

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета экономики,
менеджмента и
информационных технологий
наименование факультета
С. А. Баркалов/
И.О. Фамилия
31 августа 2021г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины
«Управление конфликтами»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль Менеджмент организации

Квалификация выпускника бакалавр

Нормативный период обучения 4 года / 5 лет / 4 года и 11 м.

Форма обучения очная / очно-заочная / заочная

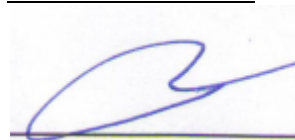
Год начала подготовки 2021

Автор программы



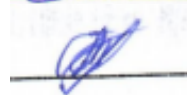
/Е.А. Авдеева/

Заведующий кафедрой
Управления



/С.А. Баркалов/

Руководитель ОПОП



/Т.А. Свиридова/

Воронеж 2021

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ													
<p style="text-align: center;">1.1. Цели дисциплины</p> <p>формирование у студентов комплексных теоретических знаний и практических навыков эффективного управления социально-экономическими системами через призму своевременного прогнозирования, предупреждения и разрешения конфликтов, ведения профессиональной управленческой деятельности и обеспечения сохранности коммерческой тайны в строгом соответствии с нормами корпоративной культуры и профессиональной этики.</p>													
<p style="text-align: center;">1.2. Задачи освоения дисциплины</p> <p><input type="checkbox"/> Изучить методологические основы конфликтологии, природу, структуру, динамику и классификацию конфликтов в социально-экономических системах (организациях); узнать принципы сохранения конфиденциальных сведений.</p> <p><input type="checkbox"/> Освоить практические методы диагностики, прогнозирования, предупреждения и урегулирования организационных споров, а также технологии ведения неконфликтных переговоров.</p> <p><input type="checkbox"/> Сформировать навыки бесконфликтного делового общения, конструктивного взаимодействия в команде и принятия управленческих решений с соблюдением норм корпоративной культуры и профессиональной этики.</p>													
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП													
Дисциплина «Управление конфликтами» относится к дисциплинам, формируемым участниками образовательных отношений блока Б1. В.04													
3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ													
<p>Процесс изучения дисциплины «Управление конфликтами» направлен на формирование следующей компетенции:</p> <p>ПК-7 - Способен осуществлять управление социально-экономическими системами, управлять конфликтами, вести профессиональную деятельность и хранить коммерческую тайну в соответствии с нормами корпоративной культуры и профессиональной этики.</p>													
Компетенция				Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции									
ПК-7				Знать типологию, причины и этапы развития конфликтов в организациях; основные способы и стили разрешения конфликтных ситуаций; правила делового этикета и этические нормы корпоративной культуры.									
				Уметь распознавать признаки зарождающегося конфликта в коллективе; выбирать оптимальную стратегию поведения в конфликтной ситуации;									

		соблюдать нормы профессиональной этики при выполнении должностных обязанностей.
		Владеть навыками деловых коммуникаций и предотвращения межличностных столкновений; техниками аргументации и саморегуляции в стрессовых ситуациях; опытом бесконфликтного взаимодействия в рамках командной работы.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Управление конфликтами» составляет 5 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий

очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестр
		5
Аудиторные занятия (всего)	72	72
В том числе:		
Лекции	36	36
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Самостоятельная работа	72	72
Курсовая работа	+	
Часы на контроль	36	36
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестр
		5
Аудиторные занятия (всего)	72	72
В том числе:		
Лекции	36	36
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Самостоятельная работа	72	72
Курсовая работа	+	+
Часы на контроль	36	36
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего	Семестры
---------------------	-------	----------

	часов	7
Аудиторные занятия (всего)	72	72
В том числе:		
Лекции	36	36
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Самостоятельная работа	72	72
Курсовая работа	+	+
Часы на контроль	36	36
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	конт роль	Всего, час
1	Тема 1. Теоретико-методологические основы конфликтологии	Объект, предмет и методы конфликтологии. Системно-ситуационная концепция конфликтов. Принципы и методы исследования конфликтных явлений. Структура конфликтной ситуации. Информационные модели конфликта. Конфликт как тип трудных жизненных и профессиональных ситуаций.	6	6	12	6	30
2	Тема 2. Причины, классификация и функции конфликтов	Сущность, причины и классификация конфликтов по различным основаниям. Социально-психологические факторы конфликтности. Конструктивные и деструктивные функции конфликтов. Функции и динамика протекания конфликта.	6	6	12	6	30
3	Тема 3. Психология участников и виды конфликтов	Внутриличностные конфликты: виды, механизмы и способы разрешения. Семейные конфликты и управление ими. Различия поведенческих паттернов как факторы конфликта: гендерные и характерологические особенности оппонентов, механизмы их регулирования. Концепция самоактуализации и манипуляции (Э. Шостром). Стресс в жизни человека и способы управления эмоциями.	6	6	12	6	30
4	Тема 4. Организационные и социальные	Методы оценивания конфликтов в социально-экономических системах (организациях). Управление	6	6	12	6	30

	конфликты	конфликтами в диаде «руководитель — подчиненный». Особенности и специфика инновационных конфликтов. Управление конфликтами между социальными группами: трудовые и межэтнические конфликты.					
5	Тема 5. Стратегии, тактики и технологии управления конфликтами	Модели стратегий и основные тактики воздействия на оппонента в конфликтном взаимодействии. Зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, избираемых сторонами. Саморазрешение межличностных конфликтов. Нормативное (правовое) регулирование конфликтов, основные этапы и формы их разрешения. Переговоры как эффективный способ завершения конфликта.	6	6	12	6	30
6	Тема 6. Предупреждение конфликтов и деятельность руководителя	Технологии и методы предупреждения конфликтов «по вертикали» и «по горизонтали». Компетентное управление как ключевой фактор профилактики деструктивных явлений. Подготовка и принятие неконфликтного управленческого решения. Роль третьей стороны (медиатора) в завершении конфликтов. Модели деятельности руководителя по урегулированию конфликтов в организации при обеспечении норм профессиональной этики.	6	6	12	6	30
Итого			36	36	72	36	180
очно-заочная форма обучения							
№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	конт роль	Всего, час
1	Тема 1. Теоретико-методологические основы конфликтологии и	Объект, предмет и методы конфликтологии. Системно-ситуационная концепция конфликтов. Принципы и методы исследования конфликтных явлений. Структура конфликтной ситуации. Информационные модели конфликта. Конфликт как тип трудных жизненных и профессиональных ситуаций.	6	6	12	6	30
2	Тема 2. Причины, классификация и функции конфликтов	Сущность, причины и классификация конфликтов по различным основаниям. Социально-психологические факторы конфликтности. Конструктивные и деструктивные функции конфликтов. Функции и динамика протекания конфликта.	6	6	12	6	30
3	Тема 3. Психология участников и	Внутриличностные конфликты: виды, механизмы и способы разрешения. Семейные конфликты и управление	6	6	12	6	30

