

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 3 от 21.09.2023 г.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

**Стратегическое и операционное управление персоналом организации\_**

---

*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.17 Конфликтология**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.03.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2024 г.

Волгоград, 2023 г.

**Автор-составитель:**

канд. социол.н., доцент, доцент кафедры государственного управления и менеджмента  
Дроздова Ю. А.

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента  
Доктор исторических наук, профессор  
Тюменцев И. О

РПД Б1.В.ДВ.10.01 Конфликтология одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления. Протокол №1 от 30 августа 2023 года

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |  |
|---|--|
| <b>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....</b> | <b>4</b>                               |
| 1.1. Осваиваемые компетенции .....  | 4                                      |
| 1.2. Результаты обучения .....  | 4                                      |
| <b>2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....</b>  | <b>4</b>                               |
| <b>3.Содержание и структура дисциплины .....</b>  | <b>5</b>                               |
| 3.1. Структура дисциплины .....   | 5                                      |
| 3.2. Содержание дисциплины .....  | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| <b>4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....</b>   | <b>7</b>                               |
| 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации .....   | 7                                      |
| 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся ..  | <b>Ошибка!</b>                         |
| <b>Закладка не определена.</b>  |  |
| <b>5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....</b>   | <b>11</b>                              |
| 5.1. Методы проведения экзамена.....  | 11                                     |
| 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации .....   | 11                                     |
| <b>6. Методические материалы по освоению дисциплины .....</b>   | <b>12</b>                              |
| <b>7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет.....</b>  | <b>16</b>                              |
| 7.1. Основная литература .....  | 16                                     |
| 7.2. Дополнительная литература .....  | 17                                     |
| 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация .....  | 17                                     |
| 7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы. ....   | 17                                     |
| 7.5. Иные источники .....   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| <b>8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....</b>                | <b>18</b>                              |

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

## 1.1. Осваиваемые компетенции

Дисциплина Б1.В.17 «Конфликтология» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

| Код компетенции | Наименование компетенции   | Код компонента компетенции | Наименование компонента компетенции   |
|-----------------|--|----------------------------|---|
| ПКС-9           | Способен проводить операционное и стратегическое управление персоналом, организовать корпоративную социальную политику | ПКС-9.3.1.3.               | Формирование и развитие у студентов способности выстраивать и реализовывать операционное и стратегическое управление персоналом, формирование навыков взаимодействия между людьми, его координации, контроля и оценки эффективности деятельности других |

## 1.2. Результаты обучения

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) трудовые или профессиональные действия   | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения  |
|---|--------------------------------|--|
| Достижение определенного уровня операционного управления персоналом и подразделением организации (Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н "Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»). | ПКС-9.3.1.3.                   | на уровне знаний:<br>выявляет барьеры взаимодействия и общения людей в организации как причины конфликтов  |
|   |                                | на уровне умений:<br>осуществляет оценку траектории саморазвития и развития персонала для предупреждения негативного влияния ложных представлений и стереотипов на характер принимаемых управленческих решений |
|   |                                | на уровне навыков:<br>дает оценку возможностей использования в профессиональной деятельности знаний по конфликтологии  |

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.17 «Конфликтология» принадлежит части дисциплин, формируемых образовательной организацией. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 7 (очная форма) семестре (очно -заочная форма), общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 2 ЗЕ (72 часа).

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 32 часов (16 часов лекционных занятий и 16 часов семинарских занятий) и на самостоятельную работу обучающихся – 40 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет

Для успешного овладения дисциплиной студенту необходимо использовать знания и навыки, полученные им при изучении таких дисциплин как: Б1.В.18 Организационная культура, Б1.В.15 Организационное поведение, Б1.В.ДВ.03.01 Адаптация и развитие персонала.

Знания, полученные в ходе изучения учебной дисциплины могут быть полезны при изучении таких дисциплин, как: Б1.В.02 Деловые коммуникации, Б1.0.30. Основы управленческого консультирования.

### 3.Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

#### 3. Содержание и структура дисциплины

| №<br>п/п                    | Наименование тем<br>(разделов)   | Объем дисциплины (модуля), час. |   |   |           |          | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости,<br>промежуто<br>чной<br>аттестации |            |
|-----------------------------|--|---------------------------------|---|---|-----------|----------|---|------------|
|                             |  | В<br>сего                       | Контактная<br>работа обучающихся с<br>преподавателем<br>по видам учебных<br>занятий |   |           | СР       |   |            |
|                             |  |                                 | Р   | З | СР        |          |   |            |
| <i>Очная форма обучения</i> |  |                                 |   |   |           |          |   |            |
| Тема 1                      | Конфликтология как наука   | 8                               | 2   | - | 2         |          | 4   | О          |
| Тема 2                      | Типология конфликтов потребностей различных групп населения.             | 10                              | 2   | - | 2         |          | 6   | О          |
| Тема 3                      | Содержательные характеристики конфликта                                  | 12                              | 2   | - | 4         |          | 6   | О,ПЗ       |
| Тема 4                      | Особенности поведения личности в конфликте                               | 8                               | 2   | - | 2         |          | 4   | О,ПЗ,<br>Т |
| Тема 5                      | Управление конфликтами в организации: понятие, этапы, методы             | 12                              | 4   |   | 4         | 4        | 4   | О,ПЗ       |
| Тема 6                      | Посредничество в разрешении конфликтов в организации.                    | 10                              | 2   |   | -         |          | 4   | О          |
| Тема 7                      | Конфликтологические аспекты толерантного мышления и этического поведения | 8                               | 2   |   | 2         |          | 4   | О,Т        |
| Промежуточная аттестация    |  |                                 |   |   |           |          |   | зачет      |
| <b>Всего:</b>               |  | <b>72</b>                       | <b>16</b>   |   | <b>16</b> | <b>4</b> | <b>36</b>   |            |

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (Кол), эссе (Эс), реферат (Р), диспут (Д), практическое задание (ПЗ), кейс-стади(КС) и др.

## Содержание дисциплины

### **Тема 1. Конфликтология как наука**

Социологические исследования конфликта (Г. Спенсер, Г. Зиммель, Л. Козер, Р. Дарендорф, К. Боулдинг). Политологические теории конфликта (Ф. Бэкон, К. Маркс, В. Парето, Г. Моска). Психологические исследования конфликта (психоаналитическое, поведенческое, социометрическое, теория групповой динамики). Возникновение конфликтологии как самостоятельной науки. Становление и развитие отечественной конфликтологии. Место конфликтологии в системе научного знания. Уточнение предмета конфликтологии. Цели и задачи конфликтологии. Объектно-предметное поле конфликтологии.

### **Тема 2. Типология конфликтов потребностей различных групп российского населения.**

Конфликты на различных уровнях социальной системы. Межличностный конфликт. Особенности межличностного конфликта. Взаимосвязь межличностных конфликтов с внутриличностными и групповыми. Причины межличностных конфликтов. Классификация межличностных конфликтов. Профилактика и способы урегулирования межличностных конфликтов. Конфликт между личностью и группой: характеристика и особенности. Межгрупповой конфликт. Особенности межгрупповых конфликтов. Механизмы возникновения межгрупповых конфликтов. Типология межгрупповых конфликтов. Политические конфликты. Этнические конфликты. Межконфессиональные конфликты. Межгосударственный конфликт. Особенности межгосударственных конфликтов. Предотвращение межгосударственных конфликтов. Типология конфликтов в организации.

### **Тема 3 Содержательные характеристики конфликта**

Структура конфликта (субъект конфликта, действие в конфликте, состояние субъекта конфликта, положение субъекта конфликта в объединении). Объективные элементы конфликта (объект конфликта; участники конфликта; среда конфликта.). Состояние субъекта конфликта (основные психологические доминанты поведения; черты характера и типы личностей; установки личностей, образующие идеальный тип индивидуальности; неадекватные оценки и восприятия; манеры поведения; этические ценности). Понятие «конфликтной ситуации». Определение ситуации как конфликтной. Целевая структура конфликтной ситуации (по Н.В.Гришиной).

### **Тема 4 Особенности поведения личности в конфликте**

Конфликтогенное поведение. Понятие «конфликтоген». Виды конфликтогенов (по А.И. Шипилову). Виды конфликтогенов (по А.П. Егидесону и других). Особенности конфликтогенного поведения. Специфика проявления конфликтогенов в разных видах конфликтов. Возрастные особенности поведения личности в конфликте. Кризис 3-х лет: конфликтологический анализ. Подростковый кризис: конфликтологический анализ. Возрастная группа старше 60-и лет: конфликтологический анализ. Гендерные особенности поведения личности в конфликте. Понятие «гендер». Гендерные типы. Гендерные стереотипы. Поведение в конфликте в зависимости от гендерного типа.

### **Тема 5 Управление конфликтами в организации: понятие, этапы, методы**

Понятие «управление конфликтами» (по С.М. Емельянову). Этапы управления конфликтами. Прогнозирование в управлении конфликтами. Предупреждение и стимулирование в управлении конфликтами. Регулирование и разрешение: отличительные особенности. Виды и способы предупреждения конфликта. Виды и способы регулирования и разрешения конфликта. Оперативное регулирование и

превентивные меры предупреждения конфликтов в организации. Предпосылки и основные направления предупреждения конфликта. Объективные и организационно-управленческие факторы. Технологии предупреждения конфликта. Сбалансированность социального взаимодействия. Основные балансы, нарушение которых может привести к конфликту. Изменение отношения к ситуации как способ предупреждения конфликта. Способы и приемы влияния на оппонента в целях предупреждения конфликта. Компетентное управление как фактор предупреждения конфликта. Принятие и выполнение неконфликтного управленческого решения. Способы предупреждения конфликтов в процессе оценивания.

