс:
  - а) сделка;
  - б) тактика поочередного выслушивания;
  - в) челночная дипломатия;
  - г) директивное воздействие.
10. Стратегия выхода из конфликта по методу "принципиальных

переговоров":

а) сотрудничество;                      б) компромисс;                      в) соперничество;

11. Выберите причины деструктивных конфликтов по направлению нарушение служебной этики:

а) проявление грубости, высокомерия, неуважения к подчиненным;

б) обман подчиненных (не выполнение обещаний);

в) руководитель болезненно относится к авторитету подчиненного;

г) огульная критика группы подчиненных;

д) зажим критики.

12. Расставьте по номерам шесть этапов подготовки оптимального управленческого решения в профилактике конфликтов:

этап а) чего хотим?

этап г) что будет?

этап б) почему так?

этап д) как делать?

этап в) что есть?

этап е) что делать?

13. Определите форму завершения конфликта, если в результате происходит: потери мотивации к противоборству, переориентация мотивов, истощение ресурсов:

а) исход конфликта;

б) перерастание в другой конфликт;

в) затухание конфликта.

14. Какова тактика взаимодействия медиатора, если он стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон:

а) челночная дипломатия;                      в) тактика поочередного выслушивания;

б) сделка;

г) давление на одного из оппонентов.

15. Определите метод управления конфликтами если он предполагает найти взаимную выгоду, где только возможно, а там, где интересы не совпадают, настаивает на результате, обоснованном нормами независимо от воли каждой из сторон:

а) структурный метод;

б) метод принципиальных переговоров.

16. Движущие силы конфликта:

- а) потребности;            в) \_\_\_\_\_ дописать недостающее.  
б) интересы;

## **8. Рекомендуемая литература для самостоятельной работы обучающихся:**

### **а) основная литература:**

1. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 212 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-04759-2. — Текст: электронный// ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/438218>.
2. Лопарев, А. В. Конфликтология: учебник для академического бакалавриата/ А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 290 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-9068-3. — Текст: электронный// ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433813>.
3. — Текст: электронный// ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433813>.

### **б) дополнительная литература:**

1. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 236 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05153-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/438893>.

### **в) учебно-методическая:**

1. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов бакалавриата по направлению 38.03.03. «Управление персоналом».