

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Никитина Елена Александровна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 12.09.2025 13:02:13  
Уникальный программный ключ:  
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
коммуникологии и психологии



Е.А. Никитина

«27» июня 2025 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Профилактика уровня конфликтogenности в социальных сообществах  
(наименование дисциплины)

37.03.02 Конфликтология  
очной формы обучения ОПОП ВО с присвоением двух квалификаций одного  
уровня высшего образования  
(код и наименование ОПОП ВО)

# **1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

## ***1.1 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ (кейс-задачи)***

### **Тема № 1. Причины, предпосылки и факторы возникновения основных видов конфликтов в социальных сферах**

В рекламном отделе газеты работают примерно 10 сотрудников. Коллектив разновозрастный и в основном женский. Руководитель принимает на работу свою знакомую Наталью. Новая сотрудница оказывается достаточно коммуникабельной и симпатичной и довольно быстро находит со всеми общий язык.

Через две недели после прихода Натальи руководитель решает повысить ее, сделав координатором, то есть средним звеном между простыми менеджерами и руководителем. Она должна сообщать менеджерам об изменениях в процессе работы и новшествах, а также передавать начальству вопросы и трудности подчиненных. Но Наталья неправильно понимает свои обязанности и начинает напрямую командовать менеджерами не от лица руководителя, а от своего лица. Это абсолютно не устраивает менеджеров, так как руководство осуществляется на повышенных тонах, что раньше в организации не практиковалось.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации. Какие действия должен предпринять руководитель для установления продуктивных отношений?*

### **Тема № 2. Диагностика, анализ и управление конфликтогенным потенциалом в различных социальных сферах**

Галина была принята на работу в рекламное агентство «NN». Это была маленькая организация, насчитывающая четырех работников (включая директора).

Краткая характеристика сотрудников: директор Валерия — бизнеследи, около 40 лет, но выглядит очень хорошо, замужем, есть ребенок, материальное положение высокое (скорее всего, обеспечивает Валерию муж, так как именно он купил своей жене агентство). Заместитель директора Иван — молодой человек 30 лет. Еще было два менеджера по рекламе — Надежда и Наталья. Так как коллектив действительно маленький, Галина очень быстро в него влилась, освоилась, и уже к вечеру первого дня у нее было ощущение, что она

работает здесь как минимум год. Галину брали на должность менеджера по рекламе.

В связи с тем, что это был ее первый опыт работы, ей сказали, что сначала она будет помогать другим менеджерам (Наде, Наталье и Ивану), а они научат ее всему. Галину все устраивало. Работа большей частью заключалась в курьерских поручениях — она весь день бегала по городу, передавая нужные бумаги. Когда Галина появлялась в офисе, то в ее обязанности входило подавать кофе директору и клиенту, проследить, не кончился ли картридж в сканере, бумага в принтере, всем ли хватает канцелярских товаров (если нет, то их следовало незамедлительно приобрести). И все же основными задачами менеджера по рекламе (а именно это и привлекало Галину в данной работе) были общение с клиентами, поиск и заключение договоров на создание рекламы, поэтому в свободные секунды она пыталась самообучаться и искать клиентов. Прошел месяц (а с ним и испытательный срок Галины), клиентов она в таком ритме работы пока не нашла, но никто не упрекнул ее в отсутствии контрактов, все видели, что она постоянно работает и не сидит на месте. Отношения с коллегами были прекрасными, Галина приходила на работу как во вторую семью.

В начале мая организация всем коллективом переехала в другой офис. Агентство расширялось, появились новые сотрудники. Было решено создать отдел промоушена для проведения рекламных акций в магазинах города. На должность начальника отдела взяли девушку Юлию — очень общительную, имеющую опыт работы. Она была примерно одного возраста с Галиной, может быть, на пару лет старше (около 24 лет). Она не составляла Галине конкуренции, так как они занимались разными направлениями, поэтому девушки работали без проблем. Юлия проводила дегустации вина и конфет в универсамах города. Образцы с таких промоакций появлялись в офисе, но никогда не употреблялись в коллективе, все это преподносилось лично директору. В представлении Галины такое поведение новой сотрудницы было прямым подхалимством. Та всегда считала, что добиться уважения директора и коллег можно хорошей работой, а не конфетами и вином. Но так как Юлия была «пробивной», то считала, что все средства хороши. Галина думала, что это вызовет негативную реакцию со стороны Валерии, но все оказалось наоборот.

Жизнь в агентстве начала вращаться вокруг Юли. Галину стали воспринимать как курьера, а не как человека, который вскоре станет таким же менеджером, как и они. Если раньше она бегала только по делам фирмы, то с приходом Юли все изменилось. Своими указаниями она унижала Галину, говоря, например: «Сходи купи мне кофе» или «Мне надо оплатить мобильный телефон. Сходи». Подобные просьбы Галина могла выполнить, когда они исходили от Валерии, но она была директором, а не коллегой! Естественно, Галина отказывала Юле в таких просьбах. Следует заметить, что это касалось только ее личных просьб, по поводу поездок к клиентам по работе у Галины даже не возникало вопросов. Вскоре она заметила, что Валерия недовольна ее работой. Директор стала срывать на Галину из-за мелочей, в

которых можно было обвинить любого менеджера. Галина — человек неконфликтный, и если видит, что неправа, то не выясняет отношения, а просто исправляет. У Юлии работа шла хорошо, вскоре она стала заниматься промоушеном косметики, соответственно Валерии была преподнесена часть новинок косметического рынка. Организовался своеобразный «междусобойчик» из Юлии и Валерии. Они вместе ходили пить кофе, словно подружки, а не директор и подчиненный. Конечно, фирма маленькая, отношения менее официальные, чем в крупной компании, но дистанцию Валерия раньше всегда держала.

Однажды Валерия вызвала Галину к себе и в конце беседы предложила уволиться по собственному желанию. На вопрос о причине увольнения ответ с ее стороны был странный, она мялась, говорила, что у нее нет опыта, а сейчас у них нет времени обучать Галину, что та не справляется с обязанностями менеджера по рекламе. Галине была дана неделя, чтобы доработать, в течение которой та, кстати, нашла клиента, дело шло к заключению контракта, но даже этот факт не смог повлиять на решение ее уволить.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите диагностические процедуры, которые можно осуществить при анализе данного конфликта. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации. Какие действия должен предпринять руководитель для установления продуктивных отношений и здоровой атмосферы в коллективе?*

### **Тема № 3. Методы и технологии прогнозирования и профилактики основных видов конфликтов в различных социальных сферах**

В рабочей группе проектного бюро Анна Михайловна, проработавшая более тридцати лет, привыкла быть на первых ролях.

Она не только хорошо знала свою работу, но и была в курсе всего происходящего в бюро. Во всех событиях, относящихся к сфере неформального общения сотрудников, она также была незаменима. Анна Михайловна умела организовать праздничный стол, выбрать подарок на день рождения, часто приглашала в выходные сослуживцев к себе на дачный участок, да и в будни за обеденным чаепитием нередко радовала собравшихся домашними пирожками.

Приход в группу новой сотрудницы Светланы сразу создал сложную ситуацию. Света закончила математический факультет университета, хорошо знала компьютер, поэтому была приглашена на работу, связанную с выполнением конкретного заказа, требовавшего сложных расчетов.

Светлана была яркой личностью, и ее приход сразу повлиял на климат в коллективе. Анна Михайловна остро переживала, что внимание, которое, как она считала, должно принадлежать в основном ей, теперь доставалось и Свете.

Пожилую женщину раздражало в Светлане практически все: и манера одеваться, и слишком громкий, по ее мнению, смех, неуместный на работе, то, что Света курит, что, «сохраняя фигуру», отказывалась от угощения пирожками. Однако участие Светы в разработке проекта приносило несомненную пользу. Но это подстегнуло ревность Анны Михайловны, которая старалась видеть во всем, что касалось Светы, только недостатки.

Света также не симпатизировала Анне Михайловне, считая создаваемую той «домашнюю» атмосферу неуместной на рабочем месте. Раздражали Светлану и косые взгляды сотрудницы, ее манера посудачить об окружающих.

Конкретным поводом для открытого столкновения явилось то, что Свете для работы на компьютере предоставили стол, за которым раньше сотрудники могли устроить чаепитие в нерабочее время и который Анна Михайловна так заботливо украшала букетиками цветов с дачи.

Помещение было тесным, другой стол поставить было некуда, но Анна Михайловна была обижена до глубины души и в сердцах высказала Свете все, что думала о ее манерах и претензиях. Света не осталась в долгу и в свою очередь сказала много нелестного в адрес Анны Михайловны. Женщины от конкретного повода перешли к обобщениям, в конфликт пробовали вмешаться не желавшие скандала сотрудники, но в итоге Анна Михайловна ушла, хлопнув дверью, а молодая женщина еще долго переживала, доказывая себе и окружающим, что она не виновата в скандале. Конфликт на этом не закончился, а принял затяжной характер.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтногенный потенциал. Определите возможные методы и технологии прогнозирования и профилактики подобного конфликта. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

#### **Тема № 4. Конфликтологическое просвещение как системный подход в профилактике и предупреждении конфликтов в различных социальных сообществах**

В государственной фирме, занимающейся театральной деятельностью, Наталья проработала около двух лет. Коллектив был небольшой, но дружный. Единственное, что всех смущало, — это маленькая зарплата.

Наталья работала очень хорошо, о чем свидетельствовало положительное отношение к ней начальства. Все самые ответственные задания поручались именно ей, в том числе контроль за исполнением работы нижестоящих сотрудников. Руководитель мог позвонить ей в выходной день с просьбой, и Наташа с удовольствием помогала.

Недовольство относительно заработной платы росло у всех сотрудников. Главный бухгалтер решила поговорить с руководством о повышении заработной платы, однако после разговора была уволена с формулировкой, что «подбивает сотрудников на выражение недовольства заработной платой».

С каждым работником была проведена разъяснительная беседа о том, что если сотрудник недоволен, он должен сам подойти к руководству и попросить о возможности повышения оклада. Наталья в этот момент была на больничном и ее «на ковер» не вызывали.

Постепенно в течение месяца большинство сотрудников уволилось и нашло более высокооплачиваемую работу. Наталья, видя положительное отношение начальства, все еще надеялась на повышение зарплаты.

Кроме того, на места уволившихся работников никого не брали, в связи с этим возрастал объем работы у оставшихся сотрудников.

Придя к начальству и в очередной раз выслушав несправедливый упрек, Наташа «сорвалась». Она объяснила руководителю, что за два года ее карьера остановилась в своем развитии: не было повышения квалификации, увеличения заработной платы, у нее существенно снизилась мотивация.

— Что в вашем понимании означает мотивация? — спросил руководитель.

— Мотивацию я вижу в трех вариантах. Либо должностное повышение, что невозможно в нашей государственной организации. Второй вариант — повышение квалификации: курсы, семинары, на которые меня можно отправить учиться. И последний, наиболее интересный вариант для меня — это повышение заработной платы. Я говорю о чисто символическом повышении на одну-две тысячи рублей, — отвечает Наталья.

— Понятно. Ну а если мне эти варианты не интересны? — спросил руководитель.

— Тогда я готова написать заявление об уходе.

— Ну что ж, я готов подписать его прямо сейчас, — заявил руководитель.

Наталья написала заявление, но начальник попросил ее отработать чуть более положенных двух недель. Наталья согласилась. После своего ухода она узнала об увольнении по собственному желанию еще двух сотрудников.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Определите возможности и конкретные приемы конфликтологического просвещения в ходе профилактики и предупреждения конфликтов. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

**Шкала оценивания: 5-балльная.**

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки не критического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

## **1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

### **Тема № 1. Причины, предпосылки и факторы возникновения основных видов конфликтов в социальных сферах**

1. К позитивной функции конфликтов в социальной сфере относят:

А. информирование о социальной напряженности; стимуляция решения проблемы, социальных изменений; снятие социальной напряженности.

Б. актуализация проблем; улучшение социальной ситуации; нормализация социальных контактов.

В. усиление социальной напряженности; стимуляция межличностных противоречий; снижение социальной напряженности.

2. К негативным функциям конфликтов в социальной сфере относят:

А. создание стрессовых ситуаций; дезорганизация социальной жизни; разрушение социальной системы.

Б. стабилизация социальных контактов; усиление социальной стабильности; повышение коммуникативных возможностей.

В. разрушение социальной стабильности; повышение толерантности; снижение социальной ответственности.