#### **Тема 6 Посредничество в разрешении конфликтов в организации.**

Основные формы разрешения конфликтов с участие третьей стороны – арбитраж и медиаторство: основные понятия, границы применения и эффективность. Модели деятельности руководителя по урегулированию конфликтов. Этапы деятельности руководителя по урегулированию конфликтов между подчиненными. Принципы психологического посредничества (по Н.В.Гришиной). Процесс психологического посредничества. Деятельность психолога по урегулированию конфликта: основные направления и этические принципы. Этапы работы по разрешению конфликта. Виды психологического посредничества

#### **Тема 7 Конфликтологические аспекты толерантного мышления и этического поведения**

Понятие толерантности (терпимости) и толерантного мышления. Современные подходы к пониманию толерантности, толерантного мышления. Конфликтность и толерантность как качества личности. Влияние установок толерантного мышления на реагирование в конфликте. Практические формы выработки толерантного мышления: компромисс как способ достижения согласия во взаимодействии; договор как способ утверждения равенства взаимодействующих сторон и т.п. Понятие мирных стратегий и роль толерантного мышления в их определении.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации**

| <b>№ п/п</b>       | <b>Наименование тем (разделов)</b>                                       | <b>Методы текущего контроля успеваемости</b>        |
|--------------------|--|---|
| <b>Очная форма</b> |  |   |
| Тема 1             | Конфликтология как наука   | Устный опрос  |
| Тема 2             | Типология конфликтов потребностей различных групп российского населения. | Устный опрос  |
| Тема 3             | Содержательные характеристики конфликта                                  | Устный опрос, практическое задание                  |
| Тема 4             | Особенности поведения личности в конфликте                               | Устный опрос, письменный тест, практическое задание |
| Тема 5             | Управление конфликтами в организации: понятие, этапы, методы             | Устный опрос, практическое задание                  |
| Тема 6             | Посредничество в разрешении конфликтов в организации.                    | Устный опрос  |
| Тема 7             | Конфликтологические аспекты толерантного мышления и этического поведения | Устный опрос, практическое задание, тест            |

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в 7 семестре в форме зачета методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

## **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

### **Тема 1. Конфликтология как наука**

#### ***Вопросы для устного опроса:***

1. Теоретические и методологические проблемы исследования конфликтов.
2. Становление теории конфликта, две традиции: интеллектуальная традиция Аристотеля и Гоббса
3. Проблема конфликта в социологических теориях. Г.Зиммель, М.Вебер, Р.Дарендорф, К.Маркс).
4. Проблема социального равновесия конфликта в американской социологии (Л.Козер, Т.Парсонс и др.).
5. Теория девиантного поведения Р.Мертон.

### **Тема 2. Типология конфликтов**

#### ***Вопросы для устного опроса:***

1. Проблема типологии конфликтов в зарубежных и отечественных исследованиях.
2. Критерии типологии конфликтов. Примеры типологии и классификации конфликтов (К.Боулдинг, Л.Козер, Р.Дарендорф).
3. Типология как элемент анализа. Основания конфликта по субъектам и сторонам.
4. Классификация по сферам жизнедеятельности людей, по характеру объекта и по направленности воздействия и распределения полномочий.

### **Тема 3. Содержательные характеристики конфликта**

#### ***Вопросы для устного опроса:***

1. Основные характеристики и признаки межгруппового конфликта
3. Понятие структурного межгруппового конфликта.
4. Факторы группового влияния на личность и как результат межгрупповой конфликт.

### **Тема 4. Особенности поведения личности в конфликте**

#### ***Вопросы для устного опроса:***

1. Объект конфликта, его основные характеристики.
2. Участники конфликта, их классификация.
3. Анализ личностных элементов конфликта, этические ценности как основа для конфликтных ситуаций.

### **Тема 5. Управление конфликтами в организации: понятие, этапы, методы**

#### ***Вопросы для устного опроса:***

1. Формы организационного конфликта.
2. Функции организационных конфликтов



3. Формы регулирования организационных конфликтов.
4. Социологическая диагностика организационных конфликтов.

**Практическое задание:**

Деловая игра «Социально-психологический климат в коллективе»

**Тема 6. Посредничество в разрешении конфликтов в организации**

**Вопросы для устного опроса:**

1. Пять типовых стратегии в конфликтных ситуациях.
2. Определение стресса. Источники рабочего переутомления персонала. Профессиональная деструкция.
3. Копинг рабочего стресса.
4. Управление стрессами

**Тема.7. Конфликтологические аспекты толерантного мышления и этического поведения.**

**Вопросы для устного опроса:**

1. Основные концепции в исследование толерантности
2. Толерантность, конфликтность, солидарность как формы социального взаимодействия
3. Психологическая коррекция конфликтного общения.
4. Моббинг на рабочем месте: на пути от толерантности к конфликту
- 5 Профилактика конфликтов. Нормы деловой этики как канал предупреждения конфликтов

**Шкала оценивания**

**Устный опрос**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

|            |   |
|------------|---|
| 100% - 90% | Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов  |
| 89% - 75%  | Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов                                       |
| 74% - 60%  | Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов |
| менее 60%  | Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов   |

**Тестирование**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;  
 В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;  
 О – общее количество вопросов в тесте.

### Проверка кейса

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке кейса во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке кейса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов решения кейса используется следующая шкала оценок:

|            |  |
|------------|--|
| 100% - 90% | Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.   |
| 89% - 75%  | Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции. |
| 74% - 60%  | Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.   |
| менее 60%  | Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.    |

### Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;  
 В – количество верно решенных задач;  
 О – общее количество задач.

### Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов.

При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

|            |  |
|------------|--|
| 100% - 90% | Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы |
|------------|--|

|           |   |
|-----------|---|
| 89% - 75% | Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом незначительные ошибки |
| 74% - 60% | Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки            |
| менее 60% | Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.   |

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Методы проведения зачета

**Зачет проводится с применением следующих методов:** метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

| Компонент компетенции   | Промежуточный / ключевой индикатор оценивания   | Критерий оценивания  |
|---|---|--|
| ПКС – 9<br>Способен проводить операционное и стратегическое управление персоналом, организовать корпоративную социальную политику | – Формирование и развитие у студентов способности выстраивать и реализовывать операционное и стратегическое управление персоналом, формирование навыков взаимодействия между людьми, его координации, контроля и оценки эффективности деятельности других | на уровне знаний:<br>выявляет барьеры взаимодействия и общения людей в организации как причины конфликтов  |
|   |   | на уровне умений:<br>осуществляет оценку траектории саморазвития и развития персонала для предупреждения негативного влияния ложных представлений и стереотипов на характер принимаемых управленческих решений |
|   |   | на уровне навыков:<br>дает оценку возможностей использования в профессиональной деятельности знаний по конфликтологии  |

## Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

### Вопросы к зачету о дисциплине «Конфликтология»

1. Определение конфликтологии как теории макросоциологического уровня.
2. Основные понятия науки конфликтологии. Периодизация истории науки
3. Современные проблемы развития конфликтологии.
4. Двойственный характер функции конфликта.
5. Примеры типологии и классификации конфликтов (К.Боулдинг, Л.Козер, Р. Дарендорф). Типы конфликтов. Их общая характеристика.
6. Основные виды социальных конфликтов, их функции.
7. Межличностный конфликт. Его особенности и специфика проявления.
8. Конфликт между личностью и группой.
9. Межгрупповой конфликт.
10. Организационный конфликт и его причины
11. Структура конфликта. «Зона разногласий» в конфликте и ее изменение в процессе развития в конфликте.

12. Возрастные и психофизические особенности, вызывающие повышенную конфликтность.
13. Структурные конфликты в организациях.
14. Инновационные конфликты на производстве.
15. Прогнозирование и предупреждение конфликтных ситуаций и конфликтов.
16. Переговоры как способ разрешения конфликта.
17. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.
18. Основные методы исследования конфликта в социологии.
19. Стили поведения в межличностном конфликте.
20. Особенности работы HR –менеджера по разрешению конфликтов в организациях.
21. Моббинг как разновидность конфликтного взаимодействия
22. Особенности поведения личности в конфликтах.
23. Посредничество в урегулировании конфликтов в организации поведению в конфликтах.
24. Управление конфликтом: сущность, процессуальные характеристики, особенности

### **Шкала оценивания**

Для дисциплин, формой итогового отчета которых является зачет, приняты следующие соответствия:

- 60% - 100% - «зачтено»;
- менее 60% - «не зачтено».

Установлены следующие критерии оценок При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 100% - 90%<br>(отлично)            | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач |
| 89% - 75%<br>(хорошо)              | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.  |
| 74% - 60%<br>(удовлетворительно)   | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.  |
| менее 60%<br>(неудовлетворительно) | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.                                  |

Фонды оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении 1.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

### **Методические рекомендации по написанию рефератов**

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем,

ведущим соответствующую дисциплину. Реферат должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости). Требования к оформлению рефератов: шрифт – 14, поля – по 2 см, интервал – 1, объем – не менее 10 стр.

### **Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины**

#### **Структура времени, необходимого на изучение дисциплины**

| Форма изучения дисциплины                                      | Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, % |
|--|--|
| Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе       | 40   |
| Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров | 40   |
| Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение        | 20   |
| Итого  | 100  |

### **Методические рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента, умения решать практические задачи. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с вопросами для устного опроса,
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами

дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине.

### Рекомендации по самостоятельной работе студентов

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.О.19 «Финансы» выносятся следующие темы:

| № /п | Тема  | Вопросы, выносимые на СРС   | О чная форма |
|------|---|---|--------------|
|      | 2   | 3   | 4            |
| 1    | Межрелигиозные конфликты и религиозный диалог                       | Межрелигиозная толерантность. Межрелигиозный дискурс эпохи Реформации. Рациональный межконфессиональный диалог  | О            |
| 2    | Проблема социального конфликта и толерантности                      | История конфликтологии Нового времени. Межгосударственные конфликты. Толерантность и солидарность как принципы государственной политики.  | О            |
| 3    | Конфликты в мультикультурном обществе.                              | Проблема мультикультурализма в современном обществе: отечественные и зарубежные практики. Миграция: проблемы конфликтного/толерантного взаимодействия.  | О            |
| 4    | Идентичность и конфликтность как модели социального взаимодействия. | Социальная идентичность: подходы и принципы исследования. Типы и компоненты идентичности. Показатели идентичности как показатели социокультурной адаптации. Конфликтное взаимодействие: типы ментальности и поведенческие стратегии. социальной идентичности в процессе управления. | О            |

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она

хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки,

стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, обрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

– Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

– При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

– При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

– Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

– При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

– В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

### **Рекомендации для подготовки к экзамену**

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы в течение семестра.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **7.1. Основная литература**

1. Охременко, И. В. Конфликтология : учебное пособие для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515063>



2. Леонов, Н. И. Конфликтология: общая и прикладная : учебник и практикум для вузов / Н. И. Леонов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 395 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09672-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516451>

3. Чернова, Г. Р. Конфликтология : учебное пособие для вузов / Г. Р. Чернова, М. В. Сергеева, А. А. Беляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08423-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/5167582>.

