

**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 МАГИСТРАТУРЫ**

**Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

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

**Б1.В.ДВ.05.02 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ПЕРСОНАЛА В  
ОРГАНИЗАЦИИ**

38.04.03 Управление персоналом

---

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

Очная, заочная

---

*(форма(ы) обучения)*

Год набора – 2024

Волгоград, 2023 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

канд. экон. наук, доцент кафедры  
государственного управления и менеджмента

А.А. Соколов

**Заведующий кафедрой:**

Государственного управления и менеджмента, кандидат экономических наук,  
доцент, доцент А.Н.Сырбу

**РПД Б1.В.ДВ.05.02 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ПЕРСОНАЛА В  
ОРГАНИЗАЦИИ** одобрена на заседании кафедры государственного управления и  
менеджмента. Протокол от 30 августа 2023 года № 1.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных 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>5</b>
<b>3. Содержание и структура дисциплины .....</b>	<b>6</b>
3.1. Структура дисциплины	6
3.2. Содержание дисциплины	7
<b>4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся</b>	<b>10</b>
<b>Закладка не определена.</b>	<b>10</b>
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации	10
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающегося	12
<b>5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....</b>	<b>12</b>
5.1. Методы проведения зачета	12
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	14
<b>6. Методические материалы по изучению дисциплины</b>	<b>14</b>
<b>7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....</b>	<b>23</b>
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	<b>23</b>
7.1. Основная литература	23
7.2. Дополнительная литература	24
7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	24
7.4. Нормативные правовые документы	24
7.5. Интернет-ресурсы	25
7.6. Иные источники	25
<b>8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы</b>	<b>25</b>

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

### 1.1. Осваиваемые компетенции.

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Управление конфликтами персонала в организации» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-5	способен разрабатывать системы стратегического и операционного управления персоналом организации	ПКс-5.2.7	способен разрабатывать системы стратегического и операционного управления персоналом организации с учетом интересов всех сторон

### 1.2. Результаты обучения

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) трудовые и профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Освоение компетенции направлено на последующую реализацию обобщенных трудовых функций: <ul style="list-style-type: none"><li>• Документационное обеспечение работы с персоналом;</li><li>• Деятельность по оценке и аттестации персонала;</li><li>• Деятельность по организации корпоративной социальной политики;</li><li>• Операционное управление персоналом и подразделением организации;</li><li>• Стратегическое управление персоналом организации<sup>1</sup>.</li></ul>	ПКс-5.2.7	На уровне знаний Знает причины появления конфликтов и инструменты их нивелирования На уровне умений Умеет вести переговоры для преодоления конфликтных ситуаций На уровне навыков Умеет организовывать нивелирование конфликтов

<sup>1</sup> Приказ Минтруда России от 06.10.2015 № 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом». Раздел II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности).

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

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Управление конфликтами персонала в организации» принадлежит к блоку дисциплин по выбору вариативной части. В соответствии с Учебным планом, по очной и заочной форме обучения дисциплина осваивается в 3 семестре, общая трудоемкость дисциплины по каждой форме обучения составляет 2 ЗЕ (72 часа).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики, психологии, государственного управления, политологии, юриспруденции, документоведения, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере государственного и муниципального управления, экономической теории, социологии организации, управления человеческими ресурсами. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы с функционирующими в современных условиях организационными структурами, персоналом, поможет при внедрении в организации инноваций.

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Управление конфликтами персонала в организации» реализуется после изучения дисциплин: HR-аналитика, Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, Технологии управления обучением и развитием персонала

На очной форме обучения количество академических часов для контактной работы с преподавателем по видам учебных занятий составляет 24 часа (8 лекций, 16 семинаров), для самостоятельной работы обучающихся – 48 часа; на заочной форме – 12 часов (4 и 8) и 56 часов соответственно.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.			Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ		СР
<b>Очная форма обучения</b>						
1	Стресс и проблема адаптации	6	2		4	О
2	Классическая теория стресса Г. Селье, ее роль в развитии концепций изучения стресса	12		2	10	О
3	Современные подходы к анализу профессионального стресса	14		4	10	О
4	Острые и хронические формы стрессовых состояний	6	2	4		О
5	Синдромы личностных и поведенческих деформаций стрессового типа	15	2	4	9	О
6	Методы профилактики и коррекции стресса	15	2	4	9	О
Промежуточная аттестация		4				зачет
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>44</b>	<b>2зет</b>
<b>Заочная форма обучения</b>						
1	Стресс и проблема адаптации	10	2		8	О
2	Классическая теория стресса Г. Селье, ее роль в развитии концепций изучения стресса	11		1	10	О
3	Современные подходы к анализу профессионального стресса	11		1	10	О
4	Острые и хронические формы стрессовых состояний	13	2	1	8	О
5	Синдромы личностных и поведенческих деформаций стрессового типа	11		1	10	О
6	Методы профилактики и коррекции стресса	14		4	10	О
Промежуточная аттестация		4				зачет
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>56</b>	<b>2 зет</b>

Самостоятельная работа (СР) по изучению дисциплины осуществляется с применением ДОТ. Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю/учетной записи предоставляется обучающемуся деканатом.

*Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т).*

## 3.2.Содержание дисциплины

### **Тема 1. Стресс и проблема адаптации**

Социально-экономические и медико-демографические аспекты изучения стресса в экономически развитых странах. Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека. Стресс и нарушения поведенческой адаптации. Болезни «стрессовой этиологии» и формы личностной дезадаптации. Критерии оценки негативных последствий стресса на индивидуальном и популяционном уровне. Профессиональный стресс и здоровье человека. Понятия «психическое здоровье», «профессиональное здоровье». Стресс и надежность деятельности. Стресс и пограничные состояния. Основные сферы изучения стресса в современных исследованиях.

### **Тема 2. Классическая теория стресса Г. Селье, ее роль в развитии психологических концепций изучения стресса**

История развития концепций адаптации и гомеостатического регулирования жизнедеятельности организма в физиологии и психофизиологии. Понятие общего адаптационного синдрома, введенного Г. Селье. «Триада признаков» стресса, физиологические механизмы возникновения. Стадии развития стрессовых реакций по Г. Селье. Различие понятий «eu-stress» и «distress».