	виды конфликтов	ими. Различия поведенческих паттернов как факторы конфликта: гендерные и характерологические особенности оппонентов, механизмы их регулирования. Концепция самоактуализации и манипуляции (Э. Шостром). Стресс в жизни человека и способы управления эмоциями.						
4	Тема 4. Организационные и социальные конфликты	Методы оценивания конфликтов в социально-экономических системах (организациях). Управление конфликтами в диаде «руководитель — подчиненный». Особенности и специфика инновационных конфликтов. Управление конфликтами между социальными группами: трудовые и межэтнические конфликты.	6	6	12	6	30	
5	Тема 5. Стратегии, тактики и технологии управления конфликтами	Модели стратегий и основные тактики воздействия на оппонента в конфликтном взаимодействии. Зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, избираемых сторонами. Саморазрешение межличностных конфликтов. Нормативное (правовое) регулирование конфликтов, основные этапы и формы их разрешения. Переговоры как эффективный способ завершения конфликта.	6	6	12	6	30	
6	Тема 6. Предупреждение конфликтов и деятельность руководителя	Технологии и методы предупреждения конфликтов «по вертикали» и «по горизонтали». Компетентное управление как ключевой фактор профилактики деструктивных явлений. Подготовка и принятие неконфликтного управленческого решения. Роль третьей стороны (медиатора) в завершении конфликтов. Модели деятельности руководителя по урегулированию конфликтов в организации при обеспечении норм профессиональной этики.	6	6	12	6	30	
Итого			36	36	72	36	180	
заочная форма обучения								
№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	конт роль	Всего, час	
1	Тема 1. Теоретико-методологические основы конфликтологии	Объект, предмет и методы конфликтологии. Системно-ситуационная концепция конфликтов. Принципы и методы исследования конфликтных явлений. Структура конфликтной ситуации. Информационные модели конфликта. Конфликт как тип трудных жизненных и профессиональных ситуаций.	6	6	12	6	30	
2	Тема 2.	Сущность, причины и классификация	6	6	12	6	30	

	Причины, классификация и функции конфликтов	конфликтов по различным основаниям. Социально-психологические факторы конфликтности. Конструктивные и деструктивные функции конфликтов. Функции и динамика протекания конфликта.						
3	Тема 3. Психология участников и виды конфликтов	Внутриличностные конфликты: виды, механизмы и способы разрешения. Семейные конфликты и управление ими. Различия поведенческих паттернов как факторы конфликта: гендерные и характерологические особенности оппонентов, механизмы их регулирования. Концепция самоактуализации и манипуляции (Э. Шостром). Стресс в жизни человека и способы управления эмоциями.	6	6	12	6	30	
4	Тема 4. Организационные и социальные конфликты	Методы оценивания конфликтов в социально-экономических системах (организациях). Управление конфликтами в диаде «руководитель — подчиненный». Особенности и специфика инновационных конфликтов. Управление конфликтами между социальными группами: трудовые и межэтнические конфликты.	6	6	12	6	30	
5	Тема 5. Стратегии, тактики и технологии управления конфликтами	Модели стратегий и основные тактики воздействия на оппонента в конфликтном взаимодействии. Зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, избираемых сторонами. Саморазрешение межличностных конфликтов. Нормативное (правовое) регулирование конфликтов, основные этапы и формы их разрешения. Переговоры как эффективный способ завершения конфликта.	6	6	12	6	30	
6	Тема 6. Предупреждение конфликтов и деятельность руководителя	Технологии и методы предупреждения конфликтов «по вертикали» и «по горизонтали». Компетентное управление как ключевой фактор профилактики деструктивных явлений. Подготовка и принятие неконфликтного управленческого решения. Роль третьей стороны (медиатора) в завершении конфликтов. Модели деятельности руководителя по урегулированию конфликтов в организации при обеспечении норм профессиональной этики.	6	6	12	6	30	
Итого			36	36	72	36	180	
5.2 Перечень лабораторных работ								
Не предусмотрено учебным планом								
6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ)								

И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение курсовой работы в 5 семестре для очной формы обучения, в 5 семестре для очно-заочной формы обучения, в 7 семестре для заочной формы обучения.

Примерная тематика курсовой работы: «___»

1. Разработка системы управления конфликтами в организации (на примере конкретного предприятия).
2. Анализ и оценка эффективности методов разрешения трудовых конфликтов в современных социально-экономических системах.
3. Особенности предупреждения и разрешения конфликтов «по вертикали» в диаде «руководитель — подчиненный».
4. Технологии предупреждения и разрешения конфликтов «по горизонтали» между сотрудниками одного уровня управления.
5. Управление инновационными конфликтами при внедрении изменений в организации.
6. Причины возникновения и способы урегулирования межгрупповых конфликтов в трудовом коллективе.
7. Диагностика и методы оценки уровня конфликтности в социально-экономических системах.
8. Влияние стиля руководства на уровень конфликтности и социально-психологический климат в трудовом коллективе.
9. Управление конфликтами в условиях удаленной (дистанционной) занятости сотрудников организации.
10. Исследование динамики конфликтной ситуации и оценка цены конфликта для социально-экономической системы.
11. Модели стратегий поведения сотрудников в организационных конфликтах и факторы их выбора.
12. Переговоры как основной метод завершения конфликтов в профессиональной деятельности.
13. Роль и технологии привлечения третьей стороны (медиатора) в разрешении межличностных конфликтов.
14. Тактики воздействия на оппонента в конфликтных ситуациях и оценка их эффективности.
15. Применение системно-ситуационного подхода к анализу и разрешению управленческих конфликтов.
16. Профессиональная этика и нормы корпоративной культуры как инструмент минимизации деструктивных конфликтов.
17. Проектирование кодекса корпоративной этики как инструмента профилактики деструктивных конфликтов в организации.
18. Предупреждение конфликтов в организации на этапе подготовки и принятия неконфликтных управленческих решений.
19. Конфликты в сфере обеспечения защиты коммерческой тайны и конфиденциальной информации в организации: пути разрешения.
20. Разработка регламента защиты коммерческой тайны при возникновении

<p>трудо­вых споров и увольнении сотрудников.</p> <p>21. Правовые и нормативные методы регулирования конфликтных ситуаций в социально-экономических системах.</p> <p>22. Защита информационных моделей организации в условиях деструктивного конфликтного взаимодействия.</p> <p>23. Управление эмоциями и стресс-менеджмент как технологии предупреждения конфликтов в профессиональной деятельности.</p> <p>24. Влияние гендерных и характерологических различий сотрудников на динамику организационных конфликтов.</p> <p>25. Внутриличностные конфликты работников и их влияние на общую эффективность социально-экономической системы.</p> <p>26. Влияние манипулятивных поведенческих паттернов на конфликтность среды и способы их нейтрализации (на основе концепции Э. Шострома).</p> <p>27. Психологические деструкции и манипуляции в деловом общении как барьеры на пути к неконфликтному управлению.</p> <p>28. Особенности разрешения кросс-культурных и межэтнических конфликтов в современных бизнес-структурах.</p> <p>29. Методы диагностики и преодоления синдрома профессионального выгорания как фактора роста конфликтности в коллективе.</p> <p>Задачи, решаемые при выполнении курсовой работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений по дисциплине; • углубление теоретических знаний в соответствии с выбранной темой; • развитие навыков научно-исследовательской работы (логически верно излагать и обобщать материал, критически оценивать теоретические положения, формировать собственную точку зрения); • развитие творческой инициативы, самостоятельности. <p>Курсовая работа включает в себя теоретическую часть и аналитическую часть с выводами и предложениями.</p>												
<p>7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</p>												
<p>7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания</p>												
<p>7.1.1 Этап текущего контроля Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе: «аттестован»; «не аттестован».</p>												
Компетенция	Результаты обучения, характеризующие	Критерии оценивания	Аттестован		Не аттестован							