3. Особое взаимодействие индивидов в социальной сфере, групп и объединений при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов:

А) социальный конфликт

Б) деловое партнёрство

В) социальный контакт

4. Причиной социального конфликта могут быть различия в манере поведения и жизненном опыте, так ли это:

- а) нет
- б) отчасти
- в) да

5. Причиной социального конфликта может быть плохая передача информации, так ли это:

- а) нет
- б) да
- в) отчасти

6. Социальные конфликты всегда усиливают ожесточение, отвлекают людей от решения насущных проблем, так ли это:

- а) да
- б) отчасти
- в) нет

7. Социальные конфликты всегда помогают разрешить проблемы, позволяют людям осознать свои интересы, так ли это:

- а) нет
- б) отчасти
- в) да

8. Предмет конфликта в социальной сфере – это то:

- а) кто в нем участвует
- б) какие последствия имеет для участников
- в) из-за чего происходит конфликт

9. В переводе конфликт означает:

- а) столкновение
- б) противоречие
- в) разногласие

10. Конфронтация как форма управленческого конфликта – это:

- а) резкое обострение во взаимоотношениях между различными субъектами управления
- б) самая острая форма управленческого конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей системы управления
- в) открытое противоборство в различных звеньях системы управления, которое характеризуется поляризацией интересов

11. К положительным последствиям конфликта в социальной сфере можно отнести:

- а) нарушение сложившейся системы

- б) разрушение прежних взаимосвязей людей
- в) возможность заметить назревшую проблему

12. Позитивной функцией социального конфликта является:

- а) разрядка напряжённости между конфликтующими сторонами
- б) эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
- в) уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников

13. Признание реальности конфликтующими сторонами, легитимизация конфликта и институционализация конфликта входят в содержание \_\_\_\_\_ конфликта.

14. Содержание управления конфликтами включает \_\_\_\_\_.

15. Установите соответствие между понятием и его содержанием

1. Социально-политические и экономические причины	А. связаны с напряженностью и противоречиями в социально-политической и экономической ситуации в стране и мире.
2. Индивидуально-психологические причины	Б. отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим и социальным группам и др.
3. Социально-демографические причины	В. отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т. д.
4. Социально-психологические причины	Г. отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы)

1\_\_\_\_, 2\_\_\_\_, 3\_\_\_\_, 4\_\_\_\_\_.

## **Тема №2. Диагностика, анализ и управление конфликтогенным потенциалом в различных социальных сферах**

1. Выберите верный перечень структурных элементов конфликта в социальной сфере:

- а) роли оппонентов, объект конфликта, среда конфликта;
- б) позиции субъектов, участники конфликта, зона разногласий;

в) стороны конфликта, субъективные и объективные характеристики конфликта.

2. Условием возникновения конфликта в социальной сфере является наличие:

- а) конфликтной ситуации и инцидента
- б) инцидента
- в) конфликтной ситуации

3. По способам разрешения конфликты в социальной сфере бывают:

- а) пассивные, компромиссные
- б) компромиссные, кооперативные, разрушительные
- в) мирные, силовые, пассивные
- г) разрушительные, активные, пассивные

4. Ресурсы конфликта в социальной сфере – это:

- а) общий потенциал субъектов и участников конфликта, который может быть в нем использован;
- б) знания, умения и навыки конфликтантов;
- в) материальная обеспеченность сторон, участвующих в конфликте.

5. Инцидент – это:

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

6. Особое взаимодействие индивидов, групп и объединений при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов:

- а) социальный конфликт
- б) деловое партнёрство
- в) социальный контакт

7. Причиной социального конфликта могут быть различия в манере поведения и жизненном опыте, так ли это:

- а) нет
- б) отчасти
- в) да

8. Причиной социального конфликта может быть плохая передача информации, так ли это:

- а) нет
- б) да
- в) отчасти

9. Социальные конфликты всегда усиливают ожесточение, отвлекают людей от решения насущных проблем, так ли это:

- а) да
- б) отчасти
- в) нет

10. Социальные конфликты всегда помогают разрешить проблемы, позволяют людям осознать свои интересы, так ли это:

- а) нет
- б) отчасти
- в) да

11. Диагностика конфликтности – это \_\_\_\_\_.

12. Анализ конфликтным потенциалом в социальных сферах предполагает \_\_\_\_\_.

13. Соотнесите понятие с определением

1. образ конфликтной ситуации	А. - визуализация процесса анализа конфликта посредством наглядного изображения его составляющих, позволяющая, во-первых, систематизировать процесс анализа и, во-вторых, облегчить этот процесс для участника конфликта, не обладающего достаточными знаниями конфликтологии.
2. карта конфликта	Б. - метод прогнозирования конфликтов, заключающийся в разработке сценария развития конфликтной ситуации на основе количественных и качественных показателей.
3. моделирование конфликта	В. - текущее представление о конфликте, субъективная картина данной ситуации, складывающаяся в психике каждого из участников.

1 \_\_\_\_\_, 2 \_\_\_\_\_, 3 \_\_\_\_\_.

14. Соотнесите понятие с определением

1. Формула соглашения	А. процесс включения конфликтных взаимодействий в существующую в обществе систему ценностно-нормативных образцов действий, приведение их в соответствие с требованиями и установлениями Конституции и других правовых актов, создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;
-----------------------	---

2. Институционализация конфликта	Б. краткая формулировка существенных аспектов соглашения, которая служит ориентиром в работе над деталями.
3. Фасилитаторство	В. метод разрешения конфликта с участием третьей стороны, занимающей нейтральную позицию на переговорах и оказывающей содействие процессу выработки соглашения в процедурах альтернативного разрешения конфликтов.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

15. Соотнесите понятие с определением

1. Управление конфликтом	А. интенсификация, углубление и расширение конфликта. Применение одной сторон конфликта все более жестких тактик; усиление напряженности конфликта в целом.
1. Эскалация конфликта	Б. выбор альтернативы в конфликтном процессе, при которой основные усилия соперников сосредоточены на снижение интенсивности противоборства, на последовательном переводе прямой конфронтации в плоскость смягчения противостояния и замены его бесконфликтными отношениями, на взаимоприемлемом для соперников решении самой проблемы, породившей конфликтную ситуацию.
3. Урегулирование конфликта	В. совокупность методов воздействия на параметры конфликта, деятельность, которая ориентирована на разработку вопросов, связанных со снижением уровня враждебности в отношениях сторон, переводом конфликта в русло поиска совместного решения проблемы.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

**Тема №3. Методы и технологии прогнозирования и профилактики основных видов конфликтов в различных социальных сферах**

1. Предупреждение конфликта в социальной сфере представляет собой:

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

2. Стимулирование конфликта в социальной сфере предполагает:

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

3. Замораживание конфликта в социальной сфере предполагает:

- а) его отсрочку с сохранением имеющихся противоречий;
- б) изучение возникших противоречий для определения их причин и прогнозирования;
- в) запрет управляющего субъекта на участие в конфликте во имя общих интересов.

4. Ультиматум – это:

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

5. Что является основными моделями поведения личности в конфликте (исключите лишнее)

- а) конструктивная модель
- б) деструктивная
- в) конформистская
- г) нонконформистская

6. Установите соответствие между способом разрешения социальных конфликтов и его содержанием:

Арбитраж:

- а) взаимные уступки сторон в решении проблемы
- б) мирная беседа обеих сторон по решению проблемы
- в) обращение за помощью в специальный орган власти

7. Установите соответствие между способом разрешения социальных конфликтов и его содержанием:

Переговоры:

- а) использование третьей стороны в решении проблемы
- б) мирная беседа обеих сторон по решению проблемы
- в) взаимные уступки сторон в решении проблемы

8. Установите соответствие между способом разрешения социальных конфликтов и его содержанием:

Компромисс:

- а) обращение за помощью в специальный орган власти
- б) мирная беседа обеих сторон по решению проблемы
- в) взаимные уступки сторон в решении проблемы

9. Установите соответствие между способом разрешения социальных конфликтов и его содержанием:

Посредничество:

- а) использование третьей стороны в решении проблемы
- б) мирная беседа обеих сторон по решению проблемы
- в) обращение за помощью в специальный орган власти

10. Причиной возникновения социального конфликта может стать:

- а) стабилизация личности для предохранения сферы сознания
- б) ограниченность ресурсов, подлежащих распределению
- в) психологическая защита

11. Принципами управления конфликтами являются \_\_\_\_\_.

12. Основными механизмами урегулирования конфликтов выступают \_\_\_\_\_.

13. Профилактика конфликтов базируется на следующих принципах \_\_\_\_\_.

14. Соотнесите понятие с определением.

1. пресечение конфликта	А. разработка системы обоснованных предположений о возможном будущем возникновении и развитии конфликтов.
1. прогнозирование конфликтов	Б. одна из форм управляющего воздействия на конфликт, характеризуется активными и энергичными действиями по прекращению конфликта путем ликвидации преимущественно внешних признаков конфликта (прекращение конфликтного противодействия путем разведения оппонентов, давления на них угрозами, возможными санкциями).
2. профилактика конфликта	В. деятельность субъектов взаимодействия (или одного из них), а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего

	конфликта, разрешению противоречий неконфликтными способами.
3. предупреждение конфликта	Г. вид управленческой деятельности по отношению к конфликту, который состоит в заблаговременном устранении или ослаблении конфликтогенных факторов.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

#### 15. Соотнесите понятие с определением

1. детерминанты конфликта	А. пространственные и временные рамки, за пределами которых нет того минимума структурных элементов конфликта, которые обеспечивают его существование как целостной системы.
2. динамика конфликта	Б. системы элементов объективного или субъективного мира, закономерно и необходимо определяющие возникновение и развитие конфликта.
3. границы конфликта	В. ход развития конфликта во времени под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов, и условий.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

#### **Тема №4. Конфликтологическое просвещение как системный подход в профилактике и предупреждении конфликтов в различных социальных сообществах**

1. Факторы конфликта в социальной сфере – это:

А) обобщенные сочетания различных событий, ситуаций и т.п. (событийные области), создающие возможность для формирования конкретных условий конфликта.

Б) столкновения и противоборства индивидов или групп, с целью защиты реальных или вымышленных интересов

В) мероприятия по поиску виноватых в возникновении конфликтов и проблем

Г) причины, по которым можно быстро определить, кто и насколько виноват в сложной ситуации.

2. Конфликтологическая компетентность – это:

- А) это система знаний и навыков, определяющая успешность в предотвращении и разрешении деструктивных конфликтов;
- Б) это основная цель конструктивных переговоров, добровольное соглашение между всеми сторонами по обсуждаемой проблеме;
- В) это набор действий, осуществляемый при обращении клиентов к специалисту конфликтологу по поводу возникшей у них конфликтной ситуации;
- Г) это специальный набор форм, методов, способов, приёмов обучения и воспитательных средств, системно используемых в образовательном процессе.

3. Конфликтологическое просвещение – это:

- А) это специальный набор форм, методов, способов, приёмов обучения и воспитательных средств, системно используемых в образовательном процессе;
- Б) это система мер направленная на информирование отдельных лиц и групп о роли конфликтов в жизни человека, а так же о деятельности конфликтологов, медиаторов;
- В) это система знаний и навыков, определяющая успешность в предотвращении и разрешении деструктивных конфликтов;
- Г) это набор действий, осуществляемый при обращении клиентов к специалисту конфликтологу по поводу возникшей у них конфликтной ситуации.

4. Профилактикой конфликта в социальной сфере является

- А) организация такой жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая может свести к минимуму вероятность возникновения противоречий между ними или социальными группами.
- Б) процесс минимизации социальных противоречий
- В) итог компромиссного социального взаимодействия

5. Анализ конфликта – это:

- А) практический процесс исследования и понимания реальности конфликта с множества точек зрения
- Б) сбор информации о виноватых в конфликте и возможностях их наказать
- В) прямая и непосредственная регистрация конфликтологом событий и условий возникновения конфликта
- Г) количественная обработка информации, собранной другими методами

6. Конфликтологическое просвещение – это \_\_\_\_\_.

7. К основным видам конфликтологического просвещения относят \_\_\_\_\_.

8. Формами конфликтологического просвещения являются \_\_\_\_\_.

9. Принципы конфликтологического просвещения \_\_\_\_\_.
10. Функции конфликтологического просвещения \_\_\_\_\_.
11. Основные направления конфликтологического просвещения – это \_\_\_\_.
12. Соотнесите понятие с определением.

1. Посредничество, медиация	А. система профессиональной деятельности конфликтолога, направленная на минимизацию рисков возникновения и деструктивного развития (эскалации) конфликтов в различных социальных системах (от семьи до региона), может быть направлено на поддержку сторон при урегулировании или разрешении конфликта, профилактику возникновения повторных конфликтов, налаживание отношений после конфликта.
2. Сопровождение конфликтологическое	Б. одна из возможных процедур по урегулированию конфликта, особая форма переговоров, включающая участие третьего лица (стороны) нейтрального по отношению к участникам конфликта и независимого от них, задачей является помочь конфликтующим самостоятельно найти взаимоприемлемое соглашение по урегулированию спорных вопросов и достигнуть его, т.е. медиатор не дает советов и рекомендаций, а занимается максимально эффективной организацией процесса переговоров.
3. Помощь конфликтологическая	В. это область практического применения конфликтологических знаний, методов и технологий, направленная на повышение конфликтологической компетентности людей и оказание конфликтологической поддержки как отдельному человеку, так и семье, группе или организации, работа, предполагающая решение различного рода проблем, связанных с трудностями и конфликтами в межличностных отношениях, в семьях, урегулирование организационных и многих других противоречий.