### **Тема 3. Современные подходы к анализу профессионального стресса**

Экологический подход к изучению стресса. «Витаминная модель» психического здоровья П. Варра. «Профессиональная эпидемиология»: прогноз нарушений здоровья и личностной дезадаптации по риск-факторам профессиональной среды (В. Касл).. Когнитивная модель развития психологического стресса Р. Лазаруса. Стратегии стратегий совладания/преодоления стресса (копинг-механизмы). Индивидуальные формы совладающего поведения (модель С. Хобфолла). Трансактная модель стресса Т. Кокса. Регуляторные модели динамики состояний человека (Д. Бродбент, А.Б. Леонова). Острые и хронические формы стрессовых состояний, симптомокомплексы их проявлений. Состояния адекватной мобилизации и динамического рассогласования как разные типы продуктивного и непродуктивного реагирования на стрессогенную ситуацию (В.И. Медведев). Структурно-системный анализ стрессовых состояний.

### **Тема 4. Острые и хронические формы стрессовых состояний**

Понятия «экстремальные условия» и «экстремальность». Абсолютная и относительная экстремальность. Стресс-факторы абсолютного характера (стрессы среды обитания). Стресс-факторы опосредующего характера (новизна, сложность, значимость поведенческих задач). Стресс и психическая напряженность (по Н.И. Наенко). Острый стресс и состояния эмоциональной напряженности. Основные психологические составляющие синдрома хронического стресса (тревога, агрессия, депрессия, астения, соматизация вегетативной симптоматики стресса).

### **Тема 5. Синдромы личностных и поведенческих деформаций стрессового типа**

Профессионально-личностные акцентуации. Тип А поведения. Синдром выгорания. Развитие пограничных невротических состояний как следствие интенсивного переживания стресса. Синдром посттравматического стресса. Стадии переживания критических жизненных ситуаций и выхода из них (модель М. Хоровитца). Временная динамика и психологическая характеристика основных стадий («шок», «отказ», «вторжение», «переживание», «выход»), возможные негативные последствия.

## Тема 6. Методы профилактики и коррекции стресса

Основные подходы к борьбе со стрессом. Общая классификация методов профилактики и коррекции стресса. Примеры методов устранения причин развития стресса – «объектная парадигма» (режимы труда и отдыха, time-management, формирование условий для «здорового образа жизни» и др.). Субъектная парадигма – пассивный и активный субъект. Примеры методов непосредственного воздействия на состояние человека (фармакотерапия, культура питания, рефлексотерапия, функциональная музыка, суггестивные воздействия).

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.ДВ.05.02 «Управление конфликтами персонала в организации» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная и заочная форма
1	2	3	4
1	Стресс и проблема адаптации	Социально-экономические и медико-демографические аспекты изучения стресса в экономически развитых странах. Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека. Стресс и нарушения поведенческой адаптации. Болезни «стрессовой этиологии» и формы личностной дезадаптации. Критерии оценки негативных последствий стресса на индивидуальном и популяционном уровне. Профессиональный стресс и здоровье человека. Понятия «психическое здоровье», «профессиональное здоровье». Стресс и надежность деятельности. Стресс и пограничные состояния. Основные сферы изучения стресса в современных психологических исследованиях. Соотнесение разноуровневых гипотез (теоретических, эмпирически нагруженных и статистических) в психологическом исследовании. Общие принципы выбора метода исследования.	О
2	Классическая теория стресса Г. Селье, ее роль в развитии психологических концепций изучения стресса	История развития концепций адаптации и гомеостатического регулирования жизнедеятельности организма в физиологии и психофизиологии. Понятие общего адаптационного синдрома, введенного Г. Селье. «Триада признаков» стресса, физиологические механизмы возникновения. Стадии развития стрессовых реакций по Г. Селье. Различие понятий «eu-stress» и «distress». Основные «уроки» классической теории Г. Селье и ее роль в развитии психологических концепций изучения стресса.	О
3	Современные подходы к анализу профессионального стресса	Экологический подход к изучению стресса. «Витаминная модель» психического здоровья П. Варра. «Профессиональная эпидемиология»: прогноз нарушений здоровья и личностной дезадаптации по риск-факторам профессиональной среды (В. Касл).. Когнитивная модель развития психологического стресса Р. Лазаруса. Стратегии стратегий совладания/преодоления стресса (копинг-механизмы). Индивидуальные формы совладающего поведения (модель С. Хобфолла).	О



		Трансактная модель стресса Т. Кокса. Регуляторные модели динамики состояний человека (Д. Бродбент, А.Б. Леонова). Острые и хронические формы стрессовых состояний, симптомокомплексы их проявлений. Состояния адекватной мобилизации и динамического рассогласования как разные типы продуктивного и непродуктивного реагирования на стрессогенную ситуацию (В.И. Медведев). Структурно-системный анализ стрессовых состояний.	
4	Острые и хронические стрессовых состояний	Понятия «экстремальные условия» и «экстремальность». Абсолютная и относительная экстремальность. Стресс-факторы абсолютного характера (стрессы среды обитания). Стресс-факторы опосредующего характера (новизна, сложность, значимость поведенческих задач). Стресс и психическая напряженность (по Н.И. Наенко). Острый стресс и состояния эмоциональной напряженности. Основные психологические составляющие синдрома хронического стресса (тревога, агрессия, депрессия, астения, соматизация вегетативной симптоматики стресса).	О
5	Синдромы личностных поведенческих деформаций стрессового типа	Профессионально-личностные акцентуации. Тип А поведения. Синдром выгорания. Развитие пограничных невротических состояний как следствие интенсивного переживания стресса. Синдром посттравматического стресса. Стадии переживания критических жизненных ситуаций и выхода из них (модель М. Хоровитца). Временная динамика и психологическая характеристика основных стадий («шок», «отказ», «вторжение», «переживание», «выход»), возможные негативные последствия.	О
6	Методы профилактики коррекции стресса	Основные подходы к борьбе со стрессом. Общая классификация методов профилактики и коррекции стресса. Примеры методов устранения причин развития стресса – «объектная парадигма» (режимы труда и отдыха, time-management, формирование условий для «здорового образа жизни» и др.). Субъектная парадигма – пассивный и активный субъект. Примеры методов непосредственного воздействия на состояние человека (фармакотерапия, культура питания, рефлексотерапия, функциональная музыка, суггестивные воздействия).	О