	сформированность компетенции				
ПК-7	Знать типологию, причины и этапы развития конфликтов в организациях; основные способы и стили разрешения конфликтных ситуаций; правила делового этикета и этические нормы корпоративной культуры.	Активная работа на практических занятиях, ответы на теоретические вопросы, обсуждения тем	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах		Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь распознавать признаки зарождающегося конфликта в коллективе; выбирать оптимальную стратегию поведения в конфликтной ситуации; соблюдать нормы профессиональной этики при выполнении должностных обязанностей.	Решение задач в рамках изучаемой темы, тематические кейсы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах		Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть навыками деловых коммуникаций и предотвращения межличностных столкновений; техниками аргументации и саморегуляции в стрессовых ситуациях; опытом бесконфликтного взаимодействия в рамках командной работы.	Выполнение самостоятельной работы, защита реферата, написание эссе	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах		Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний
 Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 5 семестре для очной формы обучения, 5 семестре для очно-заочной формы обучения, 7 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

«отлично»;
 «хорошо»;
 «удовлетворительно»;
 «неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ПК-7	Знать типологию, причины и этапы развития конфликтов в организациях; основные способы и	Тест	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов

стили разрешения конфликтных ситуаций; правила делового этикета и этические нормы корпоративной культуры.							
Уметь распознавать признаки зарождающегося конфликта в коллективе; выбирать оптимальную стратегию поведения в конфликтной ситуации; соблюдать нормы профессиональной этики при выполнении должностных обязанностей.	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач		Задачи не решены	
Владеть навыками деловых коммуникаций и предотвращения межличностных столкновений; техниками аргументации и саморегуляции в стрессовых ситуациях; опытом бесконфликтного взаимодействия в рамках командной работы.	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач		Задачи не решены	

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типичные контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. Что, согласно системно-ситуационной концепции, является базовой структурной единицей анализа конфликта?

- а) Конфликтное действие
- б) Конфликтная ситуация
- в) Личностные особенности оппонентов
- г) Информационная модель конфликта

2. Какая стратегия поведения в конфликте по модели Томаса-Килменна в наибольшей степени отвечает нормам профессиональной этики, так как ориентирована на полное удовлетворение интересов обеих сторон?

- а) Компромисс
- б) Приспособление
- в) Сотрудничество
- г) Соперничество

3. К какому типу причин возникновения организационных конфликтов относится несбалансированность рабочих мест,

пересечение должностных обязанностей и размытость зон ответственности?

- а) Личностным
- б) Организационно-управленческим**
- в) Социально-психологическим
- г) Субъективным

4. Руководитель увольняет сотрудника за систематические нарушения. Сотрудник, имея доступ к коммерческой тайне, угрожает передать её конкурентам в случае увольнения. Каковы нормативно-этические действия руководителя?

- а) Пойти на уступки сотруднику и отменить увольнение
- б) Немедленно заблокировать доступ к информации, зафиксировать факт угрозы и действовать по регламенту защиты коммерческой тайны и ТК РФ**
- в) Вступить в открытый межличностный конфликт и ответить аналогичной угрозой
- г) Проигнорировать угрозу, рассчитывая на порядочность сотрудника

5. Какая функция конфликта проявляется в том, что он приводит к ухудшению социально-психологического климата, разрушению связей в коллективе и снижению производительности труда?

- а) Конструктивная
- б) Деструктивная**
- в) Интегрирующая
- г) Сигнальная

6. В организации внедряется новая CRM-система. Часть сотрудников активно саботирует процесс, провоцируя конфликты с руководством. Как классифицируется данный тип конфликта?

- а) Межэтнический
- б) Инновационный**
- в) Внутриличностный
- г) Бытовой

7. Какое действие руководителя при подготовке и принятии управленческого решения считается «неконфликтным»?

- а) Принятие решения втайне от коллектива без объяснения причин
- б) Учет законных интересов подчиненных, прозрачность критериев и привлечение сотрудников к обсуждению**
- в) Использование манипулятивных техник для навязывания своей воли
- г) Игнорирование мнения неформальных лидеров группы

8. Согласно Э. Шострому, какому типу поведения в деловом общении противопоставлена актуализация (стремление к честности, осознанности и искренности)?

- а) Ассертивности
- б) Манипуляции**
- в) Эмпатии
- г) Толерантности

9. В ходе конфликта «по вертикали» (руководитель — подчиненный) начальник использует тактику психологического давления, критики личных качеств сотрудника и угроз депремирования. Что нарушено?

- а) Правила хранения коммерческой тайны
- б) **Нормы профессиональной этики и корпоративной культуры**
- в) Принцип системности исследования
- г) Методология системно-ситуационного анализа

10. Какая стадия динамики конфликта характеризуется переходом сторон от конфликтных намерений к открытым действиям и столкновению?

- а) Возникновение предконфликтной ситуации
- б) Осознание конфликтной ситуации
- в) **Конфликтное взаимодействие (эскалация)**
- г) Разрешение конфликта

11. Руководитель подразделения привлекает независимого специалиста для разрешения затяжного спора между двумя отделами. Как называется эта третья сторона в конфликте, если её задача — помочь найти компромисс без навязывания готового решения?

- а) Третейский судья
- б) Арбитр
- в) **Медиатор (посредник)**
- г) Прокурор

12. Что из перечисленного является обязательным условием для отнесения информации организации к категории «коммерческая тайна» при разрешении трудовых споров?

- а) Информация должна быть известна всем сотрудникам компании
- б) **В отношении информации работодателем должен быть введен режим коммерческой тайны (принят регламент, нанесены грифы)**
- в) Информация должна находиться исключительно в устной форме
- г) Информация должна публиковаться на официальном сайте

13. Метод изучения конфликтов, основанный на фиксации социально-психологических взаимоотношений и симпатий/антипатий внутри трудового коллектива, называется:

- а) Тестирование Кэттелла
- б) **Социометрия**
- в) Метод экспертных оценок
- г) Контент-анализ

14. Как называется процесс предвидения и своевременного устранения причин, способных вызвать деструктивное столкновение сотрудников в социально-экономической системе?