## **7.2. Дополнительная литература**

1. Иванова, О. А. Конфликтология в социальной работе : учебник и практикум для вузов / О. А. Иванова, Н. Н. Суртаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 282 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03870-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511096>

2. Бунтовская, Л. Л. Конфликтология : учебное пособие для вузов / Л. Л. Бунтовская, С. Ю. Бунтовский, Т. В. Петренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08403-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514460>

3. Кашапов, М. М. Основы конфликтологии : учебное пособие для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07564-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515199>

## **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

. Конституция Российской Федерации. — М.: Б.и., 2021

2. Гражданский кодекс Российской Федерации

## **7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.**

1. Официальный сайт Правительства РФ - Правительство. РФ

2. Официальный сайт Совета Федерации - [council.gov.ru](http://council.gov.ru)

3. <http://www.wciom.ru/> - Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ)

4. <http://www.voxru.net/> - Глас Рунета

5. <http://www.nispi.ru/>, <http://www.monitoring.ru/> - Национальный институт социально-политических исследований

6. <http://www.riisnp.ru/> - Российский независимый институт социальных и национальных проблем

7. <http://www.romir.ru/> - Социологическая фирма РОМИР "Российское общественное мнение и исследование рынка"

8. <http://snits.marketer.ru/index.html/> - Социологический Научно-Исследовательский Центр (СНИЦ) (СПб)

9. <http://www.fom.ru/> - Фонд "Общественное мнение"

10. <http://www.indepsocres.spb.ru/> - Центр независимых социологических исследований (СПб)

11. <http://www.cpt.ru/> - Центр политических технологий

12. <http://www.nikkolom.ru/> - Центр политического консультирования

13. <http://www.sheregi.ru/> - Центр социального прогнозирования Центр Шереги

14. <http://www.zircon.ru/zircon/zircon.asp/> - Циркон

15. <http://www.gallup.spb.ru/> - Gallup (СПб)
16. <http://www.gallup.ru/> - Gallup Media
17. <http://www.russianresearch.net/rus/about/> - Russian Research 21
1. СПС «Консультант Плюс»
2. СПС «Гарант»

#### **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 23.09.2021 г.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

**Стратегическое и операционное управление персоналом организации**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.17. КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.03.03 «Управление персоналом»**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2022 г.

Волгоград, 2021 г.

## 1. Вопросы к зачету

1. Определение конфликтологии как теории макросоциологического уровня.
2. Основные понятия науки конфликтологии. Периодизация истории науки
3. Современные проблемы развития конфликтологии.
4. Двойственный характер функции конфликта.
5. Примеры типологии и классификации конфликтов (К.Боулдинг, Л.Козер, Р. Дарендорф). Типы конфликтов. Их общая характеристика.
6. Основные виды социальных конфликтов, их функции.
7. Межличностный конфликт. Его особенности и специфика проявления.
8. Конфликт между личностью и группой.
9. Межгрупповой конфликт.
10. Организационный конфликт и его причины
11. Структура конфликта. «Зона разногласий» в конфликте и ее изменение в процессе развития в конфликте.
12. Возрастные и психофизические особенности, вызывающие повышенную конфликтность.
13. Структурные конфликты в организациях.
14. Инновационные конфликты на производстве.
15. Прогнозирование и предупреждение конфликтных ситуаций и конфликтов.
16. Переговоры как способ разрешения конфликта.
17. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.
18. Основные методы исследования конфликта в социологии.
19. Стили поведения в межличностном конфликте.
20. Особенности работы HR –менеджера по разрешению конфликтов в организациях.
21. Моббинг как разновидность конфликтного взаимодействия
22. Особенности поведения личности в конфликтах.
23. Посредничество в урегулировании конфликтов в организации поведению в конфликтах.
24. Управление конфликтом: сущность, процессуальные характеристики, особенности

## 2. Тестовые материалы (не менее 30, в тесте 4 варианта ответов)

### Тест № 1

#### 1. Современная теория конфликта исходит из ряда посылок:

- а) конфликт присущ человеку, как и всем животным;
- б) конфликт происходит из-за разделения людей на классы;
- в) конфликт - есть напряженность, деформация внутри системы, социальное бедствие;
- г) конфликт функционален для социальных систем, созидателен.

#### 2. Началом конфликта является:

- а) осознание сторонами несовместимости своих позиций;
- б) действие первой стороны;
- в) ответное действие другой стороны
- г) инцидент

#### 3. Что из перечисленного ниже входит в цели отечественной конфликтологии?

- а) Создание системы конфликтологического образования в стране, распространение конфликтологических знаний в обществе
- б) Интенсивное развитие конфликтологической теории - исследование всех конфликтов, выступающих объектом науки
- в) Организация в России системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов

г) все варианты верны

**4. Конфликт – это:**

- а) борьба мнений;
- б) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;
- в) соперничество, направленное на достижение победы в споре;
- г) столкновение противоположных позиций.

**5. Конфликтная ситуация – это:**

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- в) причина конфликта;
- г) этап развития конфликта.

### Тест №2

**1. Кому из ученых принадлежит разработка учения об экстраверсии и интроверсии, как объективной природе внутриличностных конфликтов:**

- а) З. Фрейду;
- б) А. Адлеру;
- в) К. Юнгу;
- г) Э. Фромму

**2. Причины возникновения конфликта в организации:**

- а) депривация;
- б) неадекватность восприятия ситуации;
- в) семантические трудности в общении;
- г) недостаток информации.

**3. К какому виду относится конфликт, который характеризуется тем, что в нем сталкиваются две личности, в основе его лежат объективные противоречия, и он способствует развитию соответствующей социальной системы?**

- а) межличностному бурному и быстротекущему;
- б) межличностному, конструктивному;
- в) межличностному, экономическому;
- г) деструктивному.

### Тест № 3

**1. Конкуренция, открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции определяется понятием**

- а) игнорирование
- б) приспособление
- в) соперничество
- г) компромисс

**2. Конфликт, при котором к одному человеку предъявляются противоречивые требования - это конфликт**

- а) межличностный
- б) межгрупповой
- в) ролевой
- г) деловой

**3. Острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения – это**

- а) организационный конфликт
- б) внутриличностный конфликт

- в) межличностный конфликт
- г) признак экстравертности

#### Тест № 4

**1. Ролевое поведение участников конфликта детерминировано:**

- а) своими интересами;
- б) своими социальными функциями и ролью;
- в) ситуацией
- г) личностными особенностями

**2. Противоборство – это:**

- а) открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу;
- б) нанесение взаимного ущерба;
- в) борьба мнений;
- г) соперничество по поводу какого-либо предмета.

**3. То, из-за чего возникает конфликт, – это:**

- а) мотивы конфликта;
- б) позиции конфликтующих сторон;
- в) предмет конфликта;
- г) стороны конфликта;

**4. Инцидент – это:**

- а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- б) истинная причина конфликта;
- в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- г) то, из-за чего возникает конфликт.

#### Тест № 5

**1. Стороны конфликта – это:**

- а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;
- б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;
- в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;
- г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта и посредник (медиатор);

**2. К поведенческим конфликтогенам можно отнести:**

- а) проявление агрессии, превосходства, эгоизма;
- б) редукция сознательной части психики;
- в) общение с конфликтными личностями;
- г) напряженность, антипатию

**3. Из чего складывается конфликт?**

- а) конфликтной ситуации и инцидента;
- б) конфликтной личности и конфликтной ситуации;
- в) инцидента и конфликтной личности;
- г) совокупности источников конфликта;

#### Тест № 6

**1. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:**

- а) нет;
- б) да;
- в) да, только для руководящих работников;
- г) да, для руководителей низшего звена;

**2. Какие два независимых параметра составляют основу классификации формы поведения личности в конфликтной ситуации по К.Томасу и А. Килмену?**

- а) способность к уклонению от конфликта, склонность к компромиссу;
- б) степень реализации собственных интересов, уровень кооперативности;
- в) уровень конфликтности, уровень терпимости;
- г) эгоизм и альтруизм;

**3. Какие три вида посредничества различают при решении конфликта?**

- а) межличностное, организационное, структурное;
- б) переговоры, компромисс, арбитраж;
- в) формальное, неформальное, общественное;
- г) внутриорганизационные, межорганизационные, внеорганизационные;

**4. Каковы могут быть последствия конфликта в организации?**

- а) негативные;
- б) позитивные;
- в) могут быть как негативные, так и позитивные последствия;
- г) нейтральные;

**Тест № 7**

**1. Какое название носят методы по устранению организационных конфликтов?**

- а) внутриличностные;
- б) структурные;
- в) межличностные;
- г) переговоры;

**2. Какой элемент координационного механизма управления конфликтной ситуацией является основным?**

- а) цепь команд;
- б) разъяснение требований к работе;
- в) система вознаграждения;
- г) дерево решений;

**3. Кому принадлежит идея о том, что при соблюдении правил научного менеджмента конфликты в организации не должны возникать?**

- а) Сократу;
- б) Гераклиту;
- в) Ф.Тейлору;
- г) П Друкеру.

**Тест № 8**

**1. Конфликт в организации должен рассматриваться:**

- а) как свидетельство неблагополучия организации;
- б) как явление, которое может, как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию;
- в) как доказательство слабости менеджмента;
- г) как нежелательное явление.

**2. Эти универсальные учебные действия обеспечивают социальную компетентность и учет позиции других людей, партнера по общению или деятельности.**

- а) регулятивные
- б) личностные
- в) познавательные
- г) коммуникативные

**3. Для этого стиля характерно: превосходство одного партнера: деловые, короткие распоряжения, запреты:....**

- а) попустительский
- б) авторитарный
- в) демократический
- г) либеральный

### Тест № 9

#### 1. Структурные методы разрешения конфликтов

- а) компромисс
- б) решение проблемы
- в) разъяснение требований к работе
- г) принуждение

#### 2. Причины возникновения конфликтов:

- а) различия во власти и статусе
- б) недостаток ресурсов
- в) четкое разделение обязанностей
- г) сходство целей

#### 3. Наилучшая форма преодоления конфликта через стратегию:

- а) приспособления
- б) компромисса
- в) игнорирования
- г) окончательного разрешения

### Тест № 10

#### 1. Конфликт – это:

- а) борьба мнений;
- б) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;
- в) соперничество, направленное на достижение победы в споре;
- г) столкновение противоположных позиций.

#### 2. Конфликтная ситуация – это:

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- в) причина конфликта;
- г) этап развития конфликта.

#### 3. Разногласие, словесное состязание, обсуждение чего-нибудь - это

- а. беседа
- б. диалог
- в. спор
- г. разговор

### Тест № 11

#### 1. Категория, обозначающая межличностное или межгрупповое противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии, - это

- а. антипатия
- б. конкуренция
- в. напряженность
- г. конфликт

#### 2. Причина конфликта – это:

- а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
- б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
- в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;
- г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;



**3. На каком этапе урегулирования жалобы менеджер проверяет факты, собранные сотрудником?**

- а) на этапе исследования;
- б) обдумывания;
- в) подведения итогов;
- г) вознаграждения за своевременную информации

#### Тест № 12

**1 Конкуренция, открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции определяется понятием**

- а) игнорирование
- б) приспособление
- в) соперничество
- г) компромисс

**2. Причины возникновения конфликта в организации:**

- а) депривация;
- б) неадекватность восприятия ситуации;
- в) семантические трудности в общении;
- г) недостаток информации.

**3. К какому виду относится конфликт, который характеризуется тем, что в нем сталкиваются две личности, в основе его лежат объективные противоречия, и он способствует развитию соответствующей социальной системы?**

- а) межличностному бурному и быстротекущему;
- б) межличностному, конструктивному;
- в) межличностному, экономическому;
- г) деструктивному.

