

ПРИЛОЖЕНИЕ А
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Конфликтология»

1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины

Код контролируемой компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Конфликтология».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Конфликтология» используется 100-балльная шкала.

Критерий	Оценка по 100-балльной шкале	Оценка по традиционной шкале
Студент освоил изучаемый материал, выполняет задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций, может допускать отдельные ошибки.	25-100	<i>Зачтено</i>
Студент не освоил основное содержание изученного материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	0-24	<i>Не зачтено</i>

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами

1. кейс ситуаций

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Устанавливает и поддерживает контакты, обеспечивающие работу в коллективе

Ситуация 1

В частной организации К., предоставляющей услуги по продаже и ремонту сельскохозяйственной техники, существует отдел сбыта и продаж. В этом отделе работают 4 человека, включая начальника отдела Сидорова. Иные должности сотрудников отдела:

Аистов - менеджер по работе с клиентами.

Бугров - менеджер по продажам.

Венедиктов - менеджер по рекламе.

В один из рабочих дней произошла следующая ситуация.

Начальник отдела сбыта и продаж Сидоров проводил собрание, на котором решалась судьба дальнейшего продвижения продаваемой продукции и увеличения объема продаж. Трое сотрудников отдела пришли к мнению, что увеличения продаж можно добиться путем снижения цены. Только Аистов высказался против такого решения, объяснив свою позицию тем, что такая ценовая политика приведет к уменьшению прибыли и создаст у потенциальных покупателей мнение, что продукция организации К. по качеству ниже, чем продукция их конкурентов. Совещание продолжалось 2,5 часа. Аистов, видя, что его аргументация, основанная на опыте работы с клиентами, не способствует изменению мнения коллег, стал разговаривать на повышенных тонах. Однако ему не удалось склонить сотрудников отдела в пользу своей точки зрения. Лишь Венедиктов стал сомневаться в верности своей позиции, однако не заявил о своих сомнениях открыто. В этой ситуации начальник отдела Сидоров своим волевым решением принял распоряжение о необходимости снижении цены на всю продаваемую продукцию. Именно это решение, как коллегиальное решение отдела сбыта, Сидоров на следующий день огласил на производственном совещании начальников отдела у руководителя организации.

Ситуация 2

В организации N., представляющей собою страховую компанию, было несколько отделов (отдел добровольного страхования, отдел ОСАГО и др.). Директор компании, чтобы увеличить прибыль, организовал между подразделениями (отделами) соревнование за повышение производительности труда. Однако критерии, по которым определялся победитель, не были понятны коллективу. После трех месяцев работы (т.е. по истечению квартала) были подведены итоги соревнования. Руководитель сообщил, какой отдел стал победителем. В качестве поощрения всем работникам этого отдела была выплачена весьма высокая премия.

Такой исход соревнований был негативно воспринят работниками одного из других отделов. Эти работники считали, что изначально все отделы были в неравном положении (например, обязательное и добровольное страхование не могут быть в равных условиях). Директор не учел, по их мнению, этот фактор.

В результате в организации началось противостояние между двумя отделами. Это противостояние проявлялось через межличностные конфликты сотрудников из разных отделов в столовой, в коридорах, курительной комнате. Начальник «проигравшего» отдела дал понять своим подчиненным, что он не желает, чтобы сотрудники его отдела имели какие-либо отношения с сотрудниками отдела-«победителя» как на производственном, так и на бытовом уровне. Да и большая часть сотрудников «проигравшего» отдела и без указаний своего непосредственного руководителя не желала иметь какие-либо отношения с сотрудниками конкурирующего отдела.

Елена занимала должность специалиста в «проигравшем» отделе. Ей не нравилась сложившаяся ситуация. В отделе-«победителе» работала её близкая подруга, с которой Елена не желала прекращать общение, в том числе и во время производственных процессов.

Ситуация 3

Гражданин Сидоров после удачного собеседования был принят на работу специалистом по ремонту в организацию Р.

