

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор Е. В. Нехода

Рабочая программа дисциплины

**Управление конфликтами**

по направлению подготовки

**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки:  
**Менеджмент**

Форма обучения  
**Очная**

Квалификация  
**Бакалавр**

Год приема  
**2020**

СОГЛАСОВАНО:  
Руководитель ОП И.А. Павлова  
Председатель УМК В.В. Маковеева

Томск – 2020

## **1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины**

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

ПК-2 Способен участвовать в разработке бизнес-процессов организации, основанных на присущих ей конкурентных преимуществах.

ПК-5 Способен осуществлять деятельность по развитию персонала.

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

ИОПК-3.3 Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды

ИПК-2.3 Разрабатывает предложения по повышению эффективности бизнес-процессов

ИПК-5.2 Применяет технологии и методы развития персонала и управления профессиональной карьерой

## **2. Задачи освоения дисциплины**

– Освоить понятийный аппарат в области управления организационными конфликтами..

– Знакомство с современными подходами к проблеме конфликта и стресса в организации для

– Научиться применять понятийный аппарат конфликтологии и практические методы управления конфликтами для разработки предложений по разрешению противоречий в организации и оценки последствий организационно-управленческих решений и в области управления конфликтами.

## **3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина относится к Блоку 1 «Дисциплина (модули)».

Дисциплина относится к части образовательной программы, формируемой участниками образовательных отношений, является обязательной для изучения.

Код дисциплины в учебном плане: Б1.В.09

## **4. Семестр(ы) освоения и форма(ы) промежуточной аттестации по дисциплине**

Восьмой семестр, экзамен

## **5. Входные требования для освоения дисциплины**

Для успешного освоения дисциплины требуются результаты обучения по следующим дисциплинам: Социальная психология, Менеджмент, Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение, Организационная культура.

## **6. Язык реализации**

Русский

## **7. Объем дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 часов, из которых:

-лекции: 16 ч.

-практические занятия: 16 ч.

в том числе практическая подготовка: 0 ч.

Объем самостоятельной работы студента определен учебным планом.

## **8. Содержание дисциплины, структурированное по темам**

Тема 1. Подходы к управлению конфликтной ситуацией в организации. Типы конфликтов в организации. Общее понятие конфликта. Конфликт как источник развития организации. Типы конфликтов в зависимости от предмета, источников, степени выраженности, типа участников, др.

Тема 2. Функции конфликтов в организации.

Организационный конфликт: виды, уровни. Причины конфликтов в организации. Конструктивные и деструктивные функции конфликта в организации. Организационная культура и конфликты. Развивающая функция конфликта в организации.

Тема 3. Исследование конфликта: причины или источники конфликта, природа конфликта, этапы развития конфликта; стороны конфликта (личности, группы, организации...). Картография конфликта. Показатели деструктивных и конструктивных процессов в конфликте. Критерии конструктивного развития конфликта, признаки разрешения конфликта

Тема 4. Организационные методы управления конфликтом: изменение оргструктуры, уточнение целей и т.д.

Тема 5. Коммуникативные стратегии в конфликтах. Стратегии поведения в конфликте по К.Томасу. Характеристика основных стилей поведения: конфронтация, избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество. Деструктивные поведенческие реакции. Коммуникации как источник конфликта. «Барьеры» коммуникаций. Конфликтогены. Модели и алгоритмы конструктивной коммуникации в конфликте. Техники цивилизованного влияния и противостояния манипуляции.

## **9. Текущий контроль по дисциплине**

Текущий контроль по дисциплине проводится путем контроля посещаемости занятий, тестов по лекционному материалу, деловых игр и решения кейсов по темам, выполнения домашних заданий и фиксируется в форме контрольной точки не менее одного раза в семестр.

## **10. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации**

Экзамен в восьмом семестре проводится в письменной форме по билетам. Билет содержит 25 тестовых вопросов и задачу.

Примеры тестовых вопросов:

1. Какие поведенческие характеристики присущи конструктивной модели поведения в конфликтном взаимодействии:

а) стремится уладить конфликт, проявляет выдержку и самообладание, уходит от острых вопросов;

б) доброжелательно относится к сопернику; стремится уладить конфликт; ведет себя открыто и искренне;

с) стремится к победе в конфликте, отличается выдержкой и самообладанием, непоследователен в оценках и суждениях;

д) не проявляет активности, уходит от острых вопросов, отказывается от компромисса;

е) стремится уладить конфликт, доброжелательно относится к сопернику, уходит от острых вопросов.

2. Внутрличностный конфликт — это:

а) глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач;

б) состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией;

- c) столкновение противоположно направленных мотивов личности;
- d) столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности;
- e) внутренние колебания личности, стоящей перед выбором средств для достижения конкретной цели.

3. Управление конфликтами — это:

- a) целенаправленное воздействие на процесс его динамики;
- b) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт;
- c) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения о уровня напряженности между ними;
- d) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс формирования адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;
- e) целенаправленное воздействие на мотивы конфликтующих.

4. Содержание управления конфликтами включает:

- a) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение;
- b) прогнозирование, регулирование, разрешение;
- c) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение;
- d) анализ конфликтной ситуации, прогнозирование, предупреждение, разрешение.

5. В структуре любого конфликта можно выделить три основных компонента.

Укажите их.

- a) Участник /участники конфликта
- b) Конфликтная ситуация
- c) Объект и предмет конфликта
- d) Конфликтная парадигма
- e) Конфликтная система.