#### Тест № 13

**1. Кому из ученых принадлежит разработка учения об экстраверсии и интроверсии, как объективной природе внутриличностных конфликтов:**

- а) З. Фрейду;
- б) А. Адлеру;
- в) К. Юнгу;
- г) Э. Фромму

**2. Конфликт, при котором к одному человеку предъявляются противоречивые требования - это конфликт**

- а) межличностный
- б) межгрупповой
- в) ролевой
- г) деловой

**3. Острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения – это**

- а) организационный конфликт
- б) внутриличностный конфликт
- в) межличностный конфликт
- г) признак экстравертности

#### Тест №14

**1. Какие два независимых параметра составляют основу классификации формы поведения личности в конфликтной ситуации по К.Томасу и А. Килмену?**

- а) способность к уклонению от конфликта, склонность к компромиссу;
- б) степень реализации собственных интересов, уровень кооперативности;
- в) уровень конфликтности, уровень терпимости;
- г) эгоизм и альтруизм;

**2. Какие три вида посредничества различают при решении конфликта?**

- а) межличностное, организационное, структурное;
- б) переговоры, компромисс, арбитраж;
- в) формальное, неформальное, общественное;
- г) внутриорганизационные, межорганизационные, внеорганизационные;

**3. Каковы могут быть последствия конфликта в организации?**

- а) негативные;
- б) позитивные;
- в) могут быть как негативные, так и позитивные последствия;
- г) нейтральные;

**4. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:**

- а) нет;
- б) да;
- в) да, только для руководящих работников;
- г) да, для руководителей низшего звена;

#### Тест № 15

**1. Какое название носят методы по устранению организационных конфликтов?**

- а) внутриличностные;
- б) структурные;
- в) межличностные;
- г) переговоры;

**2. Кому принадлежит идея о том, что при соблюдении правил научного менеджмента конфликты в организации не должны возникать?**

- а) Сократу;
- б) Гераклиту;
- в) Ф.Тейлору;
- г) П Друкеру.

**3. Какой элемент координационного механизма управления конфликтной ситуацией является основным?**

- а) цепь команд;
- б) разъяснение требований к работе;
- в) система вознаграждения;
- г) дерево решений;

#### Тест № 16

**1. Ролевое поведение участников конфликта детерминировано:**

- а) своими интересами;
- б) своими социальными функциями и ролью;
- в) ситуацией
- г) личностными особенностями

**2. Противоборство – это:**

- а) открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу;
- б) нанесение взаимного ущерба;
- в) борьба мнений;
- г) соперничество по поводу какого-либо предмета.

**3. То, из-за чего возникает конфликт, – это:**

- а) мотивы конфликта;
- б) позиции конфликтующих сторон;
- в) предмет конфликта;
- г) стороны конфликта;

**4. Инцидент – это:**

- а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- б) истинная причина конфликта;
- в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- г) то, из-за чего возникает конфликт.

**Тест № 17**

**1. Поднятие уровня взаимной осведомленности сторон – это функция конфликта:**

- а. информационная;
- б. профилактическая;
- в. сигнальная.
- г. познавательная

**2. Что такое толерантность?**

- а. Отсутствие или довольно незначительная реакция сторон на конфликтогенный фактор;
- б. Рост недовольства, отрицательной психологической напряженности и деструктивных социальных связей;
- в. Недобросовестное использование открытой информации.
- г. избегание конфликта

**3. Что представляет собой авторитет?**

- а. Признание со стороны других людей влияния и значимости кого-либо;
- б. Субъект, который отличается особенно активными действиями;
- в. Человек, для которого интересы других выше собственных.
- г. власть над другими

**4. Разрыв отношений как знак протеста против поведения оппонента называется:**

- а. бойкотом;
- б. блефом;
- в. бунтом
- г. война

**Тест № 18**

**1. Какая стратегия конфликтного поведения состоит в отказе от участия в конфликте с сохранением имеющихся противоречий?**

- а. Избегание;
- б. Денонсация;
- в. Медиация.
- г. переговоры

**2. Противоречия между равными по положению субъектами – это конфликт:**

- а. Горизонтальный;
- б. Межгрупповой;
- в. Политический.
- г. организационный

**3. Кризис в конфликтологии представляет собой:**

- а. точку степени нарастания остроты конфликта, при достижении которой ситуация кардинально меняется в сторону отступления либо применения силы;

- б. состояние эмоциональной разрядки;
- в. неадекватную эмоциональную реакцию на конфликтогенный фактор.
- г. профессиональное выгорание

**4. Человека, который не адаптировался к социальным ценностям и условиям вплоть до полного их отрицания, называют:**

- а. маргиналом;
- б. еретиком;
- в. девиантом
- г. отшельником

#### Тест № 19

**1. Возмездное поведение, адекватное причиненному вреду, - это:**

- а. месть;
- б. насилие;
- в. моббинг.
- г. дружба

**2. Переговоры как способ разрешения конфликта представляют собой:**

- а- обращение за помощью третьей стороны;
- б. выдвижение своих требований каждой из сторон с одновременной готовностью к компромиссу;
- в. обязательства, данные участниками конфликта, по восстановлению мирных отношений.

**3. Использование в процессе проведения переговоров разных приемов давления, включая угрозы, – это:**

- а. прессинг
- б. месть;
- в. манипуляция.
- г. взаимодействие

**4. Ренегат представляет собой человека, который:**

- а. избегает конфликта
- б. имеет завышенный уровень притязаний;
- в. выполняет функции посредника в урегулировании конфликтной ситуации
- г. после возникновения конфликта со своей группой, вышел из нее и стал вести борьбу извне;

#### Тест № 20

**1. Конфликтология как наука возникла, выделившись из наук:**

- а. социологии и психологии;
- б.- философии и политологии;
- в. педагогики и культурологии.
- г. естественных наук

**2. Инцидент в конфликтологии – это:**

- а. формальный повод, позволяющий сторонам конфликта начать открытое противодействие;
- б. истинная причина возникновения непримиримых противоречий;
- в. отрицательное восприятие чьего-либо превосходства или успехов.
- г. случай

**3. Объектом конфликтологии является:**

- а. социальный конфликт как специфический вид социального взаимодействия субъектов;
- б межличностные конфликты сослуживцев в процессе трудовой деятельности;
- в. политические противоречия на разных уровнях власти, включая международные конфликты.
- г. организация

**4. Основоположником американской конфликтологии считается:**

- а. К. Боулдинг;
- б. Э. Берн.
- в. Л. Козер;
- г. Р. Дарендорф

**Тест № 21**

**1. Что из перечисленного ниже входит в цели отечественной конфликтологии?**

- а) Создание системы конфликтологического образования в стране, распространение конфликтологических знаний в обществе
- б) Интенсивное развитие конфликтологической теории - исследование всех конфликтов, выступающих объектом науки
- в) Организация в России системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов
- г) все варианты верны

**2. Конфликт – это:**

- а) борьба мнений;
- б) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;
- в) соперничество, направленное на достижение победы в споре;
- г) столкновение противоположных позиций.

**3. Конфликтная ситуация – это:**

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;

**4. Современная теория конфликта исходит из ряда посылок:**

- а) конфликт присущ человеку, как и всем животным;
- б) конфликт происходит из-за разделения людей на классы;
- в) конфликт - есть напряженность, деформация внутри системы, социальное бедствие;
- г) конфликт функционален для социальных систем, созидателен.

**5. Началом конфликта является:**

- а) осознание сторонами несовместимости своих позиций;
- б) действие первой стороны;
- в) ответное действие другой стороны
- г) инцидент

**Тест № 22**

**1. Конфликтология как самостоятельное направление в социологии выделилась:**

- а) в конце 50-х г. XIX века;
- б) в конце 50-х г. XX века;
- в) в начале XVII века.
- г) в начале XV века

**2. В группу методов управления конфликтами входят (исключите лишнее):**

- а) структурные методы;
- б) метод картографии;
- в) опрос.
- г) посредничество

**3. Кому принадлежит фраза: «Не делай другим того, чего не желаешь себе, и тогда в государстве и в семье не будут чувствовать вражды»:**

- а) Конфуцию;

- б) Гераклиту;
- в) Платону.
- г) Сократу

**4. Динамика конфликта находит свое отражение в двух понятиях (исключить лишнее):**

- а) этапы конфликта;
- б) фазы конфликта;
- в) содержание конфликта.
- г) участники конфликта

#### Тест № 23

**1. Категория, обозначающая межличностное или межгрупповое противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии, - это**

- а. антипатия
- б. конкуренция
- в. напряженность
- г. конфликт

**2. Причина конфликта – это:**

- а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
- б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
- в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;
- г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

**3. На каком этапе урегулирования жалобы менеджер проверяет факты, собранные сотрудником?**

- а) на этапе исследования;
- б) обдумывания;
- в) подведения итогов;
- г) вознаграждения за своевременную информации

#### Тест № 24

**1. На какой фазе конфликта возможности разрешения конфликта самые высокие:**

- а) начальной фазе;
- б) фазе подъема;
- в) пике конфликта;
- г) фазе спада.

**2. Конфликт в переводе с латинского означает:**

- а) соглашение;
- б) столкновение;
- в) существование.

**3. Конфликт как особый тип социального взаимодействия рассматривается в:**

- а) психологии;
- б) социологии;
- в) педагогике.

**4. Ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон-участниц называется:**

- а) конфликтными отношениями;
- б) конфликтной ситуацией;
- в) инцидентом.

#### Тест № 25

**1. Профессиональный посредник называется:**

- а) суггестором;
- б) медиатором;**
- в) коллегой.

**2. Классически выделяют три варианта посредничества (исключить лишнее):**

- а) дизъюнктивный;
- б) конъюнктивный;
- в) субъективный;**
- г) смешанный.

**3. Вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями, называется:**

- а) манипуляцией;**
- б) суггестией;
- в) гипнозом.
- г) воздействие

**4. К какой тактике относится прием «закрытая дверь»:**

- а) ультимативной тактике;
- б) тактике выжимания уступок;
- в) тактике лавирования.
- г) тактике давления

**5. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, явлений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия, называется:**

- а) конфликтом;
- б) конкуренцией;
- в) соревнованием
- г) соперничеством

#### Тест № 26

**1. Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимодействий, называются:**

- а) конструктивными;**
- б) деструктивными;
- в) реалистическими.

**2. Возникновение конфликтологии как относительно самостоятельной теории связано с работами:**

- а) К. Маркса и Ф. Энгельса;
- б) П. Сорокина, Г. Зиммеля, З. Фрейда;
- в) Р. Дарендорфа, Л. Козера, М. Дойча, М. Шерифа;**
- г) В. Линкольна, Л. Томпсона, Д. Скотта;
- д) Р. Фишера, У. Юри, К. Томаса.

**3. Методику ПОИР (Постепенных и обоюдных инициатив по разрядке напряженности) разработал:**

- а) Ч. Освуд;**
- б) В. Линкольн;
- в) Л. Томпсон;
- г) Р. Фишер;
- д) Ш. и Г. Боуэр.