- а) Разрешение конфликта
- б) **Предупреждение (профилактика) конфликта**
- в) Урегулирование конфликта
- г) Подавление конфликта

15. Работник случайно узнал личные данные коллеги и внутренние

	<p>финансовые показатели отдела из оставленного на столе документа. Согласно нормам корпоративной культуры, как должен поступить работник?</p> <p>а) Рассказать об увиденном другим коллегам во время перерыва б) Использовать информацию в личных целях для манипулирования руководством в) Закрыть документ, обеспечить конфиденциальность увиденного и уведомить владельца документа о необходимости соблюдать правила хранения информации г) Сфотографировать документ на личный телефон для подстраховки.</p>
	<p>7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач</p> <p>Задание 1. Конфликт «по вертикали» и выбор стратегии Ситуация: Руководитель отдела в резкой форме раскритиковал отчет молодого специалиста при всем коллективе, затронув его личные качества. Сотрудник демонстративно встал, заявил, что начальник к нему предвзято относится, и покинул рабочее место. Вопрос: Какую ошибку допустил руководитель с точки зрения профессиональной этики? Какую стратегию по Томасу-Килменну и какие действия должен предпринять руководитель для конструктивного разрешения конфликта? Решение: Руководитель нарушил нормы профессиональной этики, сделав замечание публично и перейдя на личности (что провоцирует деструктивный конфликт «по вертикали»). Для разрешения ситуации руководителю следует использовать стратегию сотрудничества или компромисса. Действия: Необходимо пригласить сотрудника на индивидуальную беседу (конфиденциально), признать некорректность формы критики, перевести диалог в конструктивное русло и разобрать конкретные ошибки в отчете, не затрагивая личность работника.</p> <p>Задание 2. Инновационный конфликт в организации</p> <p>Ситуация: В компании внедряется автоматизированная система учета рабочего времени и контроля задач. Группа опытных сотрудников со стажем более 10 лет открыто саботирует нововведение, утверждая, что система разрушает доверие в коллективе, и продолжает вести учет «по старинке». Вопрос: Определите тип конфликта. Какие методы предупреждения и управления конфликтами должен применить менеджер для безболезненного внедрения инновации? Решение: Это типичный инновационный конфликт (сопротивление изменениям). Основная причина — страх перед неизвестностью и разрушение привычных стереотипов деятельности. Действия: Руководству необходимо применить технологии предупреждения конфликта: провести общее собрание (разъяснить цели внедрения), организовать бесплатное обучение сотрудников работе в новой программе, подчеркнуть, что система направлена на справедливую оценку их высокой квалификации, и ввести период адаптации без штрафных санкций.</p> <p>Задание 3. Конфликт интересов и коммерческая тайна</p> <p>Ситуация: Ведущий программист компании подал заявление об увольнении по собственному желанию, так как переходит к прямым конкурентам. До окончания двухнедельной отработки он продолжает выполнять текущие обязанности и имеет полный доступ к исходному коду разрабатываемого уникального ПО, защищенного</p>

режимом коммерческой тайны.

Вопрос: Какие действия в рамках компетенции ПК-7 обязан предпринять руководитель для защиты интересов организации и предотвращения возможного деструктивного конфликта?

Решение: Ситуация несет высокий риск утечки конфиденциальной информации. В соответствии с регламентом защиты коммерческой тайны и нормами корпоративной безопасности, руководитель должен действовать незамедлительно.

Действия: Необходимо издать распоряжение о перераспределении обязанностей: ограничить или полностью заблокировать доступ увольняющегося сотрудника к критически важным базам данных и исходному коду. Провести с ним официальную беседу под подпись, напомнив об юридической и уголовной ответственности за разглашение коммерческой тайны в течение установленного законом или договором срока после увольнения. Назначить ему задачи, не связанные с конфиденциальной информацией, на оставшийся срок отработки.

Задание 4. Манипулятивное поведение коллеги

Ситуация: Сотрудник А. регулярно перекладывает часть своих рутинных задач на коллегу Б., используя жалобы на здоровье, семейные трудности и манипулятивные фразы: «Ты ведь самый опытный в нашем отделе, никто кроме тебя с этим не справится». Сотрудник Б. устал от перегрузки, в коллективе зреет скрытый межличностный конфликт.

Вопрос: Какой тип поведения (по Э. Шострому) демонстрирует сотрудник А.? Как конструктивно отреагировать сотруднику Б., используя принципы неконфликтного общения?

Решение: Сотрудник А. использует паттерны **манипулятивного поведения** (тип «жертва» или «зависимый»), эксплуатируя чувство жалости и тщеславие коллеги.

Действия: Сотруднику Б. необходимо выйти из роли объекта манипуляции, применив технику ассертивного (уверенного) отказа. Ответ должен быть вежливым, но твердым, строго в рамках должностных инструкций: «Мне приятна твоя оценка моего опыта, однако сейчас у меня высокая загрузка по моим личным проектам, и я не могу взять на себя твои задачи. Тебе стоит обсудить распределение нагрузки с руководителем».

Задание 5. Межгрупповой (трудовой) конфликт в компании

Ситуация: Между отделом продаж и производственным отделом возник затяжной конфликт. Отдел продаж обвиняет производство в срыве сроков выполнения заказов, из-за чего компания теряет клиентов. Производственники утверждают, что менеджеры по продажам берут в работу нереальные заказы без согласования технических возможностей оборудования.

Вопрос: Каковы социально-экономические причины данного конфликта? Какую роль должен сыграть руководитель компании (третья сторона) для его урегулирования?

Решение: Причина конфликта — **организационно-функциональная** (взаимозависимость задач при отсутствии четкого регламента взаимодействия) и нестыковка критериев оценки эффективности (KPI).

Действия: Руководитель компании должен выступить в роли **арбитра или медиатора**. Необходимо организовать совместное межведомственное совещание, зафиксировать технологические сроки производства, разработать и утвердить обязательную матрицу согласования сложных заказов перед их подписанием с клиентом. Также следует скорректировать систему мотивации, чтобы отделы были заинтересованы в конечном общем результате компании.

Задание 6. Эмоциональное выгорание и скрытый конфликт

Ситуация: Высокоэффективный и ранее бесконфликтный сотрудник в последнее время стал раздражительным, агрессивно реагирует на любые замечания коллег,

допускает ошибки в расчетах и изолирует себя от корпоративной жизни отдела.

Вопрос: Какова вероятная причина изменения поведения сотрудника? Каковы действия руководителя по предотвращению перерастания ситуации в открытый деструктивный конфликт?

Решение: Описанные симптомы указывают на синдром **профессионального (эмоционального) выгорания** и сильный стресс. Это предконфликтная стадия, обусловленная внутренним кризисом сотрудника.

Действия: Руководителю необходимо провести доверительную беседу один на один. Выяснить причины стресса (высокая нагрузка, монотонность, личные проблемы). В качестве профилактики конфликта предложить сотруднику перераспределить задачи, отправить его в неиспользованный отпуск или временно переключить на другой проект, снизив уровень психологического давления.

Задание 7. Разрешение конфликта методом медиации

Ситуация: Два ведущих дизайнера рекламного агентства претендуют на руководство престижным творческим проектом. Из-за личного соперничества они перестали общаться, скрывают друг от друга рабочие наработки, что ставит под угрозу сдачу проекта клиенту. Куратор проекта не хочет директивно назначать одного из них, чтобы не демотивировать второго.

Вопрос: Какой метод урегулирования конфликта целесообразно применить? Опишите алгоритм действий куратора.

Решение: В данной ситуации оптимально применить **медиацию (посредничество)**, чтобы сохранить мотивацию обоих ценных сотрудников.

Действия: Куратор собирает совместную встречу в роли медиатора. Этапы:

Дать каждой стороне высказать свою позицию без перебивания.

Выявить истинные интересы (почему для каждого важен этот проект — ради портфолио, денег или статуса).

Организовать совместный поиск решений.

Прийти к сотрудничеству: разделить проект на два равнозначных крупных блока (например, визуальная концепция и техническая реализация), назначив дизайнеров соруководителями с четким разграничением зон ответственности.

Задание 8. Нарушение корпоративной культуры в социальных сетях

Ситуация: Сотрудник компании на своей личной странице в социальной сети опубликовал пост, в котором в ироничной и негативной форме высказался о клиентах фирмы и профессиональной компетентности своего непосредственного начальника. Пост заметили коллеги и клиенты, началось бурное обсуждение.