*Примечание: формы текущего контроля успеваемости – опрос (О).*

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.05.02 «Управление конфликтами персонала в организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п.п.	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная и заочная форма</b>		
Тема 1	Стресс и проблема адаптации	Устный опрос
Тема 2	Классическая теория стресса Г. Селье, ее роль в развитии концепций изучения стресса	Устный опрос
Тема 3	Современные подходы к анализу профессионального стресса	Устный опрос
Тема 4	Острые и хронические формы стрессовых состояний	Устный опрос
Тема 5	Синдромы личностных и поведенческих деформаций стрессового типа	Устный опрос
Тема 6	Методы профилактики и коррекции стресса	Устный опрос

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

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные в рабочей программе, и продолжает знакомиться с рекомендованной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информации, полученной в результате самостоятельной работы, и получение практических навыков при решении задач в течение семестра.

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

###### Тема 1. Стресс и проблема адаптации

Социально-экономические и медико-демографические аспекты изучения стресса в экономически развитых странах. Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека. Стресс и нарушения поведенческой адаптации. Болезни «стрессовой этиологии» и формы личностной дезадаптации. Критерии оценки негативных последствий стресса на индивидуальном и популяционном уровне. Профессиональный стресс и здоровье человека. Понятия «психическое здоровье», «профессиональное здоровье». Стресс и надежность деятельности. Стресс и пограничные состояния. Основные сферы изучения стресса в современных исследованиях.

###### Тема 2. Классическая теория стресса Г. Селье, ее роль в развитии психологических концепций изучения стресса

История развития концепций адаптации и гомеостатического регулирования жизнедеятельности организма в физиологии и психофизиологии. Понятие общего адаптационного синдрома, введенного Г. Селье. «Триада признаков» стресса, физиологические механизмы возникновения. Стадии развития стрессовых реакций по Г. Селье. Различие понятий «eu-stress» и «distress».

###### Тема 3. Современные подходы к анализу профессионального стресса

Экологический подход к изучению стресса. «Витаминная модель» психического здоровья П. Варра. «Профессиональная эпидемиология»: прогноз нарушений здоровья и личностной дезадаптации по риск-факторам профессиональной среды (В. Касл).. Когнитивная модель развития психологического стресса Р. Лазаруса. Стратегии стратегий совладания/преодоления стресса (копинг-механизмы). Индивидуальные формы совладающего поведения (модель С. Хобфолла). Трансактная модель стресса Т. Кокса. Регуляторные модели динамики состояний человека (Д. Бродбент, А.Б. Леонова). Острые и хронические формы стрессовых состояний, симптомокомплексы их проявлений. Состояния адекватной мобилизации и динамического рассогласования как разные типы продуктивного и непродуктивного реагирования на стрессогенную ситуацию (В.И. Медведев). Структурно-системный анализ стрессовых состояний.

#### **Тема 4. Острые и хронические формы стрессовых состояний**

Понятия «экстремальные условия» и «экстремальность». Абсолютная и относительная экстремальность. Стресс-факторы абсолютного характера (стрессы среды обитания). Стресс-факторы опосредующего характера (новизна, сложность, значимость поведенческих задач). Стресс и психическая напряженность (по Н.И. Наенко). Острый стресс и состояния эмоциональной напряженности. Основные психологические составляющие синдрома хронического стресса (тревога, агрессия, депрессия, астения, соматизация вегетативной симптоматики стресса).

#### **Тема 5. Синдромы личностных и поведенческих деформаций стрессового типа**

Профессионально-личностные акцентуации. Тип А поведения. Синдром выгорания. Развитие пограничных невротических состояний как следствие интенсивного переживания стресса. Синдром посттравматического стресса. Стадии переживания критических жизненных ситуаций и выхода из них (модель М. Хоровитца). Временная динамика и психологическая характеристика основных стадий («шок», «отказ», «вторжение», «переживание», «выход»), возможные негативные последствия.

#### **Тема 6. Методы профилактики и коррекции стресса**

Основные подходы к борьбе со стрессом. Общая классификация методов профилактики и коррекции стресса. Примеры методов устранения причин развития стресса – «объектная парадигма» (режимы труда и отдыха, time-management, формирование условий для «здорового образа жизни» и др.). Субъектная парадигма – пассивный и активный субъект. Примеры методов непосредственного воздействия на состояние человека (фармакотерапия, культура питания, рефлексотерапия, функциональная музыка, суггестивные воздействия).

### **Шкала оценивания**

Уровень подготовки обучающегося во время проведения текущего контроля определяется баллами (процентами) в диапазоне 0-100 (1 балл = 1 %).

#### **Устный опрос**

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. При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Демонстрация знаний основных теоретических положений в рамках осваиваемой компетенции. Умение применять знания на практике в полной мере. Свободное владение навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
------------	---

89% - 75%	Демонстрация большей части знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом незначительные неточности. Владение основными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
74% - 60%	Демонстрация достаточных знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом ошибки. Владение отдельными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
менее 60%	Демонстрация отсутствия знаний основных теоретических положений. Не умеет применять знания на практике. Не владеет навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.