**4. Первый международный центр разрешения конфликтов был создан:**

- а) в 1972 г. в США;
- б) в 1986 г. в Австралии;**
- в) в 1989 г. в Германии;

- г) в 1985 г. Швейцарии;
- д) в 1992 г. в России.

### Тест № 27

**1. В России центр по разрешению конфликтов был создан:**

- а) в Москве в 1992 г.;
- б) в Санкт-Петербурге в 1993 г.;**
- в) в Сочи в 1995 г.;
- г) во Владивостоке в 1993 г.;

**2. Какой из приведенных методов относится к группе методов управления конфликтами:**

- а) социологический метод;
- б) метод тестирования;
- в) метод картографии;**
- г) метод наблюдения.;

**3. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:**

- а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;
- б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;**
- в) наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций;
- г) наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях.;

### Тест № 28

**1. Конфликтная ситуация — это:**

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;**
- в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- г) причина конфликта;

**2. Причина конфликта – это:**

- а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
- б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
- в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;**
- г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

**3. Конфликтогены – это:**

- а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;**
- б) проявления конфликта;
- в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;
- г) состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта;

**4. К какому типу конфликтогенов относятся следующие действия: «Приказание, угроза, замечание, критика, обвинение, насмешка»:**

- а) снисходительное отношение;
- б) негативное отношение;**
- в) менторские отношения;
- г) нарушение этики;



### **5. Управление конфликтами — это:**

- а) целенаправленное воздействие на процесс его динамики;
- б) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт;**
- в) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;
- г) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс формирования адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;

### **Тест № 29**

#### **1. Содержание управления конфликтами включает:**

- а) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение;**
- б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение;
- в) прогнозирование, регулирование, разрешение;
- г) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение;

#### **2. Предпосылками разрешения конфликта являются:**

- а) достаточная зрелость конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта;**
- б) достаточная зрелость конфликта, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;
- в) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, коллективная форма деятельности;
- г) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности, лидерство в группе.

#### **3. Основными моделями поведения личности в конфликте являются:**

- а) конструктивная, рациональная, деструктивная;
- б) компромисс, борьба, сотрудничество;
- в) рациональная, иррациональная, конформистская;
- г) конструктивная, деструктивная, конформистская;**

### **Тест № 30**

#### **1. Определите тип конфликтной личности по следующим поведенческим характеристикам: хочет быть в центре внимания; хорошо приспосабливается к различным ситуациям; планирование своей деятельности осуществляет ситуативно; кропотливой, систематической работы избегает:**

- а) ригидный тип;
- б) неуправляемый тип;
- в) демонстративный тип;**
- г) сверхточный тип;

#### **2. Коммуникативный аспект общения отражает стремление партнеров по общению к:**

- а) обмену информацией;**
- б) налаживанию добрых взаимоотношений;
- в) достижению взаимопонимания;
- г) расширению темы общения;

#### **3. Технологии рационального поведения в конфликте — это:**

- а) совокупность способов психологической коррекции, направленной на обеспечение конструктивного взаимодействия конфликтов на основе самоконтроля своих эмоций;**

- б) совокупность способов воздействия на соперника, позволяющих добиться реализации своих целей в конфликте;
- в) вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у соперника намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями;
- г) поддержание высокой самооценки в переговорном процессе;
- д) спокойная реакция на эмоциональные действия соперника.

**4. Какие из перечисленных ниже способов избавления от гнева разработаны Д. Скотт:**

- а) визуализация, «заземление», проецирование, очищение ауры;**
- б) визуализация, сублимация, проецирование, «заземление»;
- в) регрессия, сублимация, визуализация;
- г) визуализация, выдержка, сублимация, очищение ауры;

**5. Сколько моделей поведения партнеров в переговорном процессе выделяют в литературе по конфликтологии:**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;**

**6. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – выигрыш за счет проигрыша оппонента:**

- а) «выигрыш – выигрыш»;
- б) «выигрыш – проигрыш»;**
- в) «проигрыш – проигрыш»;
- г) «проигрыш – выигрыш»;

**7. Внутриличностный конфликт – это:**

- а) глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач;
- б) состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией;
- в) столкновение противоположно направленных мотивов личности;**
- г) столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности;

**8. Кому из ученых принадлежит разработка учения о борьбе между эросом и танатосом, как природной основе внутриличностных конфликтов:**

- а) З. Фрейду;**
- б) А. Адлеру;
- в) К. Юнгу;
- г) Э. Фромму;

**9. Кому из ученых принадлежит разработка учения об экстраверсии и интроверсии, как объективной природе внутриличностных конфликтов:**

- а) З. Фрейду;
- б) А. Адлеру;
- в) К. Юнгу;**
- г) Э. Фромму;

**10. Формами проявления внутриличностных конфликтов являются:**

- а) неврастения, эйфория, сублимация, идеализация, номадизм, рационализация;
- б) неврастения, эйфория, регрессия, проекция, номадизм, рационализация;**
- в) неврастения, эйфория, идеализация, проекция, рационализация, вытеснение;
- г) неврастения, эйфория, регрессия, проекция, номадизм, переориентация;

**11. Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления как: верование и поведение (предрассудки, предпочтения, приоритеты); приверженность к групповым традициям, ценностям, нормам; религиозные, культурные, политические и другие ценности; нравственные ценности (представления о добре и зле, справедливости и несправедливости и т. п.):**

- а) информационные факторы;
- б) поведенческие факторы;
- в) факторы отношений;
- г) **ценностные факторы;**

**12. Определите тип межличностного конфликта по модели межличностных отношений:**

- а) взаимно-положительный;
- б) взаимно-отрицательный;
- в) односторонне положительно-отрицательный;
- г) **односторонне противоречиво-положительный;**

**13. К групповым конфликтам относятся конфликты:**

- а) личность – группа;
- б) группа – группа;
- в) **личность – группа и группа – группа;**
- г) руководитель – коллектив;

**14. Конфликт в обществе – это:**

- а) конфликты в любых социальных группах;
- б) конфликты в больших социальных группах;
- в) конфликты между государствами;
- г) **конфликты в различных сферах общественной жизни (экономической, политической, социальной и духовной);**

**15. Политические конфликты – это:**

- а) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе стремления к захвату политической власти;
- б) противоборство субъектов социального взаимодействия в период решения вопроса о политической власти;
- в) **противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением и ролью в системе власти;**
- г) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением в обществе;

**16. Основным предметом политических конфликтов является:**

- а) политический интерес;
- б) политическая власть в различных социальных структурах;
- в) **государственная власть;**
- г) политическое сознание людей;

**17. Социальные конфликты – это:**

- а) конфликты между государственными структурами по поводу реализации социальных гарантий граждан;
- б) конфликты между государственными и общественными структурами по поводу социальных гарантий граждан;
- в) **особая форма противоборства граждан с властями, обусловленная ущемлением интересов граждан, а также нарушением прав и гарантий в социальной сфере;**
- г) особая форма противоборства граждан с властями за улучшение их социально-экономического положения;

**18. Наиболее распространенными и острыми конфликтами духовной среды являются:**

- а) религиозные конфликты; психологические конфликты; конфликты в сфере искусства;
- б) психологические конфликты; конфликты в сфере общественного сознания; религиозные конфликты;
- в) конфликты в сфере идеологии; конфликты в сфере общественной психологии;

конфликты в массовом сознании;

г) религиозные конфликты; идеологические конфликты; конфликты в сфере искусства;

**19. Конфликт в организации – это:**

а) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации;

б) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами;

в) конфликты между руководством организации и ее сотрудниками;

г) конфликты между различными структурными элементами организации;

**20. Семейный конфликт – это:**

а) конфликт между супругами;

б) конфликт между родителями и детьми;

в) конфликт родственников;

г) конфликт между различными семьями;

## **2. Открытые задания**

### **2.1. Теоретические задания с открытыми вопросами**

1. Какие факторы повлияли на формирование Ваших знаний о конфликтах?

2. Оцените роль конфликтов в своей жизни, жизни Вашей семьи. Проанализируйте 2-3 реальных конфликта из собственного опыта, особенности своего поведения в конфликтной ситуации.

3. Разработайте программу пилотажного конфликтологического исследования по интересующей Вас теме.

4. Оцените с помощью психологических тестов уровень своей тревожности и внутренней конфликтности.

5. Психологическая помощь человеку, находящемуся в ситуации острого внутриличностного конфликта (подготовьте сообщение на основе анализа реальных ситуаций).

6. Составьте рекомендации для специалиста по работе с персоналом решения межличностных конфликтов.

7. Придумайте, разработайте и представьте для обсуждения деловую игру по тематике разделов: «Межличностные конфликты» и «Групповые конфликты».

8. Разработайте рекомендации по предупреждению:

а) супружеских конфликтов;

б) конфликтов между руководителем и подчиненными;

в) конфликтов между «различными поколениями».

9. Составьте письменное сообщение об особенностях психокоррекционной работы в трудовом коллективе.

10. Разработайте и представьте для обсуждения деловую игру по теме: "Конфликты в трудовом коллективе".

11. Разработайте рекомендации по предупреждению конфликтов между наставником и молодым специалистом.

12. Составьте письменное сообщение об особенностях психокоррекционной работы с конфликтными отношениями между специалистами.

13. Проведите пилотажное исследование по выявлению акцентуированных черт характера и уровня конфликтности личности.

14. Разработайте деловую игру, включающую в себя подготовку и участие в переговорах.

15. Обоснуйте преимущества разрешения конфликта над другими способами его завершения, приведите примеры.

16. Разработайте аутотренинг или социально-психологический тренинг (по выбору) с последующим обсуждением в группе по проблемам внутригруппового конфликта.

17. Проанализируйте свое поведение в сложных ситуациях (по определенной схеме) и попытайтесь изменить такое поведение, составив поэтапный план.

В качестве текущего контроля студентам предоставляется возможность подготовить доклад / реферат и выступить с ним на одном из семинарских занятий.

1. Особенности конфликтных отношений у молодого поколения.
2. Особенности конфликтов в детско-родительских отношениях и их профилактика.
3. Профилактика конфликтных отношений в трудовых коллективах.
4. Семейные конфликты и способы их разрешения.
5. Конфликты между руководителями и подчиненными.
6. Конфликт как тип трудных ситуаций.
7. Социальные конфликты и пути их разрешения.
8. Игровые методы как способ разрешения конфликтов в организации.
9. Психологическая помощь в разрешении супружеских конфликтов.
10. Профилактика внутриличностных конфликтов.
11. Психологические особенности конфликтной личности.
12. Особенности работы психолога с межличностными конфликтами.
13. Психологические условия успеха на переговорах.
14. Отражение конфликтов в искусстве и средствах массовой информации.
15. Транзактный анализ конфликтов.
16. Технологии эффективного общения в конфликтной ситуации.
17. Технологии управления конфликтами.
18. Саморегуляция психического состояния как способ выхода из конфликта.
19. Переговоры как способ конструктивного разрешения конфликтов.
20. Особенности конфликтов в трудовых коллективах и способы их разрешения.
21. Особенности работы специалиста с внутриличностными конфликтами молодежи.
22. Особенности работы с людьми, находящимися в экстремальной ситуации.
23. Коммуникативные тренинги и тренинги личностного роста как средство развития конфликтной компетентности.