Вопрос: Какое нарушение допущено сотрудником в контексте компетенции ПК-7? Какое решение должно принять руководство?

Решение: Работник грубо нарушил **нормы корпоративной культуры, профессиональной этики** и правила лояльности к организации. Подобные действия наносят прямой репутационный ущерб социально-экономической системе компании.

Действия: Руководителю совместно с HR-службой необходимо вызвать сотрудника на беседу, зафиксировать факт публикации (скриншоты). Потребовать немедленного удаления поста. В соответствии с Кодексом корпоративной этики компании применить к сотруднику дисциплинарное или этическое взыскание (выговор/предупреждение). Провести со всем коллективом разъяснительную работу о правилах поведения сотрудников в публичном и цифровом пространстве.

Задание 9. Гендерные и характерологические различия в конфликте

Ситуация: В чисто женском коллективе бухгалтерии появилась новая сотрудница — молодая амбициозная девушка с выраженным холерическим темпераментом и демонстративным стилем поведения. Спустя неделю старожилы отдела начали

жаловаться руководителю, что она «высокомерна, нарушает покой в кабинете и громко разговаривает», требуя ее увольнения на испытательном сроке. При этом свои должностные обязанности девушка выполняет безупречно.

Вопрос: Какова природа данного конфликта? Как должен поступить руководитель, чтобы нормализовать психологический климат?

Решение: Конфликт имеет **социально-психологическую природу**, основанную на характерологических различиях, несовпадении поведенческих паттернов и жестких групповых ожиданиях «сложившегося коллектива».

Действия: Увольнять сотрудника за особенности характера неправомерно и невыгодно для бизнеса. Руководитель должен провести индивидуальные встречи. С новой сотрудницей обсудить правила делового этикета, принятые в офисе (громкость речи, уважение к границам коллег). С коллективом провести беседу о недопустимости травли (моббинга) нового человека, сделав акцент на её профессиональных успехах, которые облегчат общую работу отдела.

Задание 10. Принятие неконфликтного управленческого решения

Ситуация: В связи с падением прибыли директор компании принимает решение отменить ежеквартальные премии для всех отделов. Он понимает, что это вызовет волну возмущения, массовые увольнения ключевых кадров и открытый саботаж работы.

Вопрос: Как подготовить и донести данное непопулярное управленческое решение, используя принципы неконфликтного менеджмента?

Решение: Главная ошибка — директивное навязывание ухудшающих условий без обратной связи, что порождает деструктивный конфликт.

Действия: Директору необходимо провести открытую стратегическую сессию с руководителями подразделений. Прозрачно показать финансовые показатели компании («информационная модель реальности»). Объяснить, что отмена премий — временная вынужденная мера ради сохранения рабочих мест и предотвращения сокращений. Совместно выработать критерии возврата премий (например, при достижении определенных объемов продаж), определить четкие антикризисные сроки, показав сотрудникам «свет в конце туннеля».

Задача 11. Конфликт при передаче дел (Смена собственника/руководителя)

Ситуация: В отдел назначен новый руководитель со стороны. Старый начальник, уходя на повышение, «забыл» передать контакты ключевых заказчиков и пароли от общих папок, затаив обиду на то, что на его место назначили не его протеже из числа сотрудников отдела. В отделе парализована работа, новый руководитель конфликтует с подчиненными.

Вопрос: Каковы деструктивные последствия этого конфликта для социально-экономической системы? Как новому руководителю восстановить управляемость?

Решение: Деструктивные последствия: падение производительности, потеря информации, кризис доверия к новой власти со стороны подчиненных (конфликт «по горизонтали» перерос в «вертикальный»).

Действия: Новому руководителю не следует вступать в войну с подчиненными или старым начальником. Ему необходимо официально обратиться к вышестоящему руководству или в IT-службу для восстановления доступов к коммерческой информации на законных основаниях. Затем провести общее собрание отдела, заявить о преемственности лучших традиций коллектива, выслушать проблемы сотрудников и пошагово выстроить новые прозрачные регламенты работы.

Задача 12. Случайное разглашение информации (Этическая дилемма)

Ситуация: Секретарь директора, распечатывая приказы, по ошибке оставила на

общем принтере проект штатного расписания с новыми (существенно сниженными) окладами сотрудников на следующий год. Документ нашел экономист и сфотографировал его на телефон, планируя разослать в рабочий чат коллег.

Вопрос: Разберите ситуацию с точки зрения этики и режима хранения коммерческой тайны (ПК-7). Как должны повести себя экономист и руководство компании при обнаружении утечки?

Решение: Секретарь совершила халатность, нарушив правила хранения конфиденциальной информации. Экономист, сфотографировав документ для массовой рассылки, сознательно идет на грубое нарушение корпоративной этики и регламента защиты коммерческой тайны, что может спровоцировать панику и разрушительный конфликт в компании.

Действия экономиста (в идеале по ПК-7): Он обязан забрать документ с принтера, лично вернуть его секретарю или директору и не распространять конфиденциальные сведения, ставшие известными ему по ошибке.

Действия руководства (при обнаружении факта): Провести служебное расследование. Изъять несанкционированные копии документа. Применить к секретарю дисциплинарное взыскание за халатность при работе с коммерческой тайной. Провести беседу с экономистом о правовых последствиях разглашения коммерческой информации. Ускорить официальное и грамотное информирование коллектива об изменениях в оплате труда.

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Задание 1. Менеджер обязан строго соблюдать нормы профессиональной этики, корпоративной культуры и правила обращения с коммерческой тайной. Заполните аналитическую матрицу действий руководителя при столкновении с этическими дилеммами.

Конфликтная/этическая ситуация	Недопустимые действия менеджера (Нарушение ПК-7)	Эталонные действия менеджера (ПК-7)	Эталонные действия (Соответствие ПК-7)
А. Обнаружение сотрудника копирующего базу клиентов на личную флешку.	Устроить скандал, уволить без объяснений и проигнорировать инцидент «на первый раз».	Зафиксировать факт с по IT-службы; составить нарушения коммерческой тайны; потребовать объяснений; действовать по ТК РФ.	
Б. Публичное оскорбление со стороны подчиненного на общем собрании.	Ответить оскорблением; применить физическую силу; демонстративно лишить премии без оснований.	Объявить перерыв; зафиксировать нарушение регламента делового общения; после собрания на представление в комиссию по этике.	
В. Получение информации о том, что один сотрудник «подсиживает» другого.	Начать тайно следить за коллективом; верить слухам; поддержать одну из сторон на основе личных симпатий.	Оценивать сотрудников по объективным КРІ; проводить открытую оценку персонала (360 градусов); пресекать сплетни.	
Г. Конфликт между сотрудником-мусульманином и мусульманином	Принять чью-либо сторону; запретить любые разговоры; высмеять религиозные взгляды.	Четко заявить, что организация действует по светским принципам; уважать религиозные чувства.	

сотрудником-христианином. убеждения одной из сторон. перевести фокус общения с
на рабочие задачи.