Сидоров без замечаний исполнял свои должностные обязанности. В связи с этим помимо зарплаты его регулярно премировали как исполнительного работника. Через полгода в эту же организацию устроился некий Иванов, которого поставили в напарники к Сидорову. Прошел месяц, производственные задачи, которые были поручены Сидорову и Иванову, были выполнены ими успешно, причем раньше срока. Начальник производственного участка за такую работу решил объявить благодарность своим подчиненным перед коллективом. Однако Сидоров в тот день, когда начальник отдела официально объявлял благодарность, взял отгул. Поэтому благодарность была объявлена только Иванову. Когда Сидоров вышел на работу, об их успехе уже никто не говорил. Ситуация расстроила Сидорова и он решил сказать о ней начальнику отдела, объявлявшего публичную благодарность. Однако начальник отдела разозлился и попросил Сидорова покинуть кабинет. Через час Сидоров подал руководителю организации заявление об уходе, мотивируя это тем, что начальник отдела, где он, т.е. Сидоров, работает, несправедливо к нему относится.

Уточнение: благодарность была официальной, т.е. пометка о её объявлении была внесена в трудовую книжку. При этом напарники (Сидоров и Иванов) получили за вынесенную благодарность премию.

Ситуация 4

Ольга руководила отделом стратегического развития в организации N. Из четырех сотрудников отдела была создана рабочая группа, которая работала над проектом развития организации на предстоящие три года.

Среди членов рабочей группы были Марина и Андрей, которые регулярно и эмоционально жаловались Ольге друг на друга. Андрея, несмотря на его возраст (26 лет), взяли в проектную команду за его технические знания (он успешно закончил известный ВУЗ, имел стажировки в крупных, в том числе и иностранных, компаниях). Андрей несколько раз говорил Ольге, что не может работать с Мариной, потому что у неё, несмотря на возраст 34 года, слишком мало опыта. Кроме того, Андрей сообщил Ольге, что Марина не принимает его решения всерьёз. В свою очередь Марина постоянно жаловалась на «неправильное» поведение Андрея: он при обсуждении идей на совещаниях членов команды критиковал Марину за то, что она не могла предложить интересные идеи, не всегда в срок представляла распределенную ей работу, которую следовало обсудить на совещаниях членов команды. Также Марина сообщала Ольге, что у Андрея не хватает практических знаний из-за недостатка опыта.

В один из дней во время производственного совещания, проводимого Ольгой, Андрей и Марина публично поругались из-за того, что Ольга обратила внимание на то, руководимая ею группа не укладывается в отведенные сроки. Андрей и Марина стали винить друг друга в затягивании отдельных видов работы.

Таким образом, в рабочей группе, в которую входили подчиненные Ольги, возник межличностный конфликт между двумя сотрудниками (членами проектной команды).

Ситуация 5 Андрей год назад окончил технический университет и начал работать на одном из предприятий родного города. Однако должность, на которой он работал, его не очень устраивала, так как она не в полной мере соответствовала его образованию. Андрей начал искать работу по полученной в университете специальности. Просматривая вакансии, он обратил внимание, что промышленное предприятие в некоем крупном городе выставило вакансию инженера. Образование Андрея подходило для этой должности. Перспективы работать по полученной в вузе специальности обрадовали Андрея, и он отправил свое резюме в кадровую службу заинтересовавшего его предприятия. После этого Андрей был приглашен на собеседование. Он съездил на собеседование в город, где находилось предприятие, удачно прошел это собеседование и был приглашен на работу. Андрей принял решение о переезде. С администрацией предприятия Андреем был заключен трудовой договор. Чтобы решить вопрос о проживании в новом городе, молодой человек снял квартиру.

После первой недели работы Андрей следующим образом описывал свои чувства:

«Всю неделю я был не в себе. Мне пришлось переехать в другой город, снять квартиру, оставить семью и друзей. Всю неделю я изучал, где находятся удобные для меня магазины, как лучше добираться до работы. Всю неделю я мучился сомнениями: правильно ли я поступил? Справлюсь ли я с новыми для меня обязанностями? Буду ли я хорошо делать свою работу? А вдруг мои работодатели узнают обо мне что-то такое, чего не узнали на интервью, и пожалеют, что выбрали меня? Правильно ли я поступил, оставив работу, которая у меня хорошо получалась, в организации, где меня, несмотря на мой юный возраст, уважали. Правильно ли я уехал из города, где я родился и прожил 24 года? Смогу ли я арендовать квартиру в новом городе? Хватит ли мне на это денег? Найду ли я друзей в этом городе? А ведь в городе, откуда я уехал, остались мои школьные и студенческие друзья, с которыми я прекрасно проводил выходные дни».