### **3.2. Практические задания (задачи)**

#### **Задание для студентов**

На основании описаний различных типов конфликтных ситуаций, конкретизировать общую схему решения конфликта и предложить пути выхода из него.

#### **Конфликтная ситуация 1.**

В производственно-коммерческой фирме на одинаковых должностях работали две женщины одного возраста - Алла и Татьяна. Стаж работы и уровень образования у Татьяны был выше, но когда освободилась более высоко оплачиваемая должность, ее получила Алла. Руководитель объяснил свое решение тем, что организаторские качества, необходимые для работы в этой должности у Аллы развиты лучше, и ее уровень образования дает ей право работать на данном месте. Объективно он был прав. Тем не менее Татьяна не согласилась с подобным решением. Она стала выискивать и выносить на всеобщее обсуждение недочеты в работе Аллы, обсуждать, а иногда и оспаривать ее распоряжения, так как оказалась в ее подчинении. Конфликт затрагивал и "бытовые" области - внешний вид, семью, образ жизни и др. Коллектив не участвовал в конфликте, но он оказывал влияние на работу всего предприятия.

К какому типу относится данный конфликт, и какие шаги можно предпринять для его разрешения?

#### Схема решения

1. Необходимо определить вид конфликта, его тип по проблемно- деятельностному признаку и степени вовлеченности в него людей, его причину, позиции и интересы участников конфликта.
2. Необходимо определить, в чем проявляется конфликт, степень его остроты и возможную длительность.
3. Необходимо объективно определить правомерность назначения Аллы на должность.
4. Необходимо определить пути и средства разрешения конфликтной ситуации.

**Ситуационная задача 1.** Определите типы возникающих конфликтов в зависимости от тех или иных вариантов их регулирования. Вы летите в самолете, удобно расположившись в пассажирском кресле. Сзади вас сидит ребенок и стучит ногой по вашему креслу. Вас это раздражает и вы решаете прекратить «безобразие», действуя следующим образом:

- а) постараетесь сами объяснить ребенку, что стучать ногой по креслу нельзя;
- б) обратитесь к родителям ребенка с просьбой, чтобы они «угомонили свое чадо»;
- в) вызовите стюардессу и попросите ее, чтобы она обеспечила вам надлежащий покой.

**Ситуационная задача 2.** В известной притче о царе Соломоне легендарному царю удалось разрешить конфликт между двумя женщинами, которые претендовали быть матерью одного и того же ребенка. Каким образом можно было предупредить этот конфликт?

Методика решения практических задач (ситуаций) двух типов: 1) на поиск причин и предупреждение конфликтных ситуаций; 2) на поиск решения конкретной ситуации и минимизации последствий конфликта. Данный вид работы является итоговым, поэтому для решения задач необходимы знания по всем темам курса.

#### Методика решения задач

Для решения задач первого типа (на поиск причин и предупреждение конфликтных ситуаций) следует использовать алгоритм:

1. Определите причины конфликта, отделите объективные причины от субъективных.
2. Выявите основных участников конфликта, определите их интересы и позиции.
3. Предложите рекомендации для предупреждения подобных ситуаций.

Для решения задач второго типа (поиск решения конкретной ситуации и минимизации последствий конфликта) придерживайтесь следующего плана:

1. Определите причины конфликта, отделите объективные причины от субъективных.
2. Опишите психологические характеристики и оцените источник фрустрации основных участников конфликта.
3. Опираясь на сетку Томаса–Киллмена (тема 3), предложите оптимальный способ решения данного конфликта, оцените его ближайшие и отдаленные последствия.

#### Примеры решения задач

##### Задача 1. «Управленческая сказка о власти» (первый тип)

В одной финансово-кредитной организации начальником юридического отдела был назначен молодой (25 лет) человек с незаконченным на тот момент финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов с высочайшей юридической квалификацией и большим опытом работы. Приняли его спокойно и нейтрально.

В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от очень крупного клиента. Финансово-кредитная организация высоко ценила своих клиентов, поэтому молодой начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить

его в кратчайшие сроки – к 16 часам этого же дня. Официальным тоном он поручил работу ведущему специалисту отдела, женщине 36 лет. Назовем ее Мария Ивановна. Она кивнула головой и погрузилась в работу. На часах – 16.00, затем прошел еще час. Клиент уже оборвал все телефоны. Но на раздраженный вопрос руководителя: «Сколько же можно?» Мария Ивановна спокойно ответила: «Мне на эту работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у вас на столе». И не было в ее голосе ни тени раздражения.

Попытки поручить работу двум другим сотрудникам вообще успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и позволил себе гневные высказывания в адрес сотрудницы. После чего отлучился на время. На коллектив отдела его вспышка не оказала никакого воздействия, только вызвала улыбки.

**Задание.** Определите причины конфликта и предложите способы предупреждения подобных ситуаций.

#### **Анализ:**

1. К объективным причинам конфликта можно отнести сложившуюся структуру неформальных отношений в группе, наличие внутригрупповых норм и ценностей, возможно, наличие неофициального, скрытого лидера, что было не учтено новым руководителем при принятии управленческого решения.

Субъективные причины: переоценка руководителем «авторитета должности», тогда как профессиональной компетентности он пока не проявил; нереализованные ожидания специалистов в плане признания их профессионализма и опыта работы, возможно, сомнения в справедливости назначения нового начальника.

2. Основные участники конфликта:

- Молодой руководитель, человек достаточно амбициозный, прямолинейный, недипломатичный. Интерес: проявить себя на новом месте, добиться успешной карьеры. Позиция: «Я начальник, и этим все сказано», возможно, ощущение поддержки со стороны вышестоящего руководства.

- Ведущий специалист, человек уверенный в своем профессионализме, сдержанный, привыкший к признанию и одобрению своей личности и деятельности. Интерес: добиться подтверждения своей высокой профессиональной самооценки со стороны нового руководителя. Позиция: «Формально я права, может быть, смогу выполнить работу быстрее, если меня мотивировать», ощущение поддержки со стороны коллектива.

3. Интересы в данном конфликте не являются противоречащими друг другу, поэтому его источник – в неверно выбранной позиции. Новому руководителю следует помнить о том, что его авторитет в коллективе зависит не только от должности, но и от уровня профессионализма, а также от умения выбрать соответствующий ситуации стиль руководства. В данном случае уместнее не авторитарный, а демократический стиль. Следовало обсудить с коллективом характер задания, возможные сроки его выполнения, коллегиально распределить ресурсы подразделения, использовать индивидуальный подход, мотивировать каждого из сотрудников. При назначении в новое подразделение следовало поинтересоваться его традициями, возможно, побеседовать с предыдущим руководителем.

Руководству организации: информировать молодого начальника о культуре организации в целом и традициях отдельных подразделений, уделять внимание социально-психологической подготовке руководителей среднего звена.

#### **Задача 2. «Конфликт в банке» (второй тип)**

Некий коммерческий банк – один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более

полтора лет назад. Весь штат банка состоит из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимает помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса. Управляющий банка – Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка – Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания.

В результате проверки, проведенной государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф. Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с Учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего об имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор:

– Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета.

– А чем я могу Вам помочь? Ведь это же Вы – главный бухгалтер. Для этого Вас и взяли на работу.

– Видите ли, я не могу изменить Учетную политику предприятия без согласования с руководством банка.

– Но Вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка.

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того, как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме.

Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго.

Задание. Предложите оптимальное решение конфликтной ситуации, оцените его ближайшие и отдаленные последствия.

#### **Анализ:**

1. К объективным причинам конфликта можно отнести дисбаланс власти – ответственности в данной организации: по всей видимости, Смирнова не имела права менять Учетную политику банка без согласования с директором, однако ответственность за нарушения несли она.

Субъективные причины – индивидуально-психологические характеристики участников конфликта: несдержанность и грубость в отношениях с подчиненными, неравномерное делегирование полномочий со стороны управляющего; нереализованные ожидания помощи и защиты со стороны бухгалтера.

2. Управляющий банком – человек иерархии, дипломатичный в отношениях с вышестоящими, с подчиненными проявляет несдержанность и грубость. Скорее всего, у него демонстративная акцентуация характера, уверенность в своей правоте, поиск источников проблем в окружающих людях и внешних обстоятельствах.

Источник фрустрации: ситуация проверки Учетной политики банка.

Бухгалтер – исполнитель по натуре, готова выполнять распоряжения начальства при наличии конкретных указаний. Источник фрустрации – возложение на нее ответственности, которая, по ее мнению, лежит на руководителе.

3. Соотнеся значимость интересов сторон (равномерная для обеих сторон) и значимость межличностных отношений (более высокая для руководителя), следует



предложить стратегию адаптации, одностороннюю уступку со стороны управляющего. Ему следует извиниться за несправедливое решение. В ближайшем будущем конфликт будет исчерпан. На отдаленную перспективу это будет полезный прецедент демократического стиля руководства в отношениях с подчиненными, который только повысит авторитет руководителя.

### Задача 3. «Конфликт в банке – 2»

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир, женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и, молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Задание. Определите причины конфликта и предложите способы предупреждения подобных ситуаций.

### **Конфликтные ситуации (решение кейс – заданий)**

Для развития способности использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности и способности использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности студентам необходимо выполнить практические задания.

#### **Порядок выполнения задания:**

Каждому студенту предлагается выполнить два КЗ с конкретными ситуациями (на выбор), письменно ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

Задания выполняются индивидуально.

Варианты решения задач должны быть развернутыми, обоснованными, с определением инструментов, необходимых для разрешения экономических конфликтов, опираться на использование таких основных понятий, как «конфликт», «объективная причина конфликта», «субъективная причина конфликта», «конфликтная ситуация», «инцидент». Варианты решений должны продемонстрировать логику мышления и поведения ориентированного на предотвращение конфликтов.

#### **Задача 1**

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

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

#### **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, необходимое для разрешения конфликта.

#### **Задача 3**

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

Вопрос. В чем объективные и субъективные причины конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

#### **Задача 4**

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

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты, используя правовые знания.