Задание 2. Образуйте логические пары между ролями третьей стороны (посредников) в урегулировании конфликтов и объемом их полномочий при принятии решений:

Роль третьей стороны	Объем полномочий при принятии решений (Правильный ответ)
1. Третейский судья	Обладает максимальными полномочиями; его решение является окончательным и обязательным для обеих сторон конфликта.
2. Арбитр	Принимает решение, обязательное для исполнения, но стороны имеют право обжаловать его у вышестоящего руководства.
3. Медиатор	Не имеет права принимать решение за стороны; он лишь организует конструктивный диалог, помогая им самим найти компромисс.
4. Консультант	Обладает авторитетом и знаниями; дает экспертные рекомендации по выходу из кризиса, но стороны могут их проигнорировать.
5. Наблюдатель	Своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от взаимной агрессии и нарушений этики, не вмешиваясь в спор.

Задание 3. Для профилактики конфликтов «по вертикали» менеджер должен уметь переводить деструктивную критику в конструктивную (развивающую обратную связь). Заполните таблицу трансформации управленческих фраз в соответствии с нормами профессиональной этики.

Деструктивная (конфликтотенная) фраза руководителя	Какое правило этики/менеджмента нарушено	Конструктивная (неконфликтотенная) фраза ПК-7
«Вы вечно опаздываете со своими отчетами, вы абсолютно некомпетентны!»	Переход на личности; использование обобщений («вечно»); отсутствие конкретики.	«В этом месяце отчет был сдан за два дня позже срока. Давайте разберем, какие в нем сложности и как мы можем их исправить».
«Мне плевать на ваши семейные обстоятельства, план должен быть выполнен, или вылетаете!»	Полное отсутствие эмпатии; прямая угроза; нарушение психологической безопасности.	«Я понимаю, что у вас сложный период, но пока отдел под угрозой. Чем могу помочь вам перераспределить задачи?»
«И не спорьте со мной, я начальник, мне лучше знать, как делать эту работу!»	Демонстрация авторитарного превосходства; блокирование инициативы и обратной связи.	«Я выслушал ваше предложение, оно есть плюсы. Однако, учитывая мой опыт и риски проекта, в данном случае мы поступим следующим образом...»

Задание 4. Конфликт при изменении организационной структуры и KPI

Ситуация: Генеральный директор торговой компании решил перевести отдел логистики из фиксированной системы оплаты труда на KPI (привязка к проценту

вовремя доставленных грузов). Руководитель отдела логистики категорически против, так как задержки часто происходят по вине отдела закупок (несвоевременный заказ товара) и таможни. Между руководителями логистики и закупок вспыхнул острый межличностный конфликт, работа компании замедлилась.

Вопрос: Определите управленческую причину конфликта. Какое решение должен принять топ-менеджер для оптимизации социально-экономической системы компании?

Решение: Причина конфликта — **организационно-управленческая**. Руководство внедрило изменения КРІ без учета сквозных бизнес-процессов и взаимозависимости отделов, переложив всю ответственность на одно звено.

Действия менеджера: Топ-менеджеру необходимо скорректировать систему КРІ. Показатель «своевременность доставки» должен стать **командным КРІ** для трех служб: закупок (вовремя оформили), склада (вовремя отгрузили) и логистики (вовремя доставили). Нужно провести фасилитационную сессию с лидерами отделов, зафиксировать новые регламенты взаимодействия и нормализовать профессиональные отношения в рамках корпоративной этики.

Задача 5. Борьба за дефицитные ресурсы (Конфликт бюджетирования)

Ситуация: В ходе ежегодного стратегического планирования между директором по маркетингу и директором по производству возник жесткий конфликт из-за распределения свободного бюджета компании. Маркетологи требуют направить средства на агрессивную рекламную кампанию нового продукта, а производственники — на модернизацию станочного парка, который работает на пределе возможностей и рискует выйти из строя. Они общаются исключительно через официальные претензии.

Вопрос: К какому типу относится данный конфликт? Какую стратегию управления ресурсами должен применить менеджер организации для разрешения спора?

Решение: Это **межгрупповой конфликт в условиях дефицита ресурсов**. Обе стороны преследуют важные для бизнеса цели, но замыкаются на локальных интересах своих подразделений.

Действия менеджера: Высшему руководству организации следует применить метод **интеграции (сотрудничества)**. Необходимо провести расчеты окупаемости (ROI) обоих вариантов. Оптимальное неконфликтное решение — **компромиссное или поэтапное планирование**: например, выделить 60% бюджета на частичную модернизацию критически узких мест производства (чтобы гарантировать качество), а 40% — на точечный, высокоэффективный цифровой маркетинг. Руководителям отделов следует указать на недопустимость деструктивного саботажа коммуникаций.

Задача 6. Конфликт в условиях аутсорсинга и защиты коммерческой тайны

Ситуация: Менеджер проекта передал разработку маркетинговой стратегии компании на аутсорсинг внешнему агентству. Через неделю штатный маркетолог организации обнаружил, что подрядчик использует в своей публичной презентации внутренние аналитические данные компании о рентабельности ее филиалов. Штатный сотрудник обвинил менеджера проекта в халатности и предательстве интересов фирмы. Внутри команды начался раскол.

Вопрос: Какое требование компетенции ПК-7 было нарушено менеджером проекта? Каков алгоритм ликвидации последствий конфликта?

Решение: Менеджер проекта допустил грубую ошибку в сфере **хранения коммерческой тайны** и защиты конфиденциальной информации организации, передав чувствительные данные третьей стороне без должного контроля.

Действия менеджера:

Признать перед командой ошибку (требование профессиональной этики), снизив межличностный накал.

Немедленно связаться с аутсорсинговым агентством, потребовать удалить

презентацию и изъять конфиденциальные файлы (опираясь на подписанное соглашение NDA — Non-disclosure agreement).

Если NDA не было подписано, инициировать юридическое разбирательство силами правового отдела.

Разработать строгий внутренний регламент: любые данные перед отправкой внешним контрагентам должны проходить аудит у службы безопасности организации.

Задача 7. Деструктивное лидерство и «моббинг» в отделе продаж

Ситуация: В отдел продаж назначен новый перспективный менеджер. Старший продавец, который сам рассчитывал на это место, начал настраивать коллектив против новичка: «сливает» ему неперспективных клиентов, удаляет его из общих рабочих чатов под предлогом сбоев системы, высмеивает его методы на планерках. Эффективность новичка падает, он собирается увольняться. Начальник отдела делает вид, что ничего не замечает, считая это «естественным отбором».

Вопрос: Какое явление наблюдается в коллективе? Какова роль руководителя организации в пресечении данного деструктивного процесса согласно нормам корпоративной этики?

Решение: В коллективе разворачивается **моббинг (травля)**, спровоцированный скрытым межличностным конфликтом и конкуренцией за статус. Позиция начальника отдела («естественный отбор») деструктивна, разрушает социально-экономическую систему отдела и нарушает этику менеджмента.

Действия менеджера: Вышестоящий менеджер организации должен жестко пресечь моббинг. Необходимо провести конфиденциальную беседу со старшим продавцом и указать на недопустимость подобных манипуляций под угрозой депремирования или увольнения за нарушение кодекса этики. Начальнику отдела следует объявить выговор за уклонение от управления конфликтом. Для новичка необходимо закрепить прозрачную систему адаптации и распределения клиентской базы (например, через автоматический алгоритм в CRM-системе).