1 \_\_\_\_, 2 \_\_\_\_, 3 \_\_\_\_.

13. Установите соответствие между подходом в урегулировании межнациональных конфликтов и его описанием:

1. Институциональный подход	А. умелое сочетание конкретных мер регулирующие-го воздействия на межэтнический конфликт
-----------------------------	--

2. Инструментальный подход	Б. создание сети организаций, особой инфраструктуры предотвращения и урегулирования внутренних конфликтов.
----------------------------	--

1\_\_\_\_, 2\_\_\_\_.

14. Соотнесите понятие с определением.

1. границы конфликта	А. системы элементов объективного или субъективного мира, закономерно и необходимо определяющие возникновение и развитие конфликта.
2. детерминанты конфликта	Б. пространственные и временные рамки, за пределами которых нет того минимума структурных элементов конфликта, которые обеспечивают его существование как целостной системы.
3. динамика конфликта	В. ход развития конфликта во времени под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов, и условий.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

15. Соотнесите понятие с определением.

1. зона конфликта	А. субъект социального взаимодействия, который первым предпринимает действия в виде общения, поведения или деятельности, направленные против другой стороны и вызывающие ответные действия.
2. инцидент	Б. субъективно-объективное пространство, на которое распространяются интересы оппонентов данного конфликта. В ходе развития конфликта зона конфликта может, как сужаться так и расширяться.
3. инициатор конфликта	В. первый этап открытого периода в динамике конфликта, представляющий собой первое столкновение сторон, пробу их сил, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Выражается

	во внешнем противодействии, столкновении сторон.
--	--

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- 5-4 **баллов** соответствует оценке «отлично»;
- 4-3 **баллов** – оценке «хорошо»;
- 3-2 **баллов** – оценке «удовлетворительно»;
- 2-1 **баллов** – оценке «неудовлетворительно».

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

#### **1. Вопросы в закрытой форме.**

1. К позитивной функции социальных конфликтов относят:

А. информирование о социальной напряженности; стимуляция решения проблемы, социальных изменений; снятие социальной напряженности.

Б. актуализация проблем; улучшение социальной ситуации; нормализация социальных контактов.

В. усиление социальной напряженности; стимуляция межличностных противоречий; снижение социальной напряженности.

2. К негативным функциям социальных конфликтов относят:

А. создание стрессовых ситуаций; дезорганизация социальной жизни; разрушение социальной системы.

Б. стабилизация социальных контактов; усиление социальной стабильности; повышение коммуникативных возможностей.

В. разрушение социальной стабильности; повышение толерантности; снижение социальной ответственности.

3. Особое взаимодействие индивидов, групп и объединений при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов:
- а) социальный конфликт
  - б) деловое партнёрство
  - в) социальный контакт
4. Причиной социального конфликта могут быть различия в манере поведения и жизненном опыте, так ли это:
- а) нет
  - б) отчасти
  - в) да
5. Причиной социального конфликта может быть плохая передача информации, так ли это:
- а) нет
  - б) да
  - в) отчасти
6. Социальные конфликты всегда усиливают ожесточение, отвлекают людей от решения насущных проблем, так ли это:
- а) да
  - б) отчасти
  - в) нет
7. Социальные конфликты всегда помогают разрешить проблемы, позволяют людям осознать свои интересы, так ли это:
- а) нет
  - б) отчасти
  - в) да
8. Предмет конфликта – это то:
- а) кто в нем участвует
  - б) какие последствия имеет для участников
  - в) из-за чего происходит конфликт
9. В переводе конфликт означает:
- а) столкновение
  - б) противоречие
  - в) разногласие
10. Конфронтация как форма управленческого конфликта – это:
- а) резкое обострение во взаимоотношениях между различными субъектами управления
  - б) самая острая форма управленческого конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей системы управления

в) открытое противоборство в различных звеньях системы управления, которое характеризуется поляризацией интересов

11. Кому из ученых принадлежит разработка «Теории комплекса неполноценности»:

- а) Адлеру
- б) Фромму
- в) Эриксону

12. К положительным последствиям конфликта можно отнести:

- а) нарушение сложившейся системы
- б) разрушение прежних взаимосвязей людей
- в) возможность заметить назревшую проблему

13. Позитивной функцией социального конфликта является:

- а) разрядка напряжённости между конфликтующими сторонами +
- б) эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
- в) уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников

14. Способ разрешения конфликта, предполагающий участие специальных органов власти:

- а) переговоры
- б) арбитраж
- в) компромисс

15. К групповым конфликтам относится конфликт:

- а) руководитель-коллектив
- б) микрогруппа-микрогруппа внутри коллектива
- в) группа-группа

16. К разновидностям социальных конфликтов не относится:

- а) масштабный
- б) внутриличностный
- в) глобальный

17. К групповым конфликтам относится конфликт:

- а) руководитель-коллектив
- б) микрогруппа-микрогруппа внутри коллектива
- в) личность-группа

18. Самым оптимальным способом разрешения конфликта является:

- а) отказ от защиты своих интересов
- б) достижение компромисса
- в) отступление, сдача позиций

19. Конструктивным способом разрешения общественных конфликтов признаются переговоры, так ли это:

- а) нет
- б) да
- в) отчасти

20. Ценностные семейные конфликты – это:

- а) конфликты, в основе которых лежат неудовлетворенные потребности в положительных эмоциях
- б) конфликты, основанные на борьбе за лидерство в семье
- в) конфликты, возникающие на основе противоположных интересов и ценностей

21. Проявлением цивилизованности общества является возможность достижения компромисса между конфликтующими сторонами, так ли это:

- а) нет
- б) да
- в) отчасти

22. Установите соответствие между способом разрешения социальных конфликтов и его содержанием:

**Арбитраж:**

- а) взаимные уступки сторон в решении проблемы
- б) мирная беседа обеих сторон по решению проблемы
- в) обращение за помощью в специальный орган власти

23. Установите соответствие между способом разрешения социальных конфликтов и его содержанием:

**Переговоры:**

- а) использование третьей стороны в решении проблемы
- б) мирная беседа обеих сторон по решению проблемы
- в) взаимные уступки сторон в решении проблемы

24. Установите соответствие между способом разрешения социальных конфликтов и его содержанием:

**Компромисс:**

- а) обращение за помощью в специальный орган власти
- б) мирная беседа обеих сторон по решению проблемы
- в) взаимные уступки сторон в решении проблемы

25. Установите соответствие между способом разрешения социальных конфликтов и его содержанием:

**Посредничество:**

- а) использование третьей стороны в решении проблемы

- б) мирная беседа обеих сторон по решению проблемы
- в) обращение за помощью в специальный орган власти

26. Причиной возникновения социального конфликта может стать:

- а) стабилизация личности для предохранения сферы сознания
- б) ограниченность ресурсов, подлежащих распределению
- в) психологическая защита личности

27. Полный перечень структурных элементов конфликта представлен такими параметрами, как:

- А) роли оппонентов, объект конфликта, среда конфликта
- Б) позиции субъектов, участники конфликта, зона разногласий
- В) стороны конфликта, субъективные и объективные характеристики конфликта

28. К этапам конфликтного взаимодействия относят следующие:

- А) эскалация, конфликтная ситуация, речевое противодействие
- Б) инициация конфликта, инцидент, деструктивный конфликт
- В) конфликтная ситуация, инцидент, эскалация, послеконфликтная стадия

29. Жесткие тактики поведения в конфликте ...

- А) всегда используются только после применения мягких и нейтральных
- Б) ориентируется на нанесение вреда, ущерба или использование давления на оппонента
- В) их присутствие в конфликтном сценарии свидетельствует о недостатках воспитания личности

30. Содержание управления конфликтом включает в себя:

- А) прогнозирование, предупреждение, регулирование, разрешение
- Б) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение
- В) диагностику, предупреждение, регулирование, завершение

31. К формам завершения конфликта относятся ...

- А) уступки, компромисс, уход, соперничество
- Б) перерастание в другой конфликт, отмена, затухание, разрешение
- В) разрешение, уход, отмена, убеждение

32. К основным признакам и условиям, достаточным для возникновения конфликта, относят:

- А) противоположно направленные мотивы или суждения
- Б) нанесение взаимного ущерба (морального, материального, физического; психологического) субъектами социального взаимодействия
- В) наличие у субъектов взаимодействия состояния противоборства между ними
- Г) верны все ответы

33. Конфликты по социальным последствиям бывают ...

- А) конструктивными и деструктивными
- Б) предметными и беспредметными
- В) реалистическими и нереалистическими
- Г) затяжными и краткосрочными

34. Наиболее общими причинами конфликта являются:

- А) социально-политические
- Б) социально-психологические
- В) экономические
- Г) социально-демографические
- Д) индивидуально-психологические
- Е) все ответы верны

35. Подавление как стиль поведения в конфликте выбирается в том случае, когда ...

- А) есть преимущества: власть, авторитет, связи
- Б) противоречия являются антагонистическими
- В) проблема имеет большое значение
- Г) предмет разногласия незначителен
- Д) столкновение происходит между равными по рангу субъектами

36. Уклонение от конфликта используется преимущественно в случае, если:

- А) проблема конфликта является существенной
- Б) нет опыта конфликтного противостояния
- В) необходимо избежать конфликта
- Г) можно добиться результата неконфликтным путем

37. Уступка как стиль поведения в конфликте, выбирается тогда, когда:

- А) субъект конфликта не уверен в своих силах
- Б) статус оппонента выше
- В) она используется в виде уловки, чтобы усыпить бдительность оппонента
- Г) нет сил, чтобы отстаивать свои интересы

38. Компромисс как вынужденное взаимное удовлетворение при разрешении конфликта применим тогда, когда

- А) необходимо сохранить хорошие отношения
- Б) приходится отказаться от конфликта
- В) не нужен выигрыш
- Г) заинтересованность сторон равная

39. Сотрудничество как стиль поведения в конфликте выбирается тогда, когда

- А) проблема важна для обоих оппонентов

- Б) партнеры равны по рангу
- В) партнеры ограничены во времени
- Г) есть желание найти взаимовыгодное решение.

40. Деструктивная модель поведения личности в конфликте характеризуется

- А) неправильностью оценок партнера
- Б) отсутствием самообладания
- В) нежеланием разрешать конфликт
- Г) проявлением недоверия к партнеру

41. Конструктивная модель поведения в конфликте проявляется:

- А) в стремлении разрешить конфликт объективно
- Б) доброжелательности во взаимоотношениях
- В) в лаконичности общения, уважение мнения соперника
- Г) в нацеленности на поиск решения
- Д) все ответы верны

42. Тот факт, что конфликты являются неустранимой частью социальной жизни, доказал ...

- А) М. Вебер
- Б) К. Маркс
- В) Г. Зиммель
- Г) Г. Гегель
- Д) Н. Макиавели

43. Объективные причины конфликта связаны с ...

- А нехваткой ресурсов
- Б духовным обнищанием
- В крахом идеологии
- Г) силой власти

44. Субъективные причины конфликта связаны с:

- А) психологией человека
- Б) духовными основами личности
- В) экономическими потребностями
- Г) силой власти

45. Основными элементами конфликтного взаимодействия являются:

- А) объект конфликта
- Б) участники конфликта
- В) среда конфликта
- Г) субъективное восприятие конфликта
- Д) все варианты верны

46. Под управлением конфликтом понимается:

- А) управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач
- Б) управление конфликтом есть постоянное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее его разрешение
- В) управление конфликтом есть воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение его задач

47. Основным позитивным методом разрешения конфликтов является:

- А) спор
- Б) соперничество
- В) переговоры
- Г) драка

48. Форма выражения согласия с аргументами противника в споре называется:

- А) компромисс
- Б) консенсус
- В) избегание
- Г) приспособление
- Д) борьба

49. Укажите субъектов межнациональных отношений.

- А) страны
- Б) этнонациональные группы
- В) партии
- Г) общественные движения
- Д) государственные организации

50. Предметом религиозного конфликта является ...

- А) религиозные нормы
- Б) религиозная мораль
- В) вера
- Г) принадлежность к конкретной конфессии

51. Предметом межгосударственного конфликта является ...

- А) территория
- Б) противоречие в интересах государств
- В) экономические разногласия
- Г) власть
- Д) идеология

52. Укажите наиболее приемлемую форму урегулирования межгосударственного конфликта

- А) достижение баланса интересов его сторон
- Б) сотрудничество
- В) компромисс

- Г) урегулирование политических разногласий
- Д) игнорирование взаимных претензий

53. Укажите способ принятия решения конфликтующими сторонами в ходе переговоров.

- А) авторитарный
- Б) голосование
- В) демократический
- Г) медиация

54. Юридический конфликт связан с ...

- А) политическими отношениями сторон
- Б) правовыми отношениями сторон
- В) экономическими отношениями сторон
- Г) духовными отношениями сторон
- Д) нормативными отношениями сторон

55. Юридический конфликт является разновидностью социального конфликта

- А) да
- Б) нет

56. Предметом юридического конфликта являются ...