#### **Задача 5**

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

Вопрос. В чем субъективная причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### **2. Типология конфликтов и управление ими в организации**

- В одной из компаний у менеджера по продажам произошел конфликт с начальником отдела сбыта по поводу необоснованного, по его мнению, снижения заработной платы, а также по поводу самой работы. Казалось бы, участниками этого конфликта должны быть только руководитель отдела по сбыту и менеджер по продажам. На практике сложилась совершенно другая ситуация. Так, весь отдел обсуждал процесс конфликта, его протекание, причины и последствия, а также вопрос о том, кто прав в этой ситуации, а кто нет. В результате этого весь отдел разделился на два противоборствующих лагеря. Одни открыто поддерживали менеджера по продажам, а другие — руководителя отдела по сбыту. В описываемой ситуации сотрудники, совершенно не причастные к процессу конфликта, были задействованы в нем. Разделение в процессе конфликта на «правых» и «виноватых» привело к снижению эффективности и результативности работы. В конце месяца обнаружилось, что отдел не выполнил план.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

- Какие виды конфликта присутствуют в данной ситуации?
- Как вывести данное подразделение из кризисной ситуации?
- Какие действия должен предпринять руководитель по управлению конфликтами?

### **3. Принятие управленческого решения для предупреждения конфликта**

- Ситуация. Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повысить ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

### Вопросы и задания

1. Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?
2. Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры? Аргументируйте свое решение.

Таблица 1

График опозданий сотрудницы

| Дата      | День недели | Опоздания |
|-----------|-------------|-----------|
| 12 ноября | Пятница     | 12 минут  |
| 22 ноября | Вторник     | 22 минуты |
| 30 ноября | Понедельник | 19 минут  |
| 6 декабря | Вторник     | 14 минут  |
| 11 января | Среда       | 15 минут  |
| 13 января | Пятница     | 12 минут  |

### 4. Диагностика и управление конфликтами

Вы – Директор магазина. Вы давно работаете в компании «Zimaletto». Представьте себе, что вас вызывает вас к себе руководитель и сообщает следующее: «Поскольку вы – опытный сотрудник и отлично зарекомендовали себя, мы направляем вас работать в магазин, имеющий самые худшие результаты по всей компании. В подразделении процветает конфликтность и безынициативное отношение к работе. В то же время, любое воздействие со стороны руководства воспринимается крайне негативно и, если в чем коллектив и проявляет единодушие, так это в различных формах саботажа и противодействия начальству. О лояльности компании говорить не приходится, умышленная порча имущества - обычное дело.

Кроме того, мотивация сотрудников ужасающе низка, свои должностные обязанности они воспринимают как крайнюю форму покушения на их личную свободу, а топ-менеджеров считают почти надзирателями, достойными, в лучшем случае, презрения.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Какие виды конфликта присутствуют в данной ситуации?
2. Как вывести данное подразделение из кризисной ситуации?
3. Как создать из этого коллектива работоспособную команду?

### 5. Правовое регулирование конфликтов

• В одном магазине было принято, что продавцы обедают с 12.00 до 13.30 часов. Новый управляющий, который работал здесь не очень давно, заметил, что в это время в магазине наблюдается сильный наплыв покупателей. Так как большинство продавцов в этот период отсутствовали в торговом зале, оставшиеся не могли в полной мере обслужить всех покупателей. Для разрешения больших очередей у кассы и наличия продавцов -консультантов в торговом зале управляющему магазином приходилось принудительно прерывать их обед и требовать, чтобы они приступили к работе. Это привело к формированию конфликтной ситуации.

#### Вопросы для обсуждения:

- Как разрешить конфликтную ситуацию, не нарушая Трудового кодекса?
- Какие действия со стороны персонала и руководителя можно предпринять?
- Как постоянно изменить график работы без усугубления конфликтной ситуации?

### 6. Причины конфликтов

Приход нового сотрудника в отдел по снабжению сформировал к нему негативное отношение. Это было обусловлено конкуренцией, т. е. попыткой занять лидирующие позиции. В данном случае новый, относительно молодой, амбициозный и

профессиональный сотрудник представлял реальную угрозу для структуры коллектива. На этой почве у него возникла конфликтная ситуация по отношению к другим сотрудникам.

- **Вопросы для обсуждения:**
- Какой вид конфликта наблюдается в данной ситуации?
- Что является причиной конфликта?
- Что необходимо предпринять, чтобы не допустить разрастания конфликта и для управления ситуацией?

## 7. «Переговоры в команде»

Трое друзей (Тимур, девочка Женя, Квакин) готовятся к четвертной контрольной по математике. Каждому хочется сдать ее на «отлично». Но уровень подготовки у каждого разный.

### **Цели и задачи друзей.**

Роль №1 Квакин. Откровенный троечник, но заводила в компании. Лучший друг Тимура. Хочет на контрольной сесть рядом с девочкой Женей, в надежде, что она ему поможет. Привык сидеть на «Камчатке», так как там легче списывать и преподаватели привыкли его там видеть. Ему нравится девочка Женя, поэтому он частенько лупит ее по голове портфелем.

Роль №2 Тимур. Хорошист, в принципе, контрольную, наверное, напишет, но точно не на «5». А она ему очень нужна, так как родители обещали купить новые роликовые коньки (если он сдаст математику на отлично. Роликами его «заразил» Квакин, который лихо катается. Обычно сидит рядом с Квакиным).

Роль №3 Девочка Женя. Отличница, сидит на первой парте, знает мальчишек с детского сада, ей нравится Тимур, у нее тоже есть отличные ролики розового цвета, но мальчишки ее не берут с собой кататься в парк, что ее расстраивает.

Задача – провести переговоры, решить, кто с кем сядет, как сдать контрольную.

## 8. Конфликт с органами государственной власти

Строительная фирма оказывает услуги по строительству объекта для крупного государственного предприятия. Срок сдачи объекта был январь. Сейчас март, объект еще не сдан, так как у строителей нет средств, чтобы закупить строительные материалы и завершить строительство. Планировалось привлечь кредитные средства, но банки в связи с кризисом кредиты выдавать отказываются. При этом государственное предприятие не внесло прописанной в договоре предоплаты за работу в размере 50%, а внесло только 30%. Компания, которая поставляет строительные материалы, не готова осуществить поставки без оплаты, т.к. им необходимы гарантии, которых строительная фирма не может представить.

**Представитель государственного предприятия:** заинтересован, чтобы строительство было завершено как можно быстрее, готов в случае необходимости сменить строительную фирму. Готов работать только по постоплате, несмотря на то, что в договоре прописана 50% предоплата.

**Представитель строительной фирмы:** заинтересован в том, чтобы завершить строительство и получить оставшуюся часть денег.

**Поставщик строительных материалов:** заинтересован в клиенте – строительной фирме, так как на дворе кризис и клиентов мало, но им нужны гарантии.

**Цель:** провести переговоры с каждым оппонентом и прийти к решению, которое бы удовлетворило все стороны.

## **9. Разработка правовых документов по управлению конфликтами**

Размышляет школьный психолог: «Вот часто говорят, что у трудных детей трудные семьи. Им самим неблагоприятно; трудно и с ними. А почему мы совсем не обеспокоены другим явлением, распространенным, быть может, не меньше: трудная...школа. Для ребенка. Есть естественные трудности в учении, в привыкании к режиму, к требованиям, к педагогам. Но у приемного ребенка этих трудностей еще больше. Эти дети испытывают часто психологический дискомфорт от открытости их судеб для окружающих (например, возникают естественные вопросы от сверстников о разнице в фамилиях родителей и ребенка), от того, что их не понимают товарищи и учителя («учительница меня не любит», «она ко мне придирается»).

### **Задания:**

1. Составьте список школьных трудностей, с которыми сталкиваются многие дети; а также трудностей, характерных только для приемных детей.
2. Объясните причины того, что приемные дети часто испытывают большие трудности в школе.
3. Какие действия Вы, как родитель, предпримите, если из школы систематически будут поступать жалобы на плохое поведение и слабую успеваемость Вашего ребенка.
4. Постройте классификацию школьных затруднений приемного ребенка, выделив среди них те, преодоление которых зависит в большей степени от самого ребенка, от помощи родителей, от участия педагогов.
5. Разработайте памятку для педагогов «Если к Вам в класс пришел приемный ребенок». Выступайте не в роли критикующей стороны, а в роли советчика, который проникся трудностями пребывания в школе своего ребенка и хочет обрести в педагоге своего союзника.
6. Согласны ли Вы с тем, что приемных детей сложно и следует отнести к категории «особые дети»? Ответ обоснуйте.

## **10. Семейные конфликты**

Неполная семья, сыну 15 лет, в последнее время испортились отношения с матерью. Сын приходит домой поздно и в нетрезвом виде, к советам матери не прислушивается. Его друзья и девушка ничего не имеют против выпивок. Мать настроена против друзей и девушки, из-за чего отношения с сыном еще более ухудшились.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что должен сделать социальный педагог на первом этапе работы с семьей?
2. Какие мероприятия необходимо осуществить социальному педагогу с данной семьей?

## **11. Внутриличностный конфликт.**

Свете, ученице 8 класса, позвонила ее одноклассница и печальным голосом пожаловалась на свое одиночество, на то, что она больше не верит, что жизнь может принести ей что-то хорошее, и поэтому она постоянно думает о смерти. Света обещала к ней вечером заехать.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как и о чем должна Света разговаривать с Катей?
2. Может ли Света реально помочь Кате?

## **12. Межнациональные конфликты**

В 7 класс пришел новый ученик Алан Бероев. Его семья приехала из Чечни. Алан плохо владеет русским языком, так как в семье чаще говорят на родном – чеченском. Педагоги практически не спрашивают Алана на занятиях. Дети сторонятся его. А классный руководитель не оказывает мальчику помощи в адаптации к новым условиям жизни и учебы». • Задания, которые приведут к результату (продукту):

**Ключевое задание:** разработайте стратегию действия педагога, которая позволит наладить отношение класса с ребенком из семьи мигрантов

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как решались подобные задачи в истории педагогики?
2. Как решается данная задача, исходя из концепции поликультурного образования?
3. Какие педагогические принципы были нарушены педагогами?
4. Придумайте варианты развития ситуации: благоприятный и неблагоприятный, исходя из конкретных социально-педагогических реальностей. •

### **13. «Холодный суп» (модели конфликтного поведения и поведения, ориентированного на предотвращение конфликтов)**

Это упражнение проводится после краткой теоретической части, во время которой тренер объясняет значение терминов "уверенный (ассертивный)", "неуверенный (пассивный)", "агрессивный", "манипулятивный".

Участники садятся полукругом. На полу треугольником растягивается шнур, по его углам и на середине одной из сторон лежат карточки со словами "уверенный", "неуверенный", "агрессивный", "манипулятивный".

Линии, соединяющие различные виды поведения, являются континуумом, на нем располагаются переходные формы поведения: от манипулятивного к неуверенному и агрессивному, от неуверенного - к уверенному и т.д.