## 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 средства для промежуточной аттестации.

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-5.2.7 способен разрабатывать системы стратегического и операционного управления персоналом организации с учетом интересов всех сторон	Способствует нивелированию конфликтных ситуаций	На уровне знаний Знает причины появления конфликтов и инструменты их нивелирования На уровне умений Умеет вести переговоры для преодоления конфликтных ситуаций На уровне навыков Умеет организовывать нивелирование конфликтов

### Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

#### Вопросы к зачету

1. Проблема стресса в жизни современного общества. Основные сферы изучения стресса в прикладных психологических исследованиях.
2. Стресс и адаптация. Уровни адаптации и формы проявлений дезадаптации на личностном и поведенческом уровнях.
3. Стресс и здоровье человека. Понятия «психическое здоровье», «профессиональное здоровье». Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека.
4. История развития исследований стресса в физиологии и психологии. Основные этапы.
5. Классическая концепция стресса Г. Селье. Общий адаптационный синдром, основные закономерности проявлений и развития.
6. Физиологический и психологический стресс, различия в механизмах формирования. Основные субсиндромы проявлений стресса.
7. Комплексный подход к анализу проявлений стресса. Основные классы диагностических методов, примеры конкретных методик.
8. Основные современные подходы к изучению стресса. Сравнительная характеристика подходов.
9. Экологический подход к изучению стресса. Трактовка понятия стресс в рамках парадигмы соответствия «личность-среда» и методология исследований.

10. Когнитивная модель психологического стресса Р. Лазаруса. Субъективный образ проблемной ситуации и роль механизмов когнитивной оценки в формировании стрессовых реакций.

**Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в приложении 1 к настоящей РПД.**

### **Шкала оценивания**

Уровень подготовки обучающегося во время промежуточной аттестации определяется баллами (процентами) в диапазоне 0-100 (1 балл = 1 %).

### **Устный опрос**

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. При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Демонстрация знаний основных теоретических положений в рамках осваиваемой компетенции. Умение применять знания на практике в полной мере. Свободное владение навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
89% - 75%	Демонстрация большей части знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом незначительные неточности. Владение основными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
74% - 60%	Демонстрация достаточных знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом ошибки. Владение отдельными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
менее 60%	Демонстрация отсутствия знаний основных теоретических положений. Не умеет применять знания на практике. Не владеет навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.

**При оценивании результатов обучения используется следующая шкала:**

100%-90% (отлично)	Этапы формирования 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% (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% (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% (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 изучению дисциплины**

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

### **1. Введение:**

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

### **2. Основное содержание доклада:**

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

### **3. Заключение:**

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

## **Методические рекомендации по подготовке выступления и презентации**

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

### **1. Введение:**

- указывается тема и цель выступления;
- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;
- намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

### **2. Основное содержание:**

- последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

### **3. Заключение:**

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

### **Методические рекомендации по проведению группового задания**

Групповые задания – это метод обучения, требующий совместной деятельности обучающихся, когда каждый в группе решает общую задачу, обсуждает ее и группа выносит единое решение. Группа состоит из 3-4 обучающихся. На выполнение задания отводится 40 минут, на представление результатов работы группы отводится 10-12 минут.

### **Рекомендации по подготовке к круглому столу:**

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

### **Инструкция по выполнению тестового задания**

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 45 вопросов и вариантов ответов на них. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. Время прохождения теста 50 минут. Напротив каждого вопроса обучающийся ставит отметку (например, «галочку» или «крестик»). Для прохождения теста обучающийся должен набрать не более 50 баллов. Максимальный балл составляет 90 баллов. За каждый правильный ответ присваивается два (2) балла.

Если обучающийся не знает правильного ответа на вопрос теста, он может его пропустить, но в этом случае будет засчитан неверный ответ.

### **Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.**

Для самостоятельной подготовки к занятиям студентам предлагается изучить следующие темы и подготовить по одной из них реферат.

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.ДВ.05.02 «Управление конфликтами персонала в организации» выносятся следующие темы:

<b>№ п/п</b>	<b>Тема</b>	<b>Вопросы, выносимые на СРС</b>
1	2	3
1	Стресс и проблема адаптации	Социально-экономические и медико-демографические аспекты изучения стресса в экономически развитых странах. Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека. Стресс и нарушения поведенческой адаптации. Болезни «стрессовой этиологии» и формы личностной дезадаптации. Критерии оценки негативных последствий стресса на индивидуальном и популяционном уровне. Профессиональный стресс и здоровье человека. Понятия «психическое здоровье», «профессиональное здоровье». Стресс и надежность деятельности. Стресс и пограничные состояния. Основные сферы изучения стресса в современных психологических исследованиях. Соотнесение разноуровневых гипотез (теоретических, эмпирически нагруженных и статистических) в психологическом исследовании. Общие принципы выбора метода исследования.
2	Классическая теория стресса Г. ее роль в развитии психологических концепций изучения стресса	История развития концепций адаптации и гомеостатического регулирования жизнедеятельности организма в физиологии и психофизиологии. Понятие общего адаптационного синдрома, введенного Г. Селье. «Триада признаков» стресса,

		физиологические механизмы возникновения. Стадии развития стрессовых реакций по Г. Селье. Различие понятий «eu-stress» и «distress». Основные «уроки» классической теории Г. Селье и ее роль в развитии психологических концепций изучения стресса.
3	Современные подходы к анализу профессионального стресса	Экологический подход к изучению стресса. «Витаминная модель» психического здоровья П. Варра. «Профессиональная эпидемиология»: прогноз нарушений здоровья и личностной дезадаптации по риск-факторам профессиональной среды (В. Касл). Когнитивная модель развития психологического стресса Р. Лазаруса. Стратегии стратегий совладания/преодоления стресса (копинг-механизмы). Индивидуальные формы совладающего поведения (модель С. Хобфолла). Трансактная модель стресса Т. Кокса. Регуляторные модели динамики состояний человека (Д. Бродбент, А.Б. Леонова). Острые и хронические формы стрессовых состояний, симптомокомплексы их проявлений. Состояния адекватной мобилизации и динамического рассогласования как разные типы продуктивного и непродуктивного реагирования на стрессогенную ситуацию (В.И. Медведев). Структурно-системный анализ стрессовых состояний.
4	Острые и хронические формы стрессовых состояний	Понятия «экстремальные условия» и «экстремальность». Абсолютная и относительная экстремальность. Стресс-факторы абсолютного характера (стрессы среды обитания). Стресс-факторы опосредующего характера (новизна, сложность, значимость поведенческих задач). Стресс и психическая напряженность (по Н.И. Наенко). Острый стресс и состояния эмоциональной напряженности. Основные психологические составляющие синдрома хронического стресса (тревога, агрессия, депрессия, астения, соматизация вегетативной симптоматики стресса).
5	Синдромы личностных и поведенческих деформаций стрессового типа	Профессионально-личностные акцентуации. Тип А поведения. Синдром выгорания. Развитие пограничных невротических состояний как следствие интенсивного переживания стресса. Синдром посттравматического стресса. Стадии переживания критических жизненных ситуаций и выхода из них (модель М. Хоровитца). Временная динамика и психологическая характеристика основных стадий («шок», «отказ», «вторжение», «переживание», «выход»), возможные негативные последствия.
6	Методы профилактики и коррекции стресса	Основные подходы к борьбе со стрессом. Общая классификация методов профилактики и коррекции стресса. Примеры методов устранения причин развития стресса – «объектная парадигма» (режимы труда и отдыха, time-management, формирование условий для «здорового образа жизни» и др.). Субъектная парадигма – пассивный и активный субъект. Примеры методов непосредственного воздействия на состояние человека (фармакотерапия, культура питания, рефлексотерапия, функциональная музыка, суггестивные воздействия).