- А) политические нормы
- Б) нормы нравственности
- В) правовые нормы
- Г) духовные нормы
- Д) экономические нормы

57. Местом разрешения юридического конфликта является ...

- А) парламент
- Б) правительство
- В) суд

58. Ролевым конфликтом называют ...

- А) отсутствие выполняемых человеком социальных функций
- Б) противоречия, возникающие между функциями, выполняемыми одним человеком
- В) явление социальной маргинальности
- Г) явление большого количества социальных функций у одного человека

59. Переход конфликта из фазы неразрешимого противоречия в фазу взаимовыгодного сотрудничества – это ...

- А) изменение конфликта
- Б) разрешение конфликта

- В) затухание конфликта
- Г) смягчение конфликта

60. Профилактикой конфликта в социальной сфере является
- А) организация такой жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая может свести к минимуму вероятность возникновения противоречий между ними или социальными группами.
  - Б) процесс минимизации социальных противоречий
  - В) итог компромиссного социального взаимодействия

## 2. Вопросы в открытой форме

1. Признание реальности конфликтующими сторонами, легитимизация конфликта и институциализация конфликта входят в содержание \_\_\_\_\_ конфликта.
2. Конфликтогены – это \_\_\_\_\_.
3. Содержание управления конфликтами включает \_\_\_\_\_.
4. Основным противоречием в сфере управления является \_\_\_\_\_.
5. Реальная возможность возникновения глобальных конфликтов появилась \_\_\_\_\_.
6. Главным фактором, определяющим экономические конфликты являются \_\_\_\_\_.
7. Образ конфликтной ситуации – это \_\_\_\_\_.
8. Неосновные субъекты конфликтной ситуации \_\_\_\_\_.
9. Повод для конфликта — это \_\_\_\_\_.
10. Конфликтологическое противоречие — это \_\_\_\_\_.
11. Причинами социальных конфликтов являются \_\_\_\_\_.
12. По количеству участников конфликты подразделяются на \_\_\_\_\_.
13. По направленности конфликты подразделяются на \_\_\_\_\_.
14. По функции социальные конфликты подразделяются на \_\_\_\_\_.
15. По длительности протекания конфликты подразделяются на \_\_\_\_\_.
16. По средствам разрешения конфликты подразделяются на \_\_\_\_\_.
17. По содержанию конфликты подразделяются на \_\_\_\_\_.
18. По характеру развития конфликты подразделяются на \_\_\_\_\_.
19. По объему вовлеченных сил конфликты подразделяются на \_\_\_\_\_.
20. Под глобальными конфликтами понимают \_\_\_\_\_.
21. Управление конфликтами – это \_\_\_\_\_.
22. Институциализация конфликта – это \_\_\_\_\_.
23. Профилактика социальных конфликтов – это \_\_\_\_\_.
24. Прогнозирование социальных конфликтов – это \_\_\_\_\_.
25. Предупреждение развития социальных конфликтов возможно при использовании технологий \_\_\_\_\_.
26. Конфликтологическое просвещение – это \_\_\_\_\_.
27. К основным видам конфликтологического просвещения относят \_\_\_\_\_.
28. Формами конфликтологического просвещения являются \_\_\_\_\_.

29. Принципы конфликтологического просвещения \_\_\_\_\_.
30. Функции конфликтологического просвещения \_\_\_\_\_.
31. Основные направления конфликтологического просвещения – это \_\_\_\_\_.
32. Конфликтологическая компетентность – это \_\_\_\_\_.

### 3. Тестовые задания на установление соответствия

1. Установите соответствие между понятием и его содержанием.

1. Социально-политические и экономические причины	А. связаны с напряженностью и противоречиями в социально-политической и экономической ситуации в стране и мире.
2. Индивидуально-психологические причины	Б. отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим и социальным группам и др.
3. Социально-демографические причины	В. отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения.
4. Социально-психологические причины	Г. отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы)

1 \_\_\_\_, 2 \_\_\_\_, 3 \_\_\_\_, 4 \_\_\_\_.

2. Соотнесите идеологию конфликтного взаимодействия с автором-разработчиком данной теории:

1. А. Н. Леонтьев	А. конфликтное взаимодействие может быть объяснено с помощью механизма «сдвига мотива на цель»
2. Г. Олпорт	Б. при превращении «средств в цели» они могут приобретать силу самостоятельных мотивов в ходе конфликтного взаимодействия

1 \_\_\_\_, 2 \_\_\_\_, 3 \_\_\_\_.

3. Установите соответствие между категорией и ее интерпретацией

3. Причины конфликта	А. это побуждение к действию, связанное с удовлетворением потребностей субъекта; совокупность внешних или внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих ее направленность.
----------------------	--

4. Мотивы конфликта	Б. это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его
5. Цель конфликта	В. мысленно представляемый результат конфликта, которого субъект хотел бы в данной ситуации достичь.

1\_\_\_, 2\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

6. Соотнесите механизм возникновения межгрупповых конфликтов с его описанием:

1. межгрупповая враждебность	А. конфликт, имевший место в прошлом, обуславливает восприятие угрозы отдельными членами группы со стороны другой группы, угроза обуславливает враждебность отдельных членов группы к источнику угрозы и внутригрупповую солидарность, угроза обуславливает более полное осознание индивидом собственной групповой принадлежности и непроницаемость групповых границ, угроза уменьшает отклонение индивидов от групповых норм, приводит к необходимости наказания членов группы и увеличивает меру наказания.
2. объективный конфликт интересов	Б. тенденции благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы.
3. внутригрупповой фаворитизм	В. феномен неизбежности переноса человеком агрессии на всех «других», «похожих» на тех, кто оказал на него фрустрирующее воздействие в прошлом, в процессе «социального научения»

1\_\_\_, 2\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

7. Определите соответствие между причинами межэтнических конфликтов и их содержанием:

1. этнопсихологические причины	А. угроза разрушения привычного образа жизни, материальной и духовной культуры и т. п. вызывают противодействие со стороны этнической общности, так как отказ от привычных ценностей порождает чувство второсортности
--------------------------------	---

2. социокультурные причины	Б. появление новых политических лидеров меньшинства, добивающихся большей политической власти и подвергающие сомнению легитимность существующей системы государства, отстаивая право на самоопределение меньшинства как равноправного члена международной политической системы, как нации среди наций.
3. социально-экономические	В. параметр, отражающий реальное социально-экономическое неравенство, мнимую дискриминацию или экономические интересы узких групп;
4. политические	Г. форсированная принудительная языковая ассимиляция, разрушение культуры и норм религиозного или цивилизационного свойства вызывает защитные реакции

1\_\_\_\_, 2\_\_\_\_, 3\_\_\_\_, 4\_\_\_\_\_.

8. Установите соответствие между подходом в урегулировании межнациональных конфликтов и его описанием:

1. Институциональный подход	А. умелое сочетание конкретных мер регулирующие-го воздействия на межэтнический конфликт
2. Инструментальный подход	Б. создание сети организаций, особой инфраструк-туры предотвращения и урегулирования внутренних конфликтов.

1\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_.

9. Соотнесите понятие с определением.

2. границы конфликта	А. системы элементов объективного или субъективного мира, закономерно и необходимо определяющие возникновение и развитие конфликта.
2. детерминанты конфликта	Б. пространственные и временные рамки, за пределами которых нет того минимума структурных элементов конфликта,

	которые обеспечивают его существование как целостной системы.
3. динамика конфликта	В. ход развития конфликта во времени под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов, и условий.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

10. Соотнесите понятие с определением.

4. зона конфликта	А. субъект социального взаимодействия, который первым предпринимает действия в виде общения, поведения или деятельности, направленные против другой стороны и вызывающие ответные действия.
5. инцидент	Б. субъективно-объективное пространство, на которое распространяются интересы оппонентов данного конфликта. В ходе развития конфликта зона конфликта может, как сужаться так и расширяться.
6. инициатор конфликта	В. первый этап открытого периода в динамике конфликта, представляющий собой первое столкновение сторон, пробу их сил, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Выражается во внешнем противодействии, столкновении сторон.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

11. Соотнесите тактику решений урегулирования межнациональных конфликтов с ее описанием:

1. стратегические решения	А. связаны с разовыми действиями, направленными на ограничение разрастания конфликтов или на устранение последствий конфликтов
3. оперативные решения	Б. ориентированы на предупреждение кризисов в межнациональных отношениях на основе заблаговременного создания правовых,

	политических, экономических и социально-психологических условий безболезненного решения проблем.
4. тактические решения	В. направлены на регулирование конфликтов путем силового, в том числе экономического, давления на его участников или посредством налаживания переговорного процесса;

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

12. Соотнесите понятие с определением.

1. ситуация конфликтная	А. разновидность трудной ситуации взаимодействия. От проблемной ситуации отличается более высокой степенью психической напряженности. Сторонами или одной из сторон допущены действия, которые рассматриваются оппонентом как нанесение морального или физического ущерба. Характеризуется началом формирования негативного отношения к другим, готовностью противодействовать.
2. ситуация предконфликтная	Б. наименьшая целостная неделимая часть конфликта, которая обладает всеми его основными свойствами.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_.

13. Соотнесите виды конфликтов с их определениями

1. Политические конфликты	А. особая форма противоборства граждан с властями, обусловленная ущемлением интересов граждан, а также нарушением прав и гарантий в социальной сфере
2. Социальные конфликты	Б. противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных экономических интересов, обусловленных их положением и ролью в системе общественных отношений
3. Экономические конфликты	В. противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей,

	взглядов и целей, обусловленных их положением и ролью в системе власти
--	--

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

14. Соотнесите технологию предотвращения внутривнутриполитических конфликтов с ее описанием

1. Интеграция контрэлиты	А. форма применения силового давления колеблющаяся от установления открытой диктатуры, направленной на насильственное искоренение негативного отношения к системе, до применения косвенных методов давления.
2. Политическое манипулирование	Б. изменения общественной системы за счет интегратора общественного недовольства.
3. Силовое давление	В. целенаправленное воздействие на общественное сознание, прежде всего через каналы массовых коммуникаций, в целях достижения политических целей.
5. Социальное маневрирование	Г. цель - полная дестабилизация существующей системы и создание своей
6. Политическое маневрирование,	Д. перераспределение части общественного продукта, возможно временное, в интересах оппозиции
7. Ослабление «системной оппозиции»	Е. широкий спектр мероприятий, призванных обеспечить преобразование разнонаправленных ин-тересов в устойчивый политический альянс, способствующий функционированию существующей политической власти.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_, 4\_\_\_\_\_, 5\_\_\_\_\_, 6\_\_\_\_\_.

15. Соотнесите понятие с определением

1. Ингруппа	А. социальная группа, по отношению к которой индивид не ощущает чувства идентичности или принадлежности, испытывая к ней враждебность, представляя членов такой группы как «не наших», «чужих».
2. Аутгруппа	Б. субъект, который провоцирует возникновение напряженности в отношениях между людьми и обладает таким комплексом психологических и

	интеллектуальных качеств, которые усиливают по отношению к нему агрессивные формы поведения даже со стороны очень мирных людей
3. Жертва конфликта	В. социальная группа, по отношению к которой человек испытывает чувство идентичности и принадлежности, выражаемое в терминах «мы», «наши».

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

16. Соотнесите понятие с определением

1. образ конфликтной ситуации	А. - визуализация процесса анализа конфликта посредством наглядного изображения его составляющих, позволяющая, во-первых, систематизировать процесс анализа и, во-вторых, облегчить этот процесс для участника конфликта, не обладающего достаточными знаниями конфликтологии.
2. карта конфликта	Б. - метод прогнозирования конфликтов, заключающийся в разработке сценария развития конфликтной ситуации на основе количественных и качественных показателей.
3. моделирование конфликта	В. - текущее представление о конфликте, субъективная картина данной ситуации, складывающаяся в психике каждого из участников.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

17. Соотнесите понятие с определением

1. Формула соглашения	А. процесс включения конфликтных взаимодействий в существующую в обществе систему ценностно-нормативных образцов действий, приведение их в соответствие с требованиями и установлениями Конституции и других правовых актов, создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;
2. Институционализация конфликта	Б. краткая формулировка существенных аспектов соглашения, которая служит ориентиром в работе над деталями.

3. Фасилитаторство	В. метод разрешения конфликта с участием третьей стороны, занимающей нейтральную позицию на переговорах и оказывающей содействие процессу выработки соглашения в процедурах альтернативного разрешения конфликтов.

1 \_\_\_\_\_, 2 \_\_\_\_\_, 3 \_\_\_\_\_.

18. Соотнесите понятие с определением

1. Управление конфликтом	А. интенсификация, углубление и расширение конфликта. Применение одной сторон конфликта все более жестких тактик; усиление напряженности конфликта в целом.
2. Эскалация конфликта	Б. выбор альтернативы в конфликтном процессе, при которой основные усилия соперников сосредоточены на снижение интенсивности противоборства, на последовательном переводе прямой конфронтации в плоскость смягчения противостояния и замены его бесконфликтными отношениями, на взаимоприемлемом для соперников решении самой проблемы, породившей конфликтную ситуацию.
3. Урегулирование конфликта	В. совокупность методов воздействия на параметры конфликта, деятельность, которая ориентирована на разработку вопросов, связанных со снижением уровня враждебности в отношениях сторон, переводом конфликта в русло поиска совместного решения проблемы.