Задача 8. Конфликт поколений при цифровизации бизнес-процессов

Ситуация: Директор по развитию розничной сети (28 лет) внедряет мобильное приложение для контроля выкладки товаров мерчандайзерами. Против нововведения выступают директора старейших и самых прибыльных магазинов сети (женщины в возрасте 50+ лет). Они заявляют, что «программа постоянно виснет, это пустая трата времени, мы 20 лет работали по блокнотам и делали миллионные выручки». Директор по развитию грозит им увольнениями за саботаж.

Вопрос: В чем специфика данного инновационного конфликта? Какое управленческое решение позволит внедрить систему без потери ценных кадров?

Решение: Это **инновационный и межпоколенческий конфликт (X и Y/Z)**. Причины: разный уровень цифровой грамотности, психологический барьер перед новыми технологиями у опытных кадров, а со стороны молодого менеджера — излишнее административное давление и игнорирование былых заслуг персонала.

Действия менеджера: Высшему руководству нужно остановить угрозы увольнений. Директору по развитию поручить переработать интерфейс приложения (учесть жалобы на зависания) и организовать пошаговое, дружелюбное обучение для возрастных директоров. Назначить молодых сотрудников в качестве наставников («цифровых помощников») в каждый магазин на период адаптации. Подчеркнуть в публичном поле уважение к опыту ветеранов бизнеса.

Задача 9. Управление конфликтами в условиях жесткого антикризисного менеджмента

Ситуация: Из-за потери крупного зарубежного контракта совет директоров завода принял решение сократить фонд оплаты труда на 15% и отменить социальный пакет

(оплату ДМС и фитнеса). Профсоюз предприятия объявил о подготовке к забастовке. На заводе панические настроения, сотрудники массово берут больничные листы.

Вопрос: Опишите антикризисные технологии управления конфликтом. Каким образом менеджмент должен донести решение, чтобы сохранить стабильность системы?

Решение: В условиях кризиса недостаток информации порождает деструктивные слухи, панику и жесткое сопротивление (вплоть до юридических споров и забастовок).

Действия менеджера: Генеральный директор должен применить стратегию открытых переговоров с лидерами профсоюза. Необходимо провести расширенное заседание, предоставить реальные финансовые отчеты и доказать, что сокращение ФОТ — это альтернатива закрытию завода и увольнению 30% персонала. Профессиональная этика требует предложить компенсационные меры: например, ввести режим сокращенного рабочего дня (чтобы люди могли подрабатывать), зафиксировать в протоколе обязательство вернуть прежние оклады и соцпакет сразу после выхода на безубыточность (указать конкретные финансовые маркеры).

Задача 10. Межкультурный конфликт в международном проекте

Ситуация: Российская IT-компания открыла филиал в Юго-Восточной Азии. Российский менеджер проекта регулярно и публично критикует местных разработчиков на общих созвонах за медлительность, используя прямолинейные выражения. В ответ местные сотрудники начали массово и молча увольняться, не объясняя причин, из-за чего сорван дедлайн сдачи продукта.

Вопрос: На стыке каких факторов возник конфликт? Каковы рекомендации для менеджера по изменению паттернов поведения (в рамках ПК-7)?

Решение: Конфликт возник из-за игнорирования **кросс-культурных различий** и норм профессиональной этики, принятых в азиатском регионе (концепция «сохранения лица»). Публичная критика там воспринимается как глубокое личное оскорбление.

Действия менеджера: Менеджеру организации необходимо срочно изменить стиль управления. Вся критика должна быть переведена исключительно в формат индивидуальных, мягких писем или бесед («один на один»). Публично на созвонах нужно только хвалить за успехи. Менеджеру следует пройти экспресс-курс по межкультурным коммуникациям. Перед оставшейся командой необходимо извиниться за излишнюю резкость, списав её на стресс от дедлайна.

Задача 11. Конфликт интересов при закупках (Коррупционный кейс)

Ситуация: Менеджер по закупкам крупной ресторанной сети упорно выбирает одного и того же поставщика мяса, несмотря на то, что у конкурентов цены ниже на 7%, а логистика удобнее. Руководитель службы контроля качества выяснил, что владелец компании-поставщика — близкий родственник менеджера по закупкам. Между закупщиком и контролером вспыхнул яростный конфликт: закупщик утверждает, что его преследуют из личной неприязни.

Вопрос: Какова истинная природа данного конфликта? Какие нормативно-этические шаги должен предпринять комплаенс-менеджер организации?

Решение: Это **конфликт интересов (скрытая коррупционная составляющая)**, замаскированный под межличностное столкновение. Нарушены фундаментальные нормы профессиональной этики и корпоративной безопасности.

Действия менеджера: Комплаенс-менеджер или руководство компании должны отстранить закупщика от принятия решений по данному контракту на время проведения служебной проверки. Необходимо провести открытый, прозрачный тендер среди поставщиков. Менеджеру по закупкам должно быть предъявлено требование подписать «Декларацию о конфликте интересов» (если это не было сделано при найме). В случае подтверждения финансового ущерба для социально-экономической

системы компании, сотрудника увольняют по статье «в связи с утратой доверия».

Задача 12. Конфликт «по вертикали» из-за делегирования полномочий

Ситуация: Собственник и генеральный директор успешного семейного бизнеса нанял профессионального исполнительного директора (СЕО) для масштабирования компании. Однако собственник продолжает ежедневно вмешиваться в операционную деятельность: отменяет приказы СЕО, напрямую дает задания линейным менеджерам через голову директора, лично утверждает мелкие счета. Исполнительный директор заявил, что в таких условиях работать не может, и подал заявление об уходе.

Вопрос: Какова системно-ситуационная причина конфликта? Как менеджер должен выстроить границы управления?

Решение: Причина — **кризис делегирования** и размытие контуров управления в социально-экономической системе. Собственник психологически не готов передать контроль, создавая ситуацию двоевластия, которая дезориентирует коллектив.

Действия менеджера (СЕО): Исполнительному директору перед уходом следует предложить собственнику провести сессию разграничения полномочий. Необходимо зафиксировать на бумаге («Корпоративное соглашение»): операционное управление (бюджеты до определенной суммы, найм персонала, текущие процессы) полностью переходит к СЕО. За собственником остается стратегическое управление (совет директоров, утверждение годового бюджета, одобрение крупных сделок). Если собственник отказывается соблюдать границы — профессиональная этика менеджера требует покинуть компанию, так как эффективное управление там невозможно.

Задача 13. Коммерческая тайна при увольнении ключевого топ-менеджера

Ситуация: Директор по развитию франчайзинговой сети решил открыть собственный аналогичный бизнес. Он официально подал заявление об увольнении. Буквально за день до этого системный администратор зафиксировал, что директор скачал на личный внешний жесткий диск всю базу данных действующих франчайзи компании (включая их личные контакты, объемы выручки и условия договоров, защищенные режимом коммерческой тайны). Между директором по развитию и собственником произошел жесткий словесный конфликт.

Вопрос: Опишите правовые и управленческие инструменты защиты организации в рамках компетенции ПК-7 в данной конфликтной ситуации.

Решение: Налицо умышленное деструктивное действие, направленное на кражу интеллектуальной собственности и нарушение режима коммерческой тайны с целью недобросовестной конкуренции.

Действия менеджера (собственника):

Опираясь на отчет IT-службы, немедленно составить акт о нарушении режима коммерческой тайны.

Изъять (в присутствии комиссии и под протокол) корпоративный ноутбук/носители, заблокировать все учетные записи сотрудника.