### **Методические рекомендации по защите кейсов:**

– Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

– Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

– На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям:



диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### **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

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.

#### **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, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт Times New Roman, размер 12, интервал 1,5, абзацный отступ 1,5. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 %.

#### **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	40

программе	
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

### **Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. 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. 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 планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- 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.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **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, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

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, выполнение контрольной работы.

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.6.4 «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, отрабатывая 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.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **7.1. Основная литература**

1. *Емельянов, С. М.* Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 219 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07226-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514442> (дата обращения: 19.05.2023).
2. *Черкасская, Г. В.* Управление конфликтами : учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 236 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05153-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515041> (дата обращения: 19.05.2023).

### **7.2. Дополнительная литература**

1. *Новопашина, Л. А.* Конфликт-менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Л. А. Новопашина, Б. И. Хасан, Т. И. Юстус. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14448-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519883> (дата обращения: 19.05.2023).
2. *Акимова, Ю. Н.* Психология управления : учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00630-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511399> (дата обращения: 19.05.2023).

### **7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. *Бахтигулова, Л. Б.* Методика профессионального обучения : учебное пособие для вузов / Л. Б. Бахтигулова, П. Ф. Калашников. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 194 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10591-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517840>

2. *Пугачев, В. П.* Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516032>

#### **7.4. Нормативные правовые документы**

1. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993.

2. Российская Федерация. Законы. «Гражданский кодекс Российской Федерации» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ч. 1), от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ч. 2), от 26.11.2001 № 146-ФЗ (ч. 3), от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ч. 4).

3. Российская Федерация. Законы. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

#### **7.5. Интернет-ресурсы**

1. <http://base.consultant.ru>
2. <http://base.garant.ru>

#### **7.6. Иные источники**

Иные источники не используются.

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

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

Дисциплина поддерживается 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 оснащённость: 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 № 3 от 21.09.2023 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.ДВ.05.02 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ПЕРСОНАЛА В  
ОРГАНИЗАЦИИ**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная, заочная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2024 г.

Волгоград, 2023 г.

## 1. Вопросы к зачету (экзамену)

1. Проблема стресса в жизни современного общества. Основные сферы изучения стресса в прикладных психологических исследованиях.
2. Стресс и адаптация. Уровни адаптации и формы проявлений дезадаптации на личностном и поведенческом уровнях.
3. Стресс и здоровье человека. Понятия «психическое здоровье», «профессиональное здоровье». Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека.
4. История развития исследований стресса в физиологии и психологии. Основные этапы.
5. Классическая концепция стресса Г. Селье. Общий адаптационный синдром, основные закономерности проявлений и развития.
6. Физиологический и психологический стресс, различия в механизмах формирования. Основные субсиндромы проявлений стресса.
7. Комплексный подход к анализу проявлений стресса. Основные классы диагностических методов, примеры конкретных методик.
8. Основные современные подходы к изучению стресса. Сравнительная характеристика подходов.
9. Экологический подход к изучению стресса. Трактовка понятия стресс в рамках парадигмы соответствия «личность-среда» и методология исследований.
10. Когнитивная модель психологического стресса Р. Лазаруса. Субъективный образ проблемной ситуации и роль механизмов когнитивной оценки в формировании стрессовых реакций.
11. Стратегии преодоления стресса (копинг-механизмы). Индивидуальные стили «совладающего поведения» (модель С. Хобфолла).
12. Трансактный подход к изучению стресса. Модель Т. Кокса и возможности ее практического использования.
13. Регуляторный подход к изучению стресса. Синдромы острого и хронического стресса, их негативные последствия.
14. Понятие «экстремальности» и экстремальных условий деятельности. Абсолютная и относительная экстремальность.
15. Стресс и состояния психической напряженности. Операциональная и эмоциональная напряженность, роль мотивационно-личностных факторов в их развитии. Формы проявления состояний эмоциональной напряженности.
16. Стадии переживания критических жизненных ситуаций (модель М. Хоровитца). Закономерности динамики и психологическая характеристика каждой из стадий. Особенности психологической помощи на каждой из них.
17. Основные психологические составляющие переживаний хронического стресса. Фиксация негативных проявлений в форме устойчивых индивидуально-личностных характеристик поведенческих нарушений.
18. Изменения в поведении при длительном переживании стресса. Формирование поведенческих риск-факторов для здоровья человека. Тип А поведения.
19. Развитие личностных деформаций в процессе длительного переживания стресса. Синдром выгорания.
20. Развитие пограничных невротических состояний как следствие интенсивного переживания стресса. Посттравматический стресс.
21. Проблема управления стрессом. Взаимосвязь диагностической и профилактической направленности работы как основа современных технологий стресс-менеджмента.

22. Психопрофилактика и коррекция стресса. Объектная и субъектная парадигмы. Общая классификация методов борьбы со стрессом.
23. Опосредующие методы профилактики и коррекции стресса (объектная парадигма). Примеры используемых средств.
24. Непосредственные методы воздействия на состояние человека. «Пассивный» и активный субъект психопрофилактики. Примеры средств «внешнего» воздействия на состояние человека.
25. Психологическая саморегуляция состояний. Основные классы методов и техник. Программы обучения навыкам саморегуляции и управления стрессом.
26. Организационные формы использования методов профилактики и управления стрессом в прикладных условиях.