1 \_\_\_\_\_, 2 \_\_\_\_\_, 3 \_\_\_\_\_.

19. Соотнесите понятие с определением

1. организатор конфликта	А. противоположная сторона, противопологающий, возражающий субъект в конфликте, споре.
2. посредник	Б. субъект (личность, группа), планирующий конфликт, намечающий и обеспечивающий (организационно, материально, идеологически) его развитие.
3. оппонент	В. третья сторона в конфликте, принимающая участие в его урегулировании. Роль посредника заключается в обеспечении конструктивного обсуждения проблемы, однако окончательное решение принимается участниками самостоятельно.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

20. Соотнесите понятие с определением

1. пресечение конфликта	А. деятельность субъектов взаимодействия (или одного из них), а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего конфликта, разрешению противоречий неконфликтными способами.
2. управление конфликтом	Б. одна из форм управляющего воздействия на конфликт; характеризуется активными и энергичными действиями по прекращению конфликта путем ликвидации преимущественно внешних признаков конфликта (прекращение конфликтного противодействия путем разведения оппонентов, давления на них угрозами, возможными санкциями).
3. предупреждение конфликта	В. сознательная деятельность, осуществляемая по отношению к конфликту на всех этапах его возникновения, развития и завершения, имеющая целью изменение (как правило, улучшение) естественной динамики конфликта.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

21. Соотнесите понятие с определением

1. челночная дипломатия	А. - один из основных способов завершения или разрешения социального конфликта, заключающийся в том, что одна из сторон частично или полностью жертвует своими интересами в пользу другой стороны.
2. устранение конфликта	Б.– способ организации деятельности посредника по налаживанию канала коммуникации между оппонентами; состоит в организации посредником встреч последовательно с каждой из сторон.
3. уступка	В. - управляющее воздействие на конфликт, заключающееся в изъятии из конфликта одного из оппонентов, исключении возможности взаимодействия оппонентов, устранении объекта конфликта или дефицита объекта конфликта, что приводит к прекращению конфликта.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

22. Соотнесите понятие с определением

1. эскалация конфликта	А. процесс постепенного прекращения конфликтного противодействия и снижения психического напряжения между оппонентами в результате истощения сил в борьбе, бесперспективности дальнейшей борьбы, потери значимости объекта конфликта для обеих сторон.
2. угасание конфликта	Б.одна из основных категорий анализа конфликта; постепенное, непрерывное развитие конфликта от простых к более сложным формам.
3. эволюция конфликта	В. один из основных этапов открытого развития конфликта, прогрессирующее во времени изменение интенсификации противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов на интересы друг друга (помехи, давление, насилие) выше по интенсивности, чем предыдущие.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

23. Соотнесите понятие с определением

1. ситуация конфликтная	А. совокупность условий и обстоятельств, в которых зарождается и развивается конфликт, включает микросреду и макросреду конфликта.
2. зона конфликта	Б. наименьшая целостная неделимая часть конфликта, которая обладает всеми его основными свойствами.
3. среда конфликта	В. субъективно-объективное пространство, на которое распространяются интересы оппонентов данного конфликта.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

24. Соотнесите понятие с определением

1. детерминанты конфликта	А. пространственные и временные рамки, за пределами которых нет того минимума структурных элементов конфликта, которые обеспечивают его существование как целостной системы.
2. динамика конфликта	Б. системы элементов объективного или субъективного мира, закономерно и необходимо определяющие возникновение и развитие конфликта.
3. границы конфликта	В. ход развития конфликта во времени под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов и условий.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

25. Соотнесите понятие с определением

1. конфликтное взаимодействие	А. целенаправленное деструктивное индивидуальное или коллективное поведение, наносящее вред объектам нападения (одушевленным и неодушевленным), причиняющее физический или психологический вред, ущерб др. человеку или группе людей.
2. агрессия	Б. устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку, группе, проявляющееся в неприязни, неприветливости, недоброжелательности, отчужденности.
3. антипатия	В. один из видов социального взаимодействия, заключающийся в противодействии конфликтующих сторон и проходящий на фоне выраженных негативных эмоций, переживаемых ими по отношению друг к другу.

1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_, 3\_\_\_\_\_.

#### 4. Вопросы на установление последовательности

1. Расположите в правильной последовательности этапы конфликтной ситуации в социальной сфере:

- А) осознание субъектами конфликта:
- Б) возникновение объективной конфликтной ситуации
- В) разрешение конфликта:
- Г) конфликтные действия:

2. Все групповые конфликты в социальной сфере имеют общую динамику развития. Проверьте правильность последовательности этапов развития:

- А. постепенное усиление участников конфликта за счет введения все более активных сил, а также за счет накопления опыта;
- Б. повышение конфликтной активности участников, изменение характера конфликта в сторону ужесточения, вовлечение в конфликт новых лиц;
- В. увеличение количества проблемных ситуаций и углубление первичной конфликтной ситуации;
- Г. изменение отношения к проблемной ситуации и конфликту в целом.
- Д. нарастание эмоциональной напряженности, сопровождающей конфликтные взаимодействия, которая может влиять на поведение участников как мобилизующе, так и дезорганизующе

3. Предупреждение и разрешение семейных конфликтов имеет определенный алгоритм действий. Определите правильную последовательность шагов по разрешению семейного конфликта:

А. идентификация проблемы;

Б. разъяснение причины занимаемой позиции и проявление эмпатии;

В. изменение отношения к подобной ситуации: понимание позиции противоположающей стороны устраняет возможные конфликты в будущем;

Г. принятие мер к устранению конфликта.

4. Профилактика, предупреждение и разрешение семейных конфликтов зависит от отношения к ним, определите последовательность действий во время семейной ссоры, чтобы конфликт разрешился:

А. Определите проблему. Четко и спокойно обсудите ее с домочадцами, обращая внимание на свой тон и слова, которые вы выбираете, чтобы выразить свои чувства;

Б. Придумайте решение проблемы и коллективно согласуйте его;

В. Если дискуссия накаляется и начинает перерастать в ссору, сделайте перерыв, чтобы все могли остыть и вернуться к спокойному обсуждению;

Г. Примените ваше решение на практике. Вы должны действовать в соответствии с решением, для того чтобы конфликт был действительно исчерпан.

Д. Придумайте решение проблемы и коллективно согласуйте его

5. Установите последовательность в этапах протекания производственного конфликта:

А. инцидент

Б. конфликтная ситуация

В. противостояние

Г. противодействие

Д. противостояние

Е. разрешение конфликта

6. Определите правильный алгоритм разрешения конфликта:

А. Аналитический этап

Б. Определение критериев разрешения конфликта

В. Прогнозирование вариантов разрешения конфликта

Г. Контроль эффективности собственных действий

Д. Мероприятия по реализации намеченного плана

7. Укажите группы интересов в порядке возрастания критической массы в условиях принятия решения по Н.Н. Вересову:

- А. производственные интересы
- Б. материальные интересы
- В. личные интересы

8. Установите последовательность в этапах протекания межэтнических конфликтов.

- А. начало конфликта;
- Б. эскалация конфликта;
- В. латентная, или скрытая;
- Г. равновесие, или баланс сил;
- Д. интеграция; насильственное протекание
- Е. прерывание мирного периода.

9. Установите последовательность протекания межгосударственных конфликтов по их содержательным характеристикам.

А. субъективное определение конфликтующими сторонами своих интересов, целей, стратегии и форм борьбы для разрешения объективных и субъективных противоречий с учетом своего потенциала и возможностей применения мирных и немирных средств, использования внешних союзов и обязательств; оценка общей внутренней и международной ситуации.

Б. сформировавшееся на основе объективных и субъективных противоречий, экономических и политических интересов сторон, сталкивающихся на международной арене, принципиальное политическое противоречие и соответствующие ему экономические, идеологические, правовые, военно-стратегические, дипломатические отношения по поводу данных противоречий, которые принимают конфликтную форму.

В. разрастание борьбы до наиболее острого политического уровня – международного политического кризиса, который может охватить отношения непосредственных участников, государств данного региона, других регионов, крупнейших мировых держав, ООН, а в ряде случаев – и весь мир, перерасти в мировой кризис, что уже содержит угрозу развязывания вооруженной борьбы.

Г. использование сторонами в конфликте широкого диапазона экономических, политических, идеологических, психологических, моральных, правовых, дипломатических и военных (но не в форме прямой вооруженной борьбы) средств, вовлечение в борьбу в той или иной форме непосредственно конфликтующих сторон других государств – индивидуально, через блоки и договоры, через ООН (с последующим усложнением системы политических отношений и действий всех прямых и косвенных сторон в данном конфликте).

Д. международный вооруженный конфликт, начинающийся с ограниченного конфликта и способный развиваться до более высокого уровня вооруженной борьбы с применением современного оружия, вовлечением союзников и крупнейших мировых держав, расширением территории

10. Установите последовательность фаз протекания межгосударственных конфликтов.

А. фаза актуализация конфликта.

Б. латентная фаза

В. фаза разрастания борьбы до наиболее острого политического уровня – международного политического кризиса,

Г. фаза активизации конфликта.

Д. фаза международного вооруженного конфликта, с вовлечением союзников и крупнейших мировых держав, расширением территории.

11. Установите историческую последовательность протекания процесса мировой глобализации.

А. Появление монополий и перемещение капитала через границы стран.

Б. Период между двумя мировыми войнами, разрушение старых связей между субъектами мирового хозяйства.

В. Появление первых элементов мировой экономической системы: международного товарного рынка и торговли.

Г. Установление нового мирового порядка, глобализация мировой экономики сопровождается процессами либерализации мирового рынка, роста производительности труда и ускоренного темпа развития новых технологий.

12. Установите последовательность стадий протекания конфликтов в ходе глобализации

А. Возрастающая напряжённость.

Б. Осознание несовместимости.

В. Военная интервенция или война для навязывания решения.

Г. Давление без применения военной силы для разрешения несовместимости.

13. Установите алгоритм разрешения конфликта

А. Прогнозирование вариантов решения конфликта

Б. Выполнение плана решения конфликта

В. Аналитический этап

Г. Определение критериев разрешения конфликтов

Д. Контроль выполнения

Е. Анализ результатов.

14. Установите правильную последовательность в ходе осуществления метода картографии конфликта

А. в общих чертах определяется предмет конфликта.

Б. выявляются главные участники (субъекты) конфликта  
В. осуществляется перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия, выясняются мотивы поведения, стоящие за позициями участников, определяются их желания, потребности, мотивы.

15. Установите основные этапы анализа конфликта

- А. составление программы,
  - Б. пробное изучение конфликтов
  - В. анализ и объяснение полученных результатов,
  - Г. определение конкретного объекта изучения,
  - Д. разработка методики анализа конкретного вида конфликта,
  - Е. сбор первичной конфликтологической информации,
  - Ж. качественная и количественная обработка данных,
3. обоснование и формулировка выводов и практических рекомендаций.

16. Установите правильную последовательность между фазами конфликта:

- А. Конфликт
- Б. Конфликтная ситуация
- В. Инцидент

17. Установите правильную последовательность этапов конфликта.

- А. осознание конфликта,
- Б. проявление конфликтного поведения,
- В. разрешение конфликта.
- Г. возникновение конфликтной ситуации,
- Д. углубление конфликта

18. Установите хронологическую последовательность появления конфликтологической проблематики в различных науках.

- А. психология
- Б. философия
- В. политология
- Г. социология.

19. Установите правильную последовательность стадий протекания конфликта.

- А. Конфликтные действия. Снятие или разрешение конфликта
- Б. Потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм.
- В. Переход потенциального конфликта в реальный или стадия осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов.

Г. Послеконфликтная ситуация, которая может быть функциональной (конструктивной) и дисфункциональной (разрушающей).

Д. Латентный период

20. Установите правильную последовательность в ходе латентной стадии протекания конфликта в социальной сфере.

А. Возникновении объективной проблемной ситуации.

Б. Попытки сторон разрешить ситуацию неконфликтными способами.

В. Осознание объективной проблемной ситуации .

Г. Возникновение предконфликтной ситуации.

21. Установите правильную последовательность в ходе открытого периода протекания конфликта.

А. Инцидент

Б. Завершение конфликта

В. Эскалация –

Г. Сбалансированное противодействие

22. Установите правильную последовательность в ходе послеконфликтного периода в социальной сфере.

А. Полная нормализация отношения

Б. Частичная нормализация отношений

23. Установите правильную последовательность фаз конфликта:

А. Фаза подъема. (Возможность разрешения – 46%)

Б. Начальная. (Возможность разрешения – 92%)

В. Фаза спада. (Возможность разрешения – 20 %)

Г. Пик конфликта. (Возможность разрешения меньше 5 %)

24. Укажите правильную последовательность этапов анализа конфликта

А. изучение хода конфликта и событий, приносящих принципиально новое качество в его развитие

Б. разбивка течения конфликта на временные интервалы

В. анализ предмета и объекта конфликта, его участников, повода конфликта, его исторических корней, уровня напряженности.