Пример задачи:

Проанализируйте описанные ниже конфликты, определите эффективные методы их разрешения:

1. В отдел, где работает Анна, приняли новую сотрудницу Елену. Как оказалось, девушки уже знакомы, раньше они работали в одной компании в соседних отделах. Хотя это было и достаточно давно, у Анны остались не самые лучшие воспоминания о взаимодействии с Еленой: их отделы в некотором смысле конкурировали, и у Анны с Еленой не раз случались разговоры на повышенных тонах. Теперь Анну попросили «побыть наставником для новенькой» и рассказать ей обо всех деталях работы, но Анна избегает этой роли и отвечает отказом на все просьбы Елены помочь.

2. В компании «Дельта» возник конфликт между двумя подразделениями. Отдел контроля качества постоянно пишет служебные записки директору о том, что клиенты недовольны обслуживанием, потому что им не уделяется достаточно времени. В свою очередь отдел продаж пишет служебные записки, в которых жалуется на медленную работу операторов, а значит, невозможность привлекать новых клиентов.

Результаты экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» за тест выставляется, если студент дал не менее 90 % верных ответов (23 ответа - 23 балла) «хорошо» - не менее 80% верных ответов (20 ответов) «удовлетворительно» - не менее 60% верных ответов (15 ответов), «неудовлетворительно» - менее 60% верных ответов (менее 15 ответов). Задача

оценивается в 3 балла - задача решена верно, без замечаний, 2 балла - задача решена верно с небольшими замечаниями (недостаточная аргументация решения), 1 балл – задача решена, но с существенными замечаниями (понятийный аппарат и теоретическая модель использованы с ошибками), 0 баллов – задача не решена.

Результаты экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» с учетом текущего контроля. Текущий контроль (выполнение домашних заданий и работа на практических заданиях) учитывается при выставлении итоговой оценки: итоговая оценка «Отлично» выставляется только при оценке итогового теста на «Отлично», задачи на «Отлично» или «Хорошо» и выполнении всех домашних заданий и проверочных работ на занятиях с оценкой «зачтено». Оценка «Хорошо» выставляется при выполнении итогового теста на «Отлично» и «Хорошо», задачи на «Хорошо» и «Удовлетворительно», выполнении не менее 70% домашних заданий и проверочных работ на занятиях с оценкой «зачтено». Оценка «Удовлетворительно» выставляется при выполнении итогового теста на «Удовлетворительно», задачи не менее, чем «Удовлетворительно», и выполнении не менее 50% домашних заданий и проверочных работ на занятиях с оценкой «зачтено».

#### 11. Учебно-методическое обеспечение

а) Электронный учебный курс по дисциплине в электронном университете «Moodle» - <https://moodle.tsu.ru/course/view.php?id=28250>

б) Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине.

#### 12. Перечень учебной литературы и ресурсов сети Интернет

а) основная литература:

– Емельянов С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов /С. М. Емельянов. Серии: Высшее образование. М.: Юрайт, 2023. - 219 с.

Онлайн доступ: Юрайт ЭБС Юрайт

б) дополнительная литература:

– Литвина С.А. Управление конфликтами.// Эффективный менеджмент: ПрактикумТомск: Издательский Дом ТГУ, 2015. – с.143-163. (полный текст доступен [http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/5/6/Z\\_846\\_Effektivnyj\\_menedzhment.pdf](http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/5/6/Z_846_Effektivnyj_menedzhment.pdf))

– Литвина С.А. Управление коммуникациями в проекте: учебно-методический комплекс. Томск: Томский государственный университет, 2011. – 1 CD-R.– 111 с. (НБ ТГУ Электронный ресурс

<http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000422243>)

– Литвина С.А. Управление персоналом проекта: учебно-методический комплекс. Томск: Томский государственный университет, 2011. - 1 CD-ROM). – 178 с. (НБ ТГУ Электронный ресурс

<http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000422244>)

– Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. Спб.:Издательство: Питер.- 2000. -180с.

– Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. Москва, Стрингер, 1992. – 195 с.

– Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: учебное пособие. Юнити-Дана 2013 г. 175 с.

в) ресурсы сети Интернет:

1. Журнал Организационная психология. Электронный журнал. <https://orgpsyjournal.hse.ru/>

2. Робертс К. Менеджмент умер. Маркетинг умер. Стратегия умерла.

[http://www.chaskor.ru/article/menedzhment\\_umer\\_marketing\\_umer\\_strategiya\\_umerla\\_33691](http://www.chaskor.ru/article/menedzhment_umer_marketing_umer_strategiya_umerla_33691)

3. "Toxic Leadership - How To Spot It And How To Avoid It". Strategies-for-managing-change.com. Retrieved 2011-08-06. <http://leadchange.com/toxic-leadership/>

4. Spaho K.: Organizational communication and conflict management. Management, Vol. 18, 2013, 1, pp. 103-118. <https://www.efst.hr/management/Vol18No1-2013/6-Spaho.pdf>

5. Открытые онлайн-курсы

– <http://hr-portal.ru/>

– <http://www.e-xecutive.ru/>

– <http://hrm.ru/>

– <http://www.top-personal.ru/>

#### **14. Материально-техническое обеспечение**

Аудитории для проведения занятий лекционного типа.

Аудитории для проведения занятий семинарского типа, индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой и доступом к сети Интернет, в электронную информационно-образовательную среду и к информационным справочным системам.

#### **15. Информация о разработчиках**

Литвина Светлана Алексеевна, кандидат психологических наук, доцент каф. организационного поведения и управления персоналом Института экономики и менеджмента ТГУ.