## 1. Тестирование.

### 1. Предконфликтная ситуация – это:

- + нарастание социальной напряженности между оппонентами – потенциальными участниками конфликта из-за возникших противоречий;
- использование угрозы как способа воздействия на оппонента при проведении переговоров;
- действие, которое направлено против кого-либо другого.

### 2. Тест. Стимулирование конфликта предполагает:

- + целенаправленные действия субъекта управления, направленные на возникновение конструктивного конфликта;
- умышленный срыв рабочего процесса в виде отказа или ненадлежащего исполнения своих обязанностей;
- настойчивую борьбу за свои интересы, противоречащие другим.

### 3. Предупреждение конфликта представляет собой:

- + действия управленца по недопущению и нейтрализации факторов возникновения конфликта;
- наказание противодействующих оппонентов за участие в конфликте;
- мирное урегулирование возникших противоречий до начала открытого конфликта.

### 4. К этапам конфликта относятся:

- + предконфликтная ситуация; открытый конфликт с инцидентом, эскалацией и завершением; послеконфликтный период;
- возникновение противоречий, этап попыток снижения напряженности, нарастание противоречий, разрешение конфликта;
- инцидент, эскалация, примирение.

### Тест - 5. Компромисс невозможен в конфликте:

- + ценностей;
- интересов;
- ресурсов.

### 6. Предметом конфликтологии являются:

- + закономерности появления и развития конфликтных противоречий, динамика и направления развития конфликтных ситуаций, способы и методы профилактики, решения и управления конфликтами;
- причины возникновения конфликтов в разных социальных сферах и способы их разрешения;
- предпосылки зарождения противоречий в различных социальных слоях общества, их профилактика и разрешение мирным путем.

### 7. Конфликтология как наука возникла, выделившись из наук:

- + социологии и психологии;
- философии и политологии;

- педагогики и культурологии.

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

+ формальный повод, позволяющий сторонам конфликта начать открытое противодействие;

- истинная причина возникновения непримиримых противоречий;

- отрицательное восприятие чьего-либо превосходства или успехов.

**9. Объектом конфликтологии является:**

+ социальный конфликт как специфический вид социального взаимодействия субъектов;

- межличностные конфликты сослуживцев в процессе трудовой деятельности;

- политические противоречия на разных уровнях власти, включая международные конфликты.

**10. Основположником американской конфликтологии считается:**

+ Л. Козер;

- К. Боулдинг;

- Э. Берн.

**11. Тест. Первый этап становления конфликтологии характеризуется:**

+ формированием и развитием знаний о природе, принципах и видах конфликтов;

- появлением конфликтологических теорий и частных концепций;

- изучением конфликта как самостоятельного явления.

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

+ информационная;

- профилактическая;

- сигнальная.

**13. Что такое толерантность?**

+ Отсутствие или довольно незначительная реакция сторон на конфликтогенный фактор;

- Рост недовольства, отрицательной психологической напряженности и деструктивных социальных связей;

- Недобросовестное использование открытой информации.

**14. Что представляет собой авторитет?**

+ Признание со стороны других людей влияния и значимости кого-либо;

- Субъект, который отличается особенно активными действиями;

- Человек, для которого интересы других выше собственных.

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

+ бойкотом;

- блефом;

- бунтом.

**16. Публичное высказывание мнений и обсуждение ключевых тезисов – это:**

+ дебаты;

- беседа;

- декларация.

**17. Замораживание конфликта предполагает:**

+ его отсрочку с сохранением имеющихся противоречий;

- изучение возникших противоречий для определения их причин и прогнозирования;

- запрет управляющего субъекта на участие в конфликте во имя общих интересов.

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

- Избегание;

- Денонсация;

- Медиация.

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

+ Горизонтальный;

- Межгрупповой;

- Политический.

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

- + точку степени нарастания остроты конфликта, при достижении которой ситуация кардинально меняется в сторону отступления либо применения силы;
- состояние эмоциональной разрядки;
- неадекватную эмоциональную реакцию на конфликтогенный фактор.

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

- + маргиналом;
- еретиком;
- медиатором.

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

- + месть;
- насилие;
- моббинг.

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

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

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

- + прессинг;
- месть;
- манипуляция.

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

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

**26. Сравнительно устойчивый и упрощенный образ какого-либо социального объекта называется:**

- + стереотипом;
- паритетом;
- макетом.

**27. Ультиматум – это:**

- + безапелляционное требование одной стороны конфликта к другой с угрозой применения радикальных мер разрешения спора при неисполнении этого требования;
- форма насилия, которой присущи особая жестокость и устрашение во имя достижения своих целей;
- готовность воспринимать будущие события максимально объективно.

**3. Открытые задания.**

**3.1. Теоретические задания.**

**Тема 1. Стресс и проблема адаптации**

Социально-экономические и медико-демографические аспекты изучения стресса в экономически развитых странах. Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека. Стресс и нарушения поведенческой адаптации. Болезни «стрессовой этиологии» и формы личностной дезадаптации. Критерии оценки негативных последствий стресса на индивидуальном и популяционном уровне. Профессиональный стресс и здоровье человека. Понятия «психическое здоровье», «профессиональное здоровье». Стресс и

надежность деятельности. Стресс и пограничные состояния. Основные сферы изучения стресса в современных исследованиях.

### **Тема 2. Классическая теория стресса Г. Селье, ее роль в развитии психологических концепций изучения стресса**

История развития концепций адаптации и гомеостатического регулирования жизнедеятельности организма в физиологии и психофизиологии. Понятие общего адаптационного синдрома, введенного Г. Селье. «Триада признаков» стресса, физиологические механизмы возникновения. Стадии развития стрессовых реакций по Г. Селье. Различие понятий «eu-stress» и «distress».