25. Все групповые конфликты имеют общую динамику развития. Проверьте правильность последовательности этапов развития:

А. постепенное усиление участников конфликта за счет введения все более активных сил, а также за счет накопления опыта;

Б. повышение конфликтной активности участников, изменение характера конфликта в сторону ужесточения, вовлечение в конфликт новых лиц;

В. увеличение количества проблемных ситуаций и углубление первичной конфликтной ситуации;

Г. изменение отношения к проблемной ситуации и конфликту в целом. Д. нарастание эмоциональной напряженности, сопровождающей конфликтные взаимодействия, которая может влиять на поведение участников как мобилизующе, так и дезорганизующе.

### **Шкала оценивания результатов тестирования**

В соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

***Критерии оценивания результатов тестирования:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## **2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ** **(кейс-задачи)**

### **Кейс-задача №1**

В рекламном отделе газеты работают примерно 10 сотрудников. Коллектив разновозрастный и в основном женский. Руководитель принимает на работу свою знакомую Наталью. Новая сотрудница оказывается достаточно коммуникабельной и симпатичной и довольно быстро находит со всеми общий язык.

Через две недели после прихода Натальи руководитель решает повысить ее, сделав координатором, то есть средним звеном между простыми менеджерами и руководителем. Она должна сообщать менеджерам об изменениях в процессе работы и новшествах, а также передавать начальству вопросы и трудности подчиненных. Но Наталья неправильно понимает свои обязанности и начинает напрямую командовать менеджерами не от лица руководителя, а от своего лица. Это абсолютно не устраивает менеджеров, так как руководство осуществляется на повышенных тонах, что раньше в организации не практиковалось.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации. Какие действия должен предпринять руководитель для установления продуктивных отношений?*

### **Кейс-задача №2**

Специалист, много лет проработавший в одном отделе, решил перевестись в другой, где видел возможность профессионального роста. Должность и зарплата, о которых он договорился с руководителем того отдела, предполагались на уровне прежних.

Однако его нынешний начальник отказался завизировать заявление, прекрасно зная, что по установившемуся в организации порядку без его согласия специалист не может перейти в другое подразделение. Главным аргументом начальника был тот, что специалист при переходе «ничего не выигрывает». На слова подчиненного о возможности профессионального роста он никак не отреагировал.

Работник понимает, что такой «заботой» руководитель лишь прикрывает желание не потерять нужного специалиста. Пришлось обращаться к вышестоящему руководству. Но и тому причина перехода показалась несерьезной, в ходатайстве было отказано.

Новое обращение к непосредственному руководителю привело к разговору на повышенных тонах, взаимным оскорблениям. Через некоторое время специалист уволился.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации. Какие действия должен предпринять руководитель для установления продуктивных отношений в коллективе?*

### **Кейс-задача №3**

В организации, куда Иван поступил на работу, новые сотрудники-стажеры проходили испытательный срок, после которого их переводили на основные должности с соответствующими условиями оплаты труда. После принятия на работу по истечении испытательного срока Иван ожидал соответствующего перевода и изменения зарплаты. Но, отработав четыре месяца, он продолжал свою деятельность в качестве стажера, а руководитель, не объясняя причин, уходил от разговора, давая общие обещания. При начислении зарплаты за пятый месяц работы Иван узнает, что ничего не изменилось и обещания начальника не исполнены. Желая разрешить данную проблему, он добился встречи и разговора с руководителем. Перед Иваном в этих переговорах стояли две цели: первая — добиться от руководителя однозначного обещания перевода на основную должность со следующего месяца; вторая — получить ясную информацию о дальнейших перспективах работы.

В начале переговоров Иван высказал свои претензии относительно того, что организация не выполняет обязательств — ожидал одного, а на деле оказывается по-другому (с условиями, статусом и зарплатой).

Выслушав сотрудника, руководитель стал объяснять, что изменилось штатное расписание и перевести Ивана на новую должность было невозможно. Второй его аргумент состоял в том, что, по его мнению, еще нет достаточных оснований для такого перевода — Иван, как молодой специалист, не может претендовать на такую же зарплату, как и сотрудники отдела с бóльшим стажем работы. Руководитель подытожил: «Через месяц у вас будет полугодовой стаж, к тому времени будет окончательно оформлено штатное расписание, в связи с чем появятся возможность и основание для перевода».

По мнению сотрудника, начальник говорил немного пренебрежительно, чувствовалось, что он в очередной раз дает ложные надежды. На все эти объяснения Иван высказал мнение, что ситуация тупиковая и его это не устраивает: «Несмотря на то что работа мне нравится и она по профилю моей специальности, мне придется уволиться, на таких условиях я работать не

буду». После такого категоричного заявления руководитель немного понизил свой тон, попросил не делать «резких» движений и не принимать скоропалительных решений.

Иван не поверил его обещаниям и попросил точнее определить, когда все станет понятно, согласившись еще некоторое время поработать. Договорились, что в течение недели этот вопрос будет решен, и руководитель его вызовет. После одной недели прошла другая, и Ивану пришлось подать заявление об уходе: он посчитал, что в дальнейшем ничего хорошего здесь ожидать нельзя.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации. Какие действия должен предпринять руководитель для установления продуктивных отношений в коллективе?*

#### **Кейс-задача №4**

Галина была принята на работу в рекламное агентство «NN». Это была маленькая организация, насчитывающая четырех работников (включая директора).

Краткая характеристика сотрудников: директор Валерия — бизнеследи, около 40 лет, но выглядит очень хорошо, замужем, есть ребенок, материальное положение высокое (скорее всего, обеспечивает Валерию муж, так как именно он купил своей жене агентство). Заместитель директора Иван — молодой человек 30 лет. Еще было два менеджера по рекламе — Надежда и Наталья. Так как коллектив действительно маленький, Галина очень быстро в него влилась, освоилась, и уже к вечеру первого дня у нее было ощущение, что она работает здесь как минимум год. Галину брали на должность менеджера по рекламе.

В связи с тем, что это был ее первый опыт работы, ей сказали, что сначала она будет помогать другим менеджерам (Наде, Наталье и Ивану), а они научат ее всему. Галину все устраивало. Работа большей частью заключалась в курьерских поручениях — она весь день бегала по городу, передавая нужные бумаги. Когда Галина появлялась в офисе, то в ее обязанности входило подавать кофе директору и клиенту, проследить, не кончился ли картридж в сканере, бумага в принтере, всем ли хватает канцелярских товаров (если нет, то их следовало незамедлительно приобрести). И все же основными задачами менеджера по рекламе (а именно это и привлекало Галину в данной работе) были общение с клиентами, поиск и заключение договоров на создание рекламы, поэтому в свободные секунды она пыталась самообучаться и искать клиентов. Прошел месяц (а с ним и испытательный срок Галины), клиентов она в таком ритме работы пока не нашла, но никто не упрекнул ее в отсутствии контрактов, все видели, что она

постоянно работает и не сидит на месте. Отношения с коллегами были прекрасными, Галина приходила на работу как во вторую семью.

В начале мая организация всем коллективом переехала в другой офис. Агентство расширилось, появились новые сотрудники. Было решено создать отдел промоушена для проведения рекламных акций в магазинах города. На должность начальника отдела взяли девушку Юлию — очень общительную, имеющую опыт работы. Она была примерно одного возраста с Галиной, может быть, на пару лет старше (около 24 лет). Она не составляла Галине конкуренции, так как они занимались разными направлениями, поэтому девушки работали без проблем. Юлия проводила дегустации вина и конфет в универсамах города. Образцы с таких промоакций появлялись в офисе, но никогда не употреблялись в коллективе, все это преподносилось лично директору. В представлении Галины такое поведение новой сотрудницы было прямым подхалимством. Та всегда считала, что добиться уважения директора и коллег можно хорошей работой, а не конфетами и вином. Но так как Юлия была «пробивной», то считала, что все средства хороши. Галина думала, что это вызовет негативную реакцию со стороны Валерии, но все оказалось наоборот.

Жизнь в агентстве начала вращаться вокруг Юли. Галину стали воспринимать как курьера, а не как человека, который вскоре станет таким же менеджером, как и они. Если раньше она бегала только по делам фирмы, то с приходом Юли все изменилось. Своими указаниями она унижала Галину, говоря, например: «Сходи купи мне кофе» или «Мне надо оплатить мобильный телефон. Сходи». Подобные просьбы Галина могла выполнить, когда они исходили от Валерии, но она была директором, а не коллегой! Естественно, Галина отказывала Юле в таких просьбах. Следует заметить, что это касалось только ее личных просьб, по поводу поездок к клиентам по работе у Галины даже не возникало вопросов. Вскоре она заметила, что Валерия недовольна ее работой. Директор стала срывать на Галину из-за мелочей, в которых можно было обвинить любого менеджера. Галина — человек неконфликтный, и если видит, что неправа, то не выясняет отношения, а просто исправляет. У Юлии работа шла хорошо, вскоре она стала заниматься промоушеном косметики, соответственно Валерии была преподнесена часть новинок косметического рынка. Организовался своеобразный «междусобойчик» из Юлии и Валерии. Они вместе ходили пить кофе, словно подружки, а не директор и подчиненный. Конечно, фирма маленькая, отношения менее официальные, чем в крупной компании, но дистанцию Валерия раньше всегда держала.

Однажды Валерия вызвала Галину к себе и в конце беседы предложила уволиться по собственному желанию. На вопрос о причине увольнения ответ с ее стороны был странный, она мялась, говорила, что у нее нет опыта, а сейчас у них нет времени обучать Галину, что та не справляется с обязанностями менеджера по рекламе. Галине была дана неделя, чтобы доработать, в течение которой та, кстати, нашла клиента, дело шло к заключению контракта, но даже этот факт не смог повлиять на решение ее уволить.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации. Какие действия должен предпринять руководитель для установления продуктивных отношений и здоровой атмосферы в коллективе?*

### **Кейс-задача №5**

Наталья работала в компании «VVV» в должности менеджера по кредитам. Начинала она три года назад в должности обычного менеджера, за это время у нее накопился достаточный опыт работы. С коллегами складывались доброжелательные отношения. Заработная плата была на достойном уровне, и Наталья была довольна местом работы.

Однажды в фирму на должность начальника службы сбыта пришла девушка Мария. Хотя она и была ровесницей Натальи (правда, Наталья не знала об этом в тот момент), но позиционировала себя как более взрослого и опытного человека.

В первый день работы Марии генеральный директор представил ее коллегам. Он был общительным человеком, много шутил и любил поострить с коллегами женского пола. Когда очередь дошла до Натальи, то он представил ее следующим образом: «А это Наташенька, наша самая красивая девушка». Наталье это не понравилось, она поняла, что в будущем у них может возникнуть неприязнь в связи с тем, что новая сотрудница будет воспринимать Наталью не как человека с опытом, а как «глупую красотку».

Мария сразу приняла меры по установлению в фирме нового порядка, не вникнув в ситуацию, режим работы, поэтому некоторые решения принимала наобум. Она вела себя довольно строго и категорично. Коллектив заметил, что в ситуации, когда кому-либо из работников требовалась ее помощь как руководителя, она могла сказать: «Это ваши проблемы, вы их и решайте».

В отношениях между Марией и Натальей появился холодок. Когда у Натальи возникали проблемы с компьютером, Мария придиралась по этому поводу именно к ней: «С компьютером проблемы только у тебя!». В результате отношения стали еще более напряженными. Ситуация привела к тому, что Наталье было неприятно приходиться на работу.

Сначала конфликт носил латентный характер, но однажды вылился в открытое столкновение мнений. В очередной раз «завис» компьютер, Наталья попросила помочь, но Мария отказалась решать данную проблему. Наталья, в свою очередь, сказала: «Моя обязанность — работать с клиентами, а не компьютеры чинить, он не только у меня работает с перебоями. Если компьютеры не работают, то вы, как руководитель, можете повлиять на организационный процесс и решить проблему с наладкой компьютеров».

И раньше возникали рабочие проблемы, которые Наталья могла решить сама, что она и делала. Но этот конфликт сформировал у нее четкую установку

не принимать самостоятельных решений. В душе росло раздражение от такого попустительского отношения руководительницы.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

### **Кейс-задача №6**

В рабочей группе проектного бюро Анна Михайловна, проработавшая более тридцати лет, привыкла быть на первых ролях.

Она не только хорошо знала свою работу, но и была в курсе всего происходящего в бюро. Во всех событиях, относящихся к сфере неформального общения сотрудников, она также была незаменима. Анна Михайловна умела организовать праздничный стол, выбрать подарок на день рождения, часто приглашала в выходные сослуживцев к себе на дачный участок, да и в будни за обеденным чаепитием нередко радовала собравшихся домашними пирожками.