Вынести официальное письменное предупреждение об уголовной (ст. 183 УК РФ) и гражданско-правовой ответственности за использование или передачу этих данных третьим лицам.

Направить официальные письма действующим франчайзи с напоминанием о конфиденциальности их договоров и предупреждением о возможных мошеннических действиях со стороны уходящего сотрудника. Увольнение произвести строго по закону, зафиксировав факт инцидента в личной карточке.

7.2.5 Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Конфликтология, предмет, объект и методы.

2. Конфликт, его причины.
3. Деструктивные функции конфликта
4. Конструктивные функции конфликта
5. Классификация конфликтов по разным основаниям
6. Системно-ситуационная концепция конфликтов
7. Принципы исследования конфликтов
8. Методы изучения конфликтов
9. Функции и динамика конфликта
10. Методы оценивания конфликтов в организации
11. Конфликт как тип трудных ситуаций, основные тактики воздействия на оппонента в конфликте
12. Модели стратегий поведения в конфликте
13. Классификации конфликтов, основные тактики воздействия на оппонента в конфликте
14. Конфликт как тип трудных ситуаций, основные стратегии поведения в конфликте
15. Структура конфликтной ситуации, информационные модели
16. Социально-психологические причины возникновения конфликтов
17. Внутриличностные конфликты, виды и механизмы разрешения
18. Семейные конфликты, управление ими
19. Основные стратегии поведения в конфликте
20. Особенности управления конфликтом, переговоры как способ завершения конфликта
21. Управление конфликтами в диаде «руководитель-подчиненный»
22. Управление конфликтами между социальными группами: трудовые конфликты
23. Управление конфликтами между социальными группами
24. Управление конфликтами между социальными группами: межэтнические
25. Различия поведенческих паттернов как факторов конфликта: гендерные особенности; механизмы разрешения
26. Различия поведенческих паттернов как факторов конфликта: характерологические различия; механизмы разрешения
27. Управление инновационными конфликтами
28. Технологии предупреждения конфликта
29. Компетентное управление как фактор предупреждения конфликта
30. Стресс жизни, способы управления эмоциями
31. Нормативное регулирование конфликтов, этапы разрешения конфликта

	<p>32. Зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, избираемых оппонентами</p> <p>33. Саморазрешение межличностных конфликтов</p> <p>34. Подготовка и принятие неконфликтного управленческого решения</p> <p>35. Роль третьей стороны в завершении конфликтов</p> <p>36. Предупреждение конфликтов «по вертикали» и «по горизонтали»</p> <p>37. Модели деятельности руководителя по урегулированию конфликтов</p> <p>38. Самоактуализация и манипуляция Э. Шостром</p>		
	<p>7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации</p> <p><i>Экзамен проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов, включающих теоретический материал и стандартные задания и 1 прикладную задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верные действия менеджера). Максимальное количество набранных баллов – 20.</i></p> <p><i>1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.</i></p> <p><i>2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов</i></p> <p><i>3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.</i></p> <p><i>4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.</i></p>		
	<p>7.2.7 Паспорт оценочных материалов</p>		
№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Теоретико-методологические основы конфликтологии	ПК-7	Тест, контрольная работа, защита реферата, требования к курсовой работе
2	Тема 2. Причины, классификация и функции конфликтов	ПК-7	Тест, контрольная работа, защита реферата, требования к курсовой работе
3	Тема 3. Психология участников и виды конфликтов	ПК-7	Тест, контрольная работа, защита реферата, требования к курсовой работе
4	Тема 4. Организационные и социальные конфликты	ПК-7	Тест, контрольная работа, защита реферата, требования к курсовой

			работе
5	Тема 5. Стратегии, тактики и технологии управления конфликтами	ПК-7	Тест, контрольная работа, защита реферата, требования к курсовой работе
6	Тема 6. Предупреждение конфликтов и деятельность руководителя	ПК-7	Тест, контрольная работа, защита реферата, требования к курсовой работе
<p>7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности</p> <p>Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.</p> <p>Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.</p> <p>Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.</p>			
<p>Защита курсовой работы осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного студента составляет 20 мин.</p>			
<p>8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)</p>			
<p>8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины</p> <p style="text-align: center;">Основная литература</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Аничкина, О. А. Корпоративное управление: учебник для бакалавров / О. А. Аничкина, А. Н. Фомичев ; О. А. Аничкина, А. Н. Фомичев. - Корпоративное управление ; 2024-05-18. - Москва : Дашков и К, 2020. - 110 с. - Текст. - ISBN 978-5-394-03663-7. URL: http://www.iprbookshop.ru/107798.html 2. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник / Л. И. Дорофеева ; Л. И. Дорофеева. - Организационное поведение ; Весь срок охраны авторского права. - Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 529 с. - Текст. - Весь срок охраны авторского права. - ISBN 978-5-4497-1330-8. 			

URL: <http://www.iprbookshop.ru/110572.html>

3. **Короткий, С.В.** Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. В. Короткий ; С.В. Короткий. - Саратов : Вузовское образование, 2018. - 230 с. - ISBN 978-5-4487-0135-1. URL: <http://www.iprbookshop.ru/72357.html>

Дополнительная литература

4. **Переборова, Н. В.** Управление в социальных и экономических системах : учебное пособие / Н. В. Переборова ; Н. В. Переборова. - Управление в социальных и экономических системах ; 2031-02-04. - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2017. - 71 с. - Текст. - Гарантированный срок размещения в ЭБС до 04.02.2031 (автопродлонгация). - ISBN 978-5-7937-1508-9. URL: <http://www.iprbookshop.ru/102484.html>
5. **Управление персоналом:** учебное пособие / Г. И. Михайлина [и др.] ; Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под редакцией Г. И. Михайлиной. - Управление персоналом ; 2024-08-23. - Москва : Дашков и К, 2020. - 280 с. - Текст. - Гарантированный срок размещения в ЭБС до 23.08.2024 (автопродлонгация). - ISBN 978-5-394-03596-8. URL: <http://www.iprbookshop.ru/110942.html>

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Лицензионное программное обеспечение

1. LibreOffice
2. MicrosoftOfficeWord 2013/2007
3. MicrosoftOfficeExcel 2013/2007
4. MicrosoftOfficePowerPoint 2013/2007

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://www.edu.ru/>
2. Образовательный портал ВГТУ

Информационные справочные системы

1. <http://window.edu.ru>
2. <https://wiki.cchgeu.ru/>

Современные профессиональные базы данных

1. Федеральная служба государственной статистики

Адрес ресурса: <http://www.gks.ru/>

2. Ресурсы издательства WorldBank

Адрес ресурса: <https://www.worldbank.org/>

3. РосБизнесКонсалтинг — информационное аналитическое агентство

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	
По дисциплине «Управление конфликтами» читаются лекции, проводятся практические занятия, выполняется курсовая работа.	
Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.	
Практические занятия направлены на приобретение практических навыков обоснования, разработки и реализации организационно-управленческих решений; оценивания ожидаемых результатов. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.	
Методика выполнения курсовой работы изложена в учебно-методическом пособии. Выполнять этапы курсовой работы должны своевременно и в установленные сроки. Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсовой работы, защитой курсовой работы.	
Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий и расчетов; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед экзаменом, экзаменом, экзаменом, экзаменом, экзаменом, экзаменом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