### **Тема 3. Современные подходы к анализу профессионального стресса**

Экологический подход к изучению стресса. «Витаминная модель» психического здоровья П. Варра. «Профессиональная эпидемиология»: прогноз нарушений здоровья и личностной дезадаптации по риск-факторам профессиональной среды (В. Касл).. Когнитивная модель развития психологического стресса Р. Лазаруса. Стратегии стратегий совладания/преодоления стресса (копинг-механизмы). Индивидуальные формы совладающего поведения (модель С. Хобфолла). Трансактная модель стресса Т. Кокса. Регуляторные модели динамики состояний человека (Д. Бродбент, А.Б. Леонова). Острые и хронические формы стрессовых состояний, симптомокомплексы их проявлений. Состояния адекватной мобилизации и динамического рассогласования как разные типы продуктивного и непродуктивного реагирования на стрессогенную ситуацию (В.И. Медведев). Структурно-системный анализ стрессовых состояний.

### **Тема 4. Острые и хронические формы стрессовых состояний**

Понятия «экстремальные условия» и «экстремальность». Абсолютная и относительная экстремальность. Стресс-факторы абсолютного характера (стрессы среды обитания). Стресс-факторы опосредующего характера (новизна, сложность, значимость поведенческих задач). Стресс и психическая напряженность (по Н.И. Наенко). Острый стресс и состояния эмоциональной напряженности. Основные психологические составляющие синдрома хронического стресса (тревога, агрессия, депрессия, астения, соматизация вегетативной симптоматики стресса).

### **Тема 5. Синдромы личностных и поведенческих деформаций стрессового типа**

Профессионально-личностные акцентуации. Тип А поведения. Синдром выгорания. Развитие пограничных невротических состояний как следствие интенсивного переживания стресса. Синдром посттравматического стресса. Стадии переживания критических жизненных ситуаций и выхода из них (модель М. Хоровитца). Временная динамика и психологическая характеристика основных стадий («шок», «отказ», «вторжение», «переживание», «выход»), возможные негативные последствия.

### **Тема 6. Методы профилактики и коррекции стресса**

Основные подходы к борьбе со стрессом. Общая классификация методов профилактики и коррекции стресса. Примеры методов устранения причин развития стресса – «объектная парадигма» (режимы труда и отдыха, time-management, формирование условий для «здорового образа жизни» и др.). Субъектная парадигма – пассивный и активный субъект. Примеры методов непосредственного воздействия на состояние человека (фармакотерапия, культура питания, рефлексотерапия, функциональная музыка, суггестивные воздействия).

## **3.2. Практические задания.**

### **Кейс 1.**

*В бухгалтерии в одном кабинете работают две сотрудницы. Одна из них молодая, другая в предпенсионном возрасте, но обе хорошие специалисты. Несмотря на то, что они работают независимо друг от друга, старшая сотрудница регулярно вмешивается в работу молодой: дает ей советы, постоянно говорит об отсутствии компетенции, указывает на ошибки. Кроме того, женщина предпенсионного возраста постоянно обращает внимание на то, как выглядит молодой специалист, пытается ее по-своему «образумить». При этом старшая сотрудница делает это без злого умысла — таким образом, она беспокоится о своей «неопытной» коллеге. Как следует поступить женщинам в данной ситуации?*

#### **Мария Федорова:**

«Непрошенные советы и оценка внешности являются, пожалуй, самыми распространенными примерами нарушения психологических границ. Каждый из специалистов несет свою половину ответственности за сложившуюся ситуацию. Женщина предпенсионного возраста виновата в том, что нарушает границы коллеги, а молодая сотрудница — в том, что их не отстаивает.

В чем внутренний механизм такого поведения? Сотрудница предпенсионного возраста, давая советы и указывая на ошибки, а также оценивая внешность коллеги, занимает по отношению к ней "родительскую" позицию, тем самым выходя за рамки профессиональной роли. То есть ведет себя непрофессионально. Ведь быть профессионалом возможно только при общении с коллегами на равных. Для того чтобы снова вернуться в профессиональные рамки, нужно перестать занимать позицию "сверху".

#### **РЕКЛАМА**

В свою очередь, молодой женщине следует начать отстаивать свои границы. Это возможно делать в корректной и профессиональной манере. Схема поведения в подобного рода конфликте довольно проста. Во-первых, сначала молодой сотруднице нужно предъявить факт (нерешенного совета, ранящей оценки), во-вторых, озвучить свои чувства по этому поводу, в-третьих, попросить больше так не делать и, наконец, сказать, что она сделает, если ее просьба снова будет нарушена».

#### **Анна Супрун:**

«В данной вариации на тему "отцов и детей" пожилой сотруднице, разумеется, не стоит с таким рвением заботиться о молодой коллеге. Но поскольку она действует из лучших побуждений, то, возможно, к этой мысли ее и следует подвести. Сделать это может главный бухгалтер, HR или административный руководитель. Результатом мягкого деликатного разговора должен стать твердый вывод о тех рамках, за которые нельзя выходить на рабочем месте. Молодой же сотруднице можно посоветовать быть терпеливой, снисходительной и перенимать опыт».

#### **Анастасия Егунова:**

#### **РЕКЛАМА**

#### **GETINTENT**

«Специфика деловых отношений в офисном пространстве отличается регулярностью взаимодействия работников, частотой и полнотой контакта. Согласитесь, так или иначе в офисе приходится вникать в телефонный разговор своего коллеги, носящий сугубо личный характер. Поэтому открытость, дружелюбие, внимательность к другому сотруднику — основа здоровых деловых отношений, особенно в малом коллективе.

Очевидно, что опытный бухгалтер дарит прекрасную возможность молодому специалисту узнать многие тонкости и нюансы профессии, отношений в коллективе. При этом старшему специалисту нужно понимать, что отношения "дочки-матери" тоже имеют свои границы и рамки. И советы относительно внешности или личной жизни своей молодой коллеге нужно давать в максимально деликатной форме, не требуя их исполнения, поскольку младший бухгалтер имеет полное моральное право поставить на место свою наставницу и провести демаркационную линию в отношениях. Лезть на



рожон, как бывает у молодых максималистов, конечно, нельзя, но обязательно следует доверительно сообщить своей коллеге о том, что ее задевают замечания относительно ее личного пространства. В любом случае если в основе отношений между двумя бухгалтерами лежит взаимоуважение и профессионализм — ситуация не дойдет до явных конфликтов или неурядиц».