Приход в группу новой сотрудницы Светланы сразу создал сложную ситуацию. Света закончила математический факультет университета, хорошо знала компьютер, поэтому была приглашена на работу, связанную с выполнением конкретного заказа, требовавшего сложных расчетов.

Светлана была яркой личностью, и ее приход сразу повлиял на климат в коллективе. Анна Михайловна остро переживала, что внимание, которое, как она считала, должно принадлежать в основном ей, теперь доставалось и Свете. Пожилую женщину раздражало в Светлане практически все: и манера одеваться, и слишком громкий, по ее мнению, смех, неуместный на работе, то, что Света курит, что, «сохраняя фигуру», отказывалась от угощения пирожками. Однако участие Светы в разработке проекта приносило несомненную пользу. Но это подстегнуло ревность Анны Михайловны, которая старалась видеть во всем, что касалось Светы, только недостатки.

Света также не симпатизировала Анне Михайловне, считая создаваемую той «домашнюю» атмосферу неуместной на рабочем месте. Раздражали Светлану и косые взгляды сотрудницы, ее манера посудачить об окружающих.

Конкретным поводом для открытого столкновения явилось то, что Свете для работы на компьютере предоставили стол, за которым раньше сотрудники могли устроить чаепитие в нерабочее время и который Анна Михайловна так заботливо украшала букетиками цветов с дачи.

Помещение было тесным, другой стол поставить было некуда, но Анна Михайловна была обижена до глубины души и в сердцах высказала Свете все, что думала о ее манерах и претензиях. Света не осталась в долгу и в свою очередь сказала много нелестного в адрес Анны Михайловны. Женщины от конкретного повода перешли к обобщениям, в конфликт пробовали вмешаться не желавшие скандала сотрудники, но в итоге Анна Михайловна ушла, хлопнув дверью, а молодая женщина еще долго переживала, доказывая себе и

окружающим, что она не виновата в скандале. Конфликт на этом не закончился, а принял затяжной характер.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

### **Кейс-задача №7**

Отдел персонализации пластиковых карт состоит из четырех человек: Анны, Веры, Ольги и Марии. В субботу в связи со срочным заказом на подработку должны были выйти Анна и Вера, но Вера получила бытовую травму и не смогла выйти на работу.

Ее напарница Анна попросила выйдя в субботу Ольгу, и та согласилась, так как они часто выручали друг друга.

В субботу утром, собираясь на работу, Ольга обнаружила отсутствие ключей от квартиры, которые муж с дочерью случайно увезли на дачу. Пока она созванивалась с родственниками, прошло 5 часов. В это время Ольга пыталась дозвониться и до Марии, но той не оказалось дома.

Анна, проработав одна целый день, не справилась с выполнением заказа самостоятельно, и фирма вынуждена была заплатить неустойку.

В понедельник, придя на работу, начальник отдела Павел стал обвинять Веру в срыве заказа и пригрозил денежным наказанием. Вера, в свою очередь, обвинила Ольгу в безответственном отношении. Павел, узнав о случившемся, был крайне недоволен, что его не поставили в известность о замене.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

### **Кейс-задача №8**

Главный менеджер отдела выездного туризма в туристической фирме и менеджер отдела Ольга перестали успевать выполнять весь объем работы в срок. В связи с этим директор принимает решение взять на работу еще одного менеджера на неполный рабочий день. Принятая на работу девушка Вика понравилась коллективу, так как была приветливой и общительной.

Через неделю работы Вики главный менеджер Ольга стала замечать, что многие поручения остаются невыполненными, а если и выполняются, то после напоминания. Кроме того, Вика часто и подолгу в рабочее время разговаривает со своими знакомыми по телефону. Когда это в очередной раз заметила директор, Вика ответила, что постоянно работает, но только минуту назад решила отдохнуть.

С течением времени ситуация не менялась. Тогда менеджер Ольга попросила директора фирмы поговорить с Викой. Новый менеджер полностью отрицала свою вину, говоря, что использует телефон только в служебных целях. Директор поверила и попросила менеджера Ольгу учесть, что у нового менеджера действительно много работы.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

### **Кейс-задача №9**

Компания по продажам состоит из 10 человек в возрасте от 20 до 50 лет. В компании приняты свой дресс-код и правила делового общения. Одна из новых сотрудниц, девушка 25 лет, на работе часто допускала несоблюдение дресс-кода, а также не использовала способы убеждения, в связи с чем получала отказы от клиентов. Личному общению с клиентами предпочитала общение по телефону.

Начальство стало замечать ее промахи, поручило ей работу, которую не успевали делать стажеры, и снизило заработную плату в связи с невыполнением плана.

Отдельное внимание уделялось внешнему виду девушки. Даже на общих собраниях директор компании отмечал, что такая одежда не внушает доверия клиентам.

Однако девушка «не слышала» начальства и не принимала критику коллег, будучи уверенной, что правильно общается с клиентами, а все претензии основаны на личных антипатиях. Сменить работу она не стремится, так как боится нового коллектива и начальства.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

### **Кейс-задача №10**

Рабочие места начальника цеха и некоторых его подчиненных находятся на значительном удалении друг от друга. Начальник цеха не видит, чем заняты подчиненные в течение рабочего дня. Он сомневается в том, что они загружены работой, поскольку однажды был свидетелем свободного времяпрепровождения, и собирается сократить некоторых из них. Аргументы подчиненных о занятости, недостатке времени, невозможности справиться с работой меньшим числом сотрудников слушать не хочет.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

### **Кейс-задача №11**

В организации имеется ряд отделов и служб, тесно взаимосвязанных между собой. В одном из отделов работает специалист, от результатов которого зависит производственная деятельность смежного отдела. Он высококлассный специалист, стаж работы по этой специальности — более 20 лет, но характер — «не сахар». Нередко задания выполняет после уговоров, «выторговывая» всякие дополнительные привилегии. Можно сказать, «выкручивает руки» своему непосредственному руководителю.

Столкнувшись в очередной раз с трудностями, возмущенный руководитель обратился к директору с письменной просьбой об увольнении строптивного работника по «соответствующей» статье Трудового кодекса. На что получил ответ: «Вы же знаете, что замены ему нет. Он уникальный специалист. Не трогайте его».

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

### **Кейс-задача №11**

На заводе с трехсменным режимом работы ни в одной из смен нет официально установленного обеденного перерыва для работников конвейера. Поскольку конвейер не останавливается, работники уходят обедать, подменяя друг друга. В это время подменяющие выполняют двойную работу.

Во время одной из таких подмен в цехе появляется мастер. Увидев, что идет брак, она нашла обедающую работницу и устроила ей скандал: «Чем вы тут заняты, идите работать, нечего гнать брак!» Никакие оправдания, что всю смену отработать, не поев, невозможно, а ее сейчас подменяют, мастер слышать не хочет. «Дома есть надо!» — говорит она и грозит увольнением.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

### **Кейс-задача №11**

В государственной фирме, занимающейся театральной деятельностью, Наталья проработала около двух лет. Коллектив был небольшой, но дружный. Единственное, что всех смущало, — это маленькая зарплата.

Наталья работала очень хорошо, о чем свидетельствовало положительное отношение к ней начальства. Все самые ответственные задания поручались именно ей, в том числе контроль за исполнением работы нижестоящих сотрудников. Руководитель мог позвонить ей в выходной день с просьбой, и Наташа с удовольствием помогала.

Недовольство относительно заработной платы росло у всех сотрудников. Главный бухгалтер решила поговорить с руководством о повышении заработной платы, однако после разговора была уволена с формулировкой, что «подбивает сотрудников на выражение недовольства заработной платой». С каждым работником была проведена разъяснительная беседа о том, что если сотрудник недоволен, он должен сам подойти к руководству и попросить о возможности повышения оклада. Наталья в этот момент была на больничном и ее «на ковер» не вызывали.

Постепенно в течение месяца большинство сотрудников уволилось и нашло более высокооплачиваемую работу. Наталья, видя положительное отношение начальства, все еще надеялась на повышение зарплаты.

Кроме того, на места уволившихся работников никого не брали, в связи с этим возрастал объем работы у оставшихся сотрудников.

Придя к начальству и в очередной раз выслушав несправедливый упрек, Наташа «сорвалась». Она объяснила руководителю, что за два года ее карьера остановилась в своем развитии: не было повышения квалификации, увеличения заработной платы, у нее существенно снизилась мотивация.

— Что в вашем понимании означает мотивация? — спросил руководитель.

— Мотивацию я вижу в трех вариантах. Либо должностное повышение, что невозможно в нашей государственной организации. Второй вариант — повышение квалификации: курсы, семинары, на которые меня можно отправить учиться. И последний, наиболее интересный вариант для меня — это повышение заработной платы. Я говорю о чисто символическом повышении на одну-две тысячи рублей, — отвечает Наталья.

— Понятно. Ну а если мне эти варианты не интересны? — спросил руководитель.

— Тогда я готова написать заявление об уходе.

— Ну что ж, я готов подписать его прямо сейчас, — заявил руководитель.

Наталья написала заявление, но начальник попросил ее отработать чуть более положенных двух недель. Наталья согласилась. После своего ухода она узнала об увольнении по собственному желанию еще двух сотрудников.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации.*

*Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

### **Кейс-задача №12**

Евгений работает инструктором по вождению водных мотоциклов уже три года. Под его руководством работают еще три стажера. Ответственным за стажеров был достаточно опытный инструктор Олег.

Однажды в предвыходной день Евгений попросил у Олега разрешения договориться с кем-нибудь из стажеров о подмене его в понедельник, пообещав отработать во вторник две смены. Он собирался уехать в выходные за город и боялся, что не успеет вовремя прийти на работу в понедельник.

Незадолго до этого начальник аквацентра приказом запретил предоставлять отгулы и осуществлять замены без его разрешения. Но Олег уверил Евгения, что все будет в порядке. В понедельник Евгений не вышел на работу и его заменил стажер. Во вторник Евгений отработал две смены.

Администратор центра не сочла нужным скрыть невыход на работу Евгения, так как он не расписался в журнале при приходе на работу.

Начальник через Олега потребовал от Евгения письменного объяснения причины прогула. Тот описал все события, но скрыл информацию о договоренности с Олегом, не желая подставлять его под удар.

Первоначально начальник решает уволить Евгения, однако через какое-то время ограничивается выговором и лишением заработной платы за месяц. Случай стал известен всем сотрудникам. Евгений, обидевшись на незаслуженное, по его мнению, взыскание, подал заявление об увольнении. Вслед за ним ушли все три стажера.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтногенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

### **Кейс-задача №13**

Владелица сети магазинов Алла в Петербурге приглашает свою подругу Ольгу переехать в Петербург из Тюмени, где та с семьей прожила 15 лет. Устроив переезд, Алла принимает Ольгу на работу в один из магазинов продавцом и бухгалтером.

Выйдя на работу, Ольга начинает муштровать продавцов, придираться, уличать в чем-нибудь. Остальные продавцы были недовольны, так как Ольга считалась таким же продавцом, как и они.

Алла металась между двух огней. Через некоторое время она обнаружила, что Ольга не навела никакого порядка в бухгалтерии, кроме того, позволяла себе отчитывать продавцов даже при покупателях.

Алла долго мучилась, так как считала себя ответственной за переезд подруги в другой город, но в конце концов решила отправить Ольгу в отпуск с последующим увольнением.

Социально-психологический климат в коллективе пришлось восстанавливать несколько месяцев.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

#### **Кейс-задача №14**

Действие происходило в крупной туристической компании. Сотрудники компании: Ирина — менеджер по PR, Елена — менеджер по маркетингу и директор турфирмы.

Отдел маркетинга был полностью сформирован. Елена являлась доверенным лицом директора, работала в компании с момента ее основания, стремилась занять лидерские позиции. В какой-то момент директор ввел в компанию нового специалиста — коммуникабельного, волевого PR-менеджера Ирину. Она смогла быстро завоевать уважение коллег по работе, установить дружеские неформальные отношения, в том числе и с директором. Постепенно Елена начинает воспринимать Ирину как соперницу и конкурента, потому что директор при принятии решений стал больше ориентироваться на мнение Ирины. Ирина, не владеющая большим опытом работы в туристической сфере, допускала незначительные ошибки. Они служили для Елены поводом продемонстрировать свое недовольство, высказать претензии. Елена начала настраивать начальство и коллег против PR-специалиста. Директор не предпринимал попыток разрешить напряженную ситуацию между своими сотрудниками. Елена, желая вернуть себе прежнее положение, попыталась провести интеграцию двух отделов, предложив свою кандидатуру в качестве руководителя объединенного отдела маркетинга и PR. Для того чтобы убедить директора, были отмечены положительные стороны данной политики — «единство голоса». Директор принял это предложение, что вынудило Ирину защищать себя и свои интересы. Постепенно скрытая враждебность приобрела открытую форму. Компания разделилась на два фронта, понизилась эффективность работы.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

#### **Кейс-задача №15**

С. устроилась на работу в американскую фирму, которая открыла свой филиал в городе N. Фирма занималась добычей нефти. Прием на работу проводился на конкурсной основе. С. успешно прошла собеседование и заняла должность инженера-лаборанта в лаборатории по буровым растворам. Менеджер по персоналу Эльвира Адольфовна ознакомила С. с трудовым договором и правилами работы в фирме. По итогам разговора с менеджером по персоналу С. показалось, что Эльвира Адольфовна является важной персоной в компании, многое находится под ее строгим контролем. Женщина произвела впечатление опытного профессионала.