Ведущий предлагает для обсуждения следующую ситуацию:

Вас попросили обсудить деловые вопросы с важным клиентом, и вы пригласили его в дорогой ресторан. И ваш клиент, и вы заказали себе первое блюдо. Суп оказался холодным. Клиента пригласили вы, значит, вы являетесь хозяином и чувствуете, что должны что-то предпринять.

Каждый участник получает карточку, на которой написана возможная реакция на создавшееся положение. Участникам предлагается поместить доставшиеся им карточки в пространстве треугольника и обосновать свое решение. Группа может задавать вопросы каждому участнику и обсуждать его выбор.

#### **Содержание карточек:**

1. Спросите официанта: "Этот суп подается холодным?"
2. Отставьте тарелку в сторону.
3. Встаньте и покиньте заведение.
4. Громко, так, чтобы это услышали и официант, и другие посетители, произнесите: "Это последний раз, когда я сюда кого-то привожу!"
5. Скажите официанту: "Я хотел бы поговорить с менеджером".
6. Скажите официанту: "Суп отвратителен. Унесите его и немедленно подайте нам что-нибудь более съедобное".
7. Спросите официанта: "Милейший, а что случилось с вашей электроплитой?"
8. Сделайте вид, что все в порядке, и ешьте суп.
9. Скажите официанту: "Этот суп холодный. Пожалуйста, замените его".
10. Скажите официанту, что вы хотели бы вычесть стоимость супа из счета.
11. Спросите у вашего клиента, не желает ли он пожаловаться.
12. Когда официант придет убирать тарелки, скажите: "Извините меня, но я боюсь, что мы не смогли доесть суп. На вкус он не плох, но он был не очень теплым - совершенно холодным, я имею в виду!"

Во время общего обсуждения анализируются варианты поведения и примеры из собственной жизни, когда участники смогли использовать данный вариант.

### **14. Управление конфликтами с участием третьей стороны**

**Ситуация.** Адвокат Гарри Розен, обычно умело выступавший в суде, был, что называется, победителем. Гарри работал на фирму, защищавшую интересы медицинских

страховых компаний в случае предъявления пациентами исков за неправильное лечение. Основными его клиентами были врачи и больницы.

В одном деле Гарри пришлось противостоять адвокату, клиентка которого была не удовлетворена своим лечением в больнице. Страховая компания уже согласилась оплатить ее иск к двум врачам, предъявленный за то, что они довольно неуместно во время операции использовали экспериментальную медицинскую процедуру. Гарри был уверен, что сможет победить в этом деле. По его мнению, невозможно было найти свидетелей того, что в больнице не было комиссии, которую в соответствии с правилами Международной ассоциации необходимо создавать, если применяются экспериментальные методы лечения. Гарри прекрасно знал, что в больнице, действительно, не было такой комиссии, и что руководство нарушило правила, но это ни чуть его не тревожило. Хотя фирма Гарри пришла к мировому соглашению по делу с иском к врачам, по делу с иском к больнице возможность такого соглашения даже не обсуждалась: в фирме были уверены в победе.

Позиция Гарри основывалась на том, что истица не сможет доказать свою правоту. Гарри не волновало ни то, что были нарушены правила, ни то, пострадала ли пациентка из-за неинформированности о возможных последствиях хирургического вмешательства. Для него была важна победа на основе позиции "нет доказательств".

Прошло уже три недели заседаний, председательствовал судья, который, как знал Гарри, обычно принимал сторону страховых компаний, но истица сдаваться не собиралась. К удивлению Гарри, в суде выступило много экспертов, поддерживающих обвинение против больницы. Гарри почувствовал, что, если решение предоставят суду присяжных, дело будет проиграно, однако, когда адвокат истицы предложил уладить дело полюбовно, до того, как защита больницы начнет приводить свои доказательства, Гарри остался непреклонен. Вскоре Гарри предложил прямой вердикт, и, к его удивлению, судья одобрил это предложение. В иске было отказано, и Гарри победил. То, что он занял жесткую позицию и отстаивал ее без колебаний, до конца себя оправдало.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Выиграл ли Гарри первое дело?
2. 3. Чьи интересы защищал Гарри - своего клиента или свои собственные?
4. Мог ли Гарри изменить свою позицию, и как бы тогда изменился результат?
5. Если вы были бы адвокатом больницы и получили в свое распоряжение указанные факты, как бы вы повели себя в этом деле?
6. Не считаете ли вы, что, заняв позицию "победа любой ценой", Гарри исключил всякую возможность уладить конфликт и сослужил своему клиенту плохую службу?
7. Не кажется ли вам, что даже, когда Гарри выиграл дело в суде, его совесть не осталась спокойной?

#### **15. Типология конфликтов**

В производственно-коммерческой фирме на одинаковых должностях работали две женщины одного возраста - Алла и Татьяна. Стаж работы и уровень образования у Татьяны был выше, но когда освободилась более высоко оплачиваемая должность, ее получила Алла. Руководитель объяснил свое решение тем, что организаторские качества, необходимые для работы в этой должности у Аллы развиты лучше, и ее уровень образования дает ей право работать на данном месте. Объективно он был прав. Тем не менее Татьяна не согласилась с подобным решением. Она стала выискивать и выносить на всеобщее обсуждение недочеты в работе Аллы, обсуждать, а иногда и оспаривать ее распоряжения, так как оказалась в ее подчинении. Конфликт затрагивал и "бытовые" области - внешний вид, семью, образ жизни и др. Коллектив не участвовал в конфликте, но он оказывал влияние на работу всего предприятия.

К какому типу относится данный конфликт, и какие шаги можно предпринять для его разрешения?

### Схема решения

1. Необходимо определить вид конфликта, его тип по проблемно- деятельностному признаку и степени вовлеченности в него людей, его причину, позиции и интересы участников конфликта.

2. Необходимо определить, в чем проявляется конфликт, степень его остроты и возможную длительность.

3. Необходимо объективно определить правомерность назначения Аллы на должность.

4. Необходимо определить пути и средства разрешения конфликтной ситуации.

### **16. Профилактика конфликтов.**

Определите тип возможных конфликтов в зависимости от тех или иных вариантов их регулирования.

Вы летите в самолете, удобно расположившись в пассажирском кресле. Сзади вас сидит ребенок и стучит ногой по вашему креслу. Вас это раздражает и вы решаете прекратить «безобразия», действуя следующим образом:

а) постараетесь сами объяснить ребенку, что стучать ногой по креслу нельзя;

б) обратитесь к родителям ребенка с просьбой, чтобы они «угомонили свое чадо»;

в) вызовите стюардессу и попросите ее, чтобы она обеспечила вам надлежащий покой.

### **17. Причины конфликтов и прогнозирование конфликтов с использованием правовых знаний**

В одной финансово-кредитной организации начальником юридического отдела был назначен молодой (25 лет) человек с незаконченным на тот момент финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов с высочайшей юридической квалификацией и большим опытом работы. Приняли его спокойно и нейтрально.

В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от очень крупного клиента. Финансово-кредитная организация высоко ценила своих клиентов, поэтому молодой начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки – к 16 часам этого же дня. Официальным тоном он поручил работу ведущему специалисту отдела, женщине 36 лет. Назовем ее Мария Ивановна. Она кивнула головой и погрузилась в работу. На часах – 16.00, затем прошел еще час. Клиент уже оборвал все телефоны. Но на раздраженный вопрос руководителя: «Сколько же можно?» Мария Ивановна спокойно ответила: «Мне на эту работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у вас на столе». И не было в ее голосе ни тени раздражения.

Попытки поручить работу двум другим сотрудникам вообще успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и позволил себе гневные высказывания в адрес сотрудницы. После чего отлучился на время. На коллектив отдела его вспышка не оказала никакого воздействия, только вызвала улыбки.

**Задание.** Определите объективные и субъективные причины конфликта и предложите способы предупреждения подобных ситуаций.

### **18. Трудовые конфликты: причины, правовые и социальные механизмы управления**

**Производственная ситуация.** Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут 10 он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне? — спросил тот. — Через 10 минут планерка, подходи к этому времени», — и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой



цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, кто до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда — в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется — посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на 20 к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

— Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком, периодически спрашивая: «Ясно? Понятно?» — Ковшов робко поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну, вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да мастер уже его и не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены — задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно — заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал столовую, обед закончился.

В 16 ч Ковшов собрался сдавать работу (он как подросток работал на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, проверил сделанную работу, похвалил и тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня день ненормированный». У Ковшова было много вопросов: сколько заработал, какая работа будет завтра,— но докучать этими мелкими делами, отрывать мастера от более важных он не решился, тем более что тот уже был далеко, а все рабочие разошлись. Больше ничего не оставалось, как отправиться со своими вопросам и домой. А что будет завтра?

#### **Задания для обсуждения:**

1. Проанализировать поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.

2. Дать оценку (правовую, организационную, психологическую) первого рабочего дня новичка.

3. Определить целесообразнее поведение и правовые действия мастера в анализируемой производственной ситуации.

#### **4. Ключи (ответы) к оценочным материалам**

**Тест 1:** 1г; 2г; 3г, 4б, 5 б

**Тест 2:** 1в; 2г;3б

**Тест 3:** 1В; 2В; 3Б  
**Тест 4:** 1Б; 2Г; 3В; 4а  
**Тест 5:** 1а; 2а; 3а  
**Тест 6:** 1В; 2Б; 3В; 4 В  
**Тест 7:** 1Б; 2Б; 3В  
**Тест 8:** 1Б; 2Г; 3Б  
**Тест 9:** 1В; 2Б; 3Б  
**Тест 10:** 1Б; 2Б; 3В  
**Тест 11:** 1В; 2Г; 3а  
**Тест 12:** 1В; 2Г; 3а  
**Тест 13:** 1-4; 2-1; 3-3  
**Тест 14 :** 1Б; 2Б; 3В; 4В  
**Тест 15:** 1Б; 2В; 3В  
**Тест 16:** 1Б; 2Г; 3В, 4а  
**Тест 17:** 1а; 2а; 3а, 4а  
**Тест 18:** 1а, 2а, 3а, 4 а  
**Тест 19:** 1а, 2а, 3а, 4В  
**Тест 20:** 1а; 2а; 3а, 4В  
**Тест 21:** 1Г; 2Б; 3Г  
**Тест 22:** 1Б; 2а; 3В, 4а  
**Тест 23:** 1В; 2Г; 3а  
**Тест 24:** 1а; 2Б; 3Б, 4Б  
**Тест 25:** 1Б; 2В; 3а, 4Б  
**Тест 26:** 1а; 2аВ; 3а, 4Б  
**Тест 27:** 1Б; 2В; 3Б  
**Тест 28:** 1Б; 2В; 3а, 4Б, 5Б  
**Тест 29:** 1а; 2а; 3Г  
**Тест 30:** 1В, 2а, 3а, 4а, 5Г, 6Б, 7В, 8а, 9В, 10Б, 11Г, 12Г, 13В, 14Г, 15В, 16В, 17В, 18Г, 19а, 20а