### **Кейс 2.**

*В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше — средний возраст персонала — 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно — они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно выйти из подобной ситуации?*

#### **Мария Федорова:**

«В данной ситуации мы видим распространенную проблему, с которой сталкиваются многие вновь назначенные руководители. Эффективно управлять командой в этом случае можно только войдя в профессиональную роль. То есть буквально начальнику нужно перестать быть человеком и полностью переключиться на выполнение своих обязанностей. Только так возможно вернуть работу подчиненных в нормальное русло. Для начала руководителю необходимо признать тот факт, что он утратил профессиональную позицию по отношению к своим сотрудникам. Далее ему следует понять, какие именно параметры своей роли он не соблюдает. После этого нужно вернуться в роль, учитывая найденные недостатки, и общаться с подчиненными только таким образом».

#### **Анна Супрун:**

«Я полагаю, что обеим сторонам это надо пережить. Негативный эффект от прихода нового управленца продержится в коллективе не больше полугода. За это время тема будет сто раз поднята и попросту наскучит большинству. Ее продолжают обсуждать лишь в кругу "традиционно всем недовольных сотрудников", а их процент незначителен. Руководителю же нужно, чтобы к этому времени появилась возможность продемонстрировать свою профессиональную зрелость».

### **Кейс 3.**

*В коллективе есть сотрудник, считающий себя «душой компании» — он постоянно шутит, рассказывает анекдоты, регулярно уходит на перекуры и зовет половину отдела с собой. Большинству работников такое поведение кажется неуместным — мало того, что шутки балагура далеко не всегда смешные, при этом он еще и отвлекает коллег от работы. Однако напрямую попросить весельчака умерить свой пыл сотрудники стесняются. Что следует предпринять его коллегам?*

#### **Мария Федорова:**

«В данной ситуации затруднения связаны с тем, что перепутаны человеческие и профессиональные отношения. Сотрудники стесняются сказать, что поведение коллеги мешает им работать, потому что находятся в этот момент не в "рабочих" отношениях с ним. В этой случае можно делегировать данный вопрос руководству, так как решение подобного рода проблем находится в его компетенции, либо искать выход самостоятельно. Для этого разговор с "душой компании" нужно вести в формате "просто бизнес, ничего личного", подчеркивая, что его поведение не устраивает коллег именно в рабочем контексте, а никак не в личном. Поэтому стоит говорить о конкретных действиях, а не о личности, а также дать понять, что вне рабочего времени его шутки желанны и приемлемы».

#### **Анна Супрун:**

«Наверно, такой сотрудник есть в каждой компании, и периодически призывать его к порядку — задача руководителя. Если работа этого специалиста дает результат, то жестко бороться с ним я бы не стала, ведь его энергию можно направить в мирных целях: как в

решении рабочих задач, так и для снятия неожиданно возникшего напряжения в коллективе. При этом его непременно нужно держать под контролем и, как в старом добром советском кино, время от времени возвращать "в бухгалтерию". Опытный руководитель сумеет сделать это, не обидев человека».

**Лариса Чугуевская:**

«Вольное прочтение теории неформального лидерства позволяет утверждать, что штатный балагур — персона, требующая активного эмоционального участия в своей судьбе и, к тому же, неуверенная в себе. Соответственно для "утихомиривания" весельчака нужно заблокировать эти две черты его натуры. Во-первых, следует максимально перевести общение в рабочее русло и придерживаться строгого, сухого стиля. Во-вторых, по ситуации надо стараться делать комплименты его профессиональным успехам. Любой здравомыслящий сотрудник оценит деликатность коллег и прояснит для себя картину коллективных взаимоотношений. Очевидно, что никто не желает объявлять бойкот и менять статус "души компании". Однако благоприятную почву для правильных выводов такое коллективное поведение создаст. И настойчивость, активность, обилие попыток балагура устроить не всегда уместное веселье в ходе рабочего процесса претерпят коренное изменение».

**Кейс 4.**

*В коллективе работают менеджер и его ассистент. Первый регулярно нагружает своего помощника работой, а сам большую часть рабочего времени сидит в социальных сетях, разговаривает с коллегами и подолгу обедает. Однако итоговый результат совместной работы он преподносит как свою личную заслугу, за что регулярно получает от начальства благодарности и премии, в то время как ассистент остается в тени. Как помощнику выйти из этой ситуации?*

**Мария Федорова:**

«В данной ситуации помощник стоит перед сложным выбором: либо он остается в тени, сохраняя "статус кво", либо начинает открыто говорить о данной проблеме с руководителем и более высоким руководством. Правда, в этом случае результат предсказать трудно: обращение к начальству может обернуться для ассистента как повышением, так и увольнением. Поэтому при общении с руководством важно строить свои сообщения, соблюдая профессиональную роль, не переходя на личности и предъявляя факты, а не суждения».

**Анна Супрун:**

«Как видно, начальство не углубляется в жизнь коллектива, иначе ему было бы понятно, кого на самом деле нужно благодарить. Ассистенту следует воспользоваться ситуацией и получить максимум опыта, что бесспорно будет оценено его будущим работодателем».

**Анастасия Селиванчик:**

«Для начала ассистенту стоит расставить приоритеты: эта работа ему нужна для карьерного роста, для строчки в резюме или же для получения нового профессионального опыта в данной сфере. К примеру, выпускник философского факультета осваивает профессию маркетолога, и работа ассистентом — единственный способ приобретения опыта в данной области. Разумеется, придется притерпеть ряд неудобств, пока приобретенные навыки и умения не пора будет переводить на следующий уровень — менеджера по маркетингу. И только после этого имеет смысл просить повышения у своего руководства, а в случае отказа — искать новое место работы. Есть и неделикатное решение проблемы взаимоотношений с непосредственным начальником: можно обратиться к вышестоящему руководству и попытаться объясниться. Правда, в этом случае нужно быть готовым к самым разным вариантам финала этого разговора».

**4. Ключ к тесту:** верный ответ отмечен знаком плюс.