Трудовой договор С. предполагал вахтовый метод работы. Вахта длится две недели, потом инженера-лаборанта сменяет его напарник. Лаборатория находилась в трех часах езды на поезде от города N на нефтяном месторождении (полевой метод работы). Спустя две недели, в день смены вахты, С. никто не сменил. С Эльвирой Адольфовной С. связаться не удалось. Однако главный инженер сообщил, что С. договаривалась с менеджером по персоналу работать без смены месяц. По факту оказалось, что у С. еще не было напарника-сменщика. Смена С. длилась 45 суток. Впоследствии в офисе Эльвира Адольфовна пыталась убедить С., что договор о длительной смене (больше положенных двух недель) существовал.

*Определите тип конфликта. Проанализируйте причины его возникновения. Опишите меры профилактики подобных конфликтов. Предложите механизмы разрешения конфликта.*

### **Кейс-задача №16**

Ольга работает в рекламной фирме в должности секретаря начальника отдела по работе с клиентами. Ее начальник — человек вспыльчивый, резкий и властный, не терпящий возражений со стороны подчиненных. Однажды он пришел на работу не в духе, обругал секретаря, обвинив ее в том, что на его столе нет ни одной пишущей ручки. Секретарь тут же извинилась и принесла ручки. Это, однако, не спасло положения. Начальник продолжил обвинять Ольгу. Он в грубой форме заявил, что она ничего не делает, просиживает целый день на одном месте. Следует отметить, что Ольга квалифицированно исполняла свои обязанности. Благодаря ее коммуникативным и профессиональным навыкам работать с клиентами всем сотрудникам отдела было легко. Ольгу возмутили такие упреки, она сказала начальнику о том, что он несправедлив по отношению к ней и другим сотрудникам отдела. Начальник от такого замечания своего секретаря еще больше разозлился и указал Ольге на дверь, сказав, что никому не позволит себя критиковать. Также он потребовал от секретаря написать заявление об увольнении. Ольга со стремлением добиться справедливого к себе отношения решила обратиться к директору фирмы.

Директору уже неоднократно приходилось выслушивать жалобы на вспыльчивого и резкого начальника отдела работы с клиентами. Но до сих пор

не принимались никакие меры, поскольку начальник отдела по работе с клиентами был грамотным специалистом. Директор заверил секретаря в том, что больше не допустит агрессивного обращения начальника отдела со своими сотрудниками, а также в том, что она спокойно может возвращаться на свое рабочее место, увольнения не будет. Затем он вызвал начальника отдела Ольги и сделал ему строгий выговор, сказав, что он в последний раз выслушивает жалобы подчиненных на него и что в следующий раз он примет более серьезные меры.

Секретарь Ольга, таким образом, сохранила свое рабочее место, но с тех пор у нее с начальником очень напряженные отношения. Последний считает, что его неприятности с руководством фирмы возникли именно из-за Ольги.

*Определите тип конфликта. Проанализируйте причины его возникновения. Опишите меры профилактики подобных конфликтов. Предложите механизмы разрешения конфликта.*

### **Кейс-задача №17**

В одной из крупных торговых компаний все сотрудники получали заработную плату 10 числа каждого месяца. Заработная плата начислялась по результатам проделанной работы менеджером по персоналу. Один из менеджеров компании никогда не получал зарплату в указанный срок, хотя вовремя выполнял все поручения и успешно справлялся со всем объемом работы. Причину задержек зарплаты можно было узнать только у менеджера по персоналу. Марина — менеджер по персоналу, 34 года, замужем, имеет высшее образование. Сергей — менеджер по продажам, 36 лет, женат, имеет высшее образование.

Каждый месяц Сергею приходилось решать вопрос с задержкой своей заработной платы. Для этого он приезжал в офис, чтобы встретиться с Мариной, но обоснованного ответа никогда не получал. В декабре он снова не получил зарплату вовремя. Накануне новогодних праздников эта проблема воспринималась особенно остро. Сергей в очередной раз после работы приехал в главный офис и попытался разъяснить ситуацию в кабинете директора. К директору вызвали менеджера по персоналу для объяснения факта очередной задержки зарплаты Сергею. Марина вновь не назвала ни одной объективной причины, по которой Сергею не выплачивали заработную плату вовремя. Вопрос остался открытым. Всегда ответственный, аккуратный и пунктуальный Сергей не вышел на следующий день на работу. Это тут же нарушило работу его отдела. Люди, работавшие у Сергея в подчинении, не смогли без него решить ряд важных рабочих вопросов. Менеджер по персоналу Марина была очень недовольна поступком Сергея, но попыталась решить сложившуюся ситуацию: работать на складе назначили человека, временно ответственного за принятие решений в отсутствие Сергея. После таких действий менеджера по персоналу Сергей написал заявление об увольнении по собственному желанию, хотя он проработал в компании семь

лет, ему нравилась его работа и он зарекомендовал себя как эффективный сотрудник.

*Определите тип конфликта. Проанализируйте причины его возникновения. Опишите меры профилактики подобных конфликтов. Предложите механизмы разрешения конфликта.*

### **Кейс-задача №18**

Д. работает на ТЭЦ 11 лет. В данное время занимает должность машиниста-обходчика по котельному оборудованию. На эту работу Д. помог устроиться его отец. Д. начинал свою работу на этом предприятии в должности машиниста-обходчика по гидрозолоудалению III группы. Основная обязанность в этой должности — проверять оборудование каждые три часа. Обычно все делали обход только в начале смены, а в праздничные и выходные дни молодые сотрудники вообще могли покинуть свое рабочее место. Первое время Д. добросовестно исполнял свои профессиональные обязанности, потому что не хотел позорить «профессиональное имя» своего отца. Это было оценено руководством по достоинству, и Д. был повышен в должности. Какое-то время он и в новой должности работал хорошо, но потом, следуя примеру своих молодых коллег, стал опаздывать на работу, покидать рабочее место раньше времени, халатно относиться к своим обязанностям.

Однажды Д. работал в ночную смену. Ему позвонила его девушка и попросила помочь: она захлопнула дверь в квартиру, а ключи остались внутри. Д., не раздумывая, поехал на помощь своей девушке и оставил рабочее место на два часа. В его отсутствие на ТЭЦ случилась авария. В результате этого инцидента Д. лишили премии и хотели понизить в должности, но имя отца спасло ситуацию. Однако начальник смены изменил свое отношение к Д. в худшую сторону. Стал повышать на него голос, давать задания, которые не были записаны в журнале, чрезмерно контролировать, пытался унижить Д. в глазах коллег.

*Определите тип конфликта. Проанализируйте причины его возникновения. Опишите меры профилактики подобных конфликтов. Предложите механизмы разрешения конфликта.*

### **Кейс-задача №19**

Лариса — учитель русского языка и литературы в 5–9х классах, Ольга — завуч старших классов.

Лариса начала работать в школе сразу после окончания педагогического колледжа. Одновременно она поступила в университет на заочное отделение. Два года Лариса работала в школе по 8-му разряду (так как не имела высшего образования). Чтобы вырасти в профессиональном плане, стать более квалифицированным специалистом, она решила пройти аттестацию. Для этого

имелись все основания. У Ларисы были хорошие показатели, о ней хорошо отзывались как о профессионале ее коллеги, ученики и родители учеников.

Весной Лариса написала заявление с просьбой направить ее на летние курсы повышения квалификации с последующей аттестацией в новом учебном году. Директор школы, ссылаясь на мнение завуча старших классов, отказал Ларисе в направлении на курсы повышения квалификации и аттестации. Завуч Ольга прокомментировала ситуацию следующим образом. Она сослалась на то, что у Ларисы не было высшего образования, не будет выпускных классов и предстоит вести предмет «мировая художественная культура» (МХК).

Лариса очень расстроилась, так как согласие вести МХК отдалило бы возможность пройти аттестацию. Завуч также дала понять, что если Лариса не согласится вести МХК, то ей трудно будет работать в их школе. Отношение завуча Ольги к Ларисе изначально нельзя было назвать доброжелательным. Восемнадцать уроков в неделю были распределены на пять рабочих дней с «окнами» между занятиями. Также завуч предложила Ларисе поменять теплый уютный кабинет на кабинет рядом с неофициальной курительной комнатой. Лариса от этого кабинета отказалась, сославшись на хроническое заболевание.

После отказа в прохождении повышения квалификации и аттестации Лариса написала заявление об увольнении.

*Определите тип конфликта. Проанализируйте причины его возникновения. Опишите меры профилактики подобных конфликтов. Предложите механизмы разрешения конфликта.*

### **Кейс-задача №20**

В обеденный перерыв в столовой предприятия возникает очередь, в которой все друг друга знают. К одному из впереди стоящих подходит его начальник и становится к нему в очередь. Остальные возмущены, однако не рискуют высказаться вслух. Эта ситуация повторяется практически ежедневно.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

### **Кейс-задача №21**

С автоматической линии идет брак. Энергетик и механик обвиняют в этом друг друга. Начальник цеха поручил начальнику техбюро разобраться. Тот под благовидным предлогом уходит от решения. Тогда это поручается заместителю начальника цеха по технике, однако и тот не разобрался. На совещании оба начальника выступили с предложением депремировать

спорящие службы. И энергетик, и механик возмущены и заявляют, что будут оспаривать это решение, обратившись к вышестоящему руководству.

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации.*

### **Кейс-задача №22**

Давая задание на рабочий день, заведующая лабораторией сказала лаборантке, что поступившие сегодня овощи проверять на нитраты не нужно, так как эти поставщики надежные, никогда не подводили, а реактивы очень дорогие и их не хватает. Нужно проверить партию завезенных консервов и привести в порядок документацию.

После обеда вернувшись с совещания заведующая обрушилась на лаборантку с критикой, почему та не проверяет овощи, а «перекладывает бумажки». Лаборантка напомнила распоряжение, данное самой же заведующей. В ответ заведующая пригрозила наказанием, если лаборантка будет «возникать».

*Проанализируйте ситуацию, выявите ее конфликтогенный потенциал. Проанализируйте потенциальные причины возникновения данной ситуации. Опишите возможные меры профилактики данной проблемы. Предложите механизмы разрешения данной ситуации. Какие действия должен предпринять руководитель для установления здоровой субординации в коллективе?*

### **Кейс-задача №23**

Руководитель направляет подчиненного к главному бухгалтеру по служебному делу. А у главного бухгалтера принцип: она общается только с руководителями, рядовые сотрудники в ее кабинет не вхожи. Поэтому она довольно грубо выставляет его за дверь, отругав при этом как мальчишку. Узнав о безуспешном походе, руководитель забрал у подчиненного документы, не проронив ни слова. Настроение у последнего — очень плохое: и поручение не выполнил, и унижение испытал.

*Определите тип конфликта. Проанализируйте причины его возникновения. Опишите меры профилактики подобных конфликтов. Предложите механизмы разрешения конфликта.*

### **Кейс-задача №24**

В компании, занимающейся производством косметических средств, возникла необходимость срочно отправить кого-то из менеджеров отдела в командировку в другой город на 5 дней. Директивным решением

руководитель выбрал Павла, о чем ему было сообщено за 2 дня до предстоящей поездки. Узнав об этом, менеджер пошел к начальству и отказался от командировки в связи с тем, что у его жены юбилей, празднование которого выпадает как раз на время поездки. На это руководитель ответил, что не считает названную причину существенной для отказа от важной командировки, и если Павел не поедет, то может искать себе другую работу, так как сотрудники, которые подводят компанию, начальству не нужны.

*Проанализируйте ситуацию. Определите вид конфликта, форму его проявления, причины возникновения, предмет конфликта, участников конфликта. Проанализируйте причины его возникновения, спрогнозируйте возможные последствия. Проанализируйте поведение и позицию сторон конфликта. Предложите механизмы разрешения конфликта.*

### **Кейс-задача №25**

Коля, накопив определенную сумму из карманных денег, что давали ему родители, решил потратить ее на покупку новой компьютерной игры. Однако родители хотели, чтобы вместо игры он купил себе «что-нибудь полезное», так как «он и так слишком много времени проводит за компьютером». Мальчик настаивал на своем, родители — на своем. Все закончилось взаимными упреками, обидами, ссорой.

*Проанализируйте ситуацию. Определите вид конфликта, форму его проявления, причины возникновения, предмет конфликта, участников конфликта. Проанализируйте причины его возникновения, спрогнозируйте возможные последствия. Проанализируйте поведение и позицию сторон конфликта. Предложите механизмы разрешения конфликта.*

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи (кейс-задачи):** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

***Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи (кейс-задачи):***

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.