Ситуация 6

На предприятии У. проходит очередная аттестация специалистов. Накануне мероприятия главный технолог провел беседы с начальниками структурных подразделений. Никаких претензий к работе специалистов этих подразделений не были высказаны, всем были подписаны положительные характеристики.

Однако по результатам аттестации все специалисты структурного подразделения С. оказались неаттестованными. Узнав об этом, начальник подразделения С. немедленно направился в комиссию по аттестации к главному технологу. Между ними состоялся следующий разговор:

Начальник подразделения С. (взволнованно): «Комиссия неправильно оценила работу моих сотрудников. Ведь предварительно в разговоре со мной вы не имели замечаний к ним по работе».

Главный технолог (вежливо): «Но ведь они не ответили на вопросы членов комиссии».

Начальник подразделения С.: «Разве вы не знаете, как они работали и что аттестация – это формальность? Вы должны были отстоять их, если что не так».

Главный технолог (раздраженно): «Все решала комиссия. Члены комиссии это подтвердят. Успокойтесь. Пусть ваши технологи лучше подготовятся и пройдут аттестацию повторно».

Начальник подразделения С. (возбужденно): «Вы меня не убедили. Люди работали хорошо, а теперь они деморализованы и...»

Главный технолог (перебивает): «Вы неправильно понимаете свои функции. Вам нужно не бегать просить за них, а следить за их техническим уровнем. Кстати, и сами подготовьтесь к аттестации».

Ситуация 7

В отдел закупок завода по выпуску электрогенераторов был назначен новый руководитель – 35-летний Сергей, имевший опыт аналогичной работы на другом производственном предприятии.

В отделе, руководимом Сергеем, трудился работник Павел И. 46 лет. Отношения Сергея с этим работником стали складываться проблемно. Сергея раздражала медлительность Павла И. Когда работнику поручалось какое-либо задание, то он очень медленно приступал к его выполнению. В то время как аналогичное задание другие работники выполняли за два дня, Павел И. делал его в течение 3-4 дней, иногда – в течение недели. Сергею стало казаться, что его подчиненный является плохим специалистом.

В один из рабочих дней в 10.00 утра Павел И. получил производственное задание от начальника отдела Сергея: узнать цены на комплектующие у фирм поставщиков. Сергей не стал ставить для Павла И. сроки для выполнения задания, т.е. сроки для предоставления информации о ценах. Сергей понимал, что выполнение такого задания не может занимать более 2-3 часов. Однако в 14.00, когда Сергей запросил у Павла И. информацию, его подчиненный сказал, что он еще не подготовил её.

Очередная медлительность сотрудника вызвала у Сергея негативные эмоции, и Сергей сделал жесткое замечание Павлу И. В замечании акцент был сделан на непрофессионализм, который заключался в неумении быстро работать и оперативно выполнять задания руководителя.

Павел И. обиделся на руководителя отдела и в дальнейшем стал еще более медленно делать поручаемую ему работу.

Ситуация 8

Иван устроился на работу в фитнес-центр инструктором тренажерного зала. Фитнес-центр работал ежедневно с 8.00 до 22.00. Поэтому персонал работал посменно, и работа инструкторов могла быть как в утренние часы, так и в вечерние, включая общепринятые выходные дни.

Зарплата Ивана была не слишком высокой по меркам города, в котором он проживал. Однако в свое нерабочее время Иван имел возможность пользоваться тренажерами в фитнес-центре для собственных тренировок и подготовки к соревнованиям (Иван занимался бодибилдингом). В целом Иван был доволен своей работой.

Однако в отсутствие других работников Ивана часто просили отработать дополнительные смены. В эти дополнительные смены Иван не мог тренироваться в тренажерном зале и полноценно готовиться к соревнованиям.

В один из дней, когда старший инструктор попросил Ивана выйти в дополнительную смену для подмены уехавшего в свадебное путешествие сотрудника, Иван вспылил и в резкой форме ответил, что он не будет это делать, так как ему надоела сложившаяся ситуация, т.е. дополнительные выходы на работу. Возникла ссора между Иваном и старшим инструктором.

Ситуация 9

Ольга переехала в город А. вместе с мужем и шестилетней дочерью. В результате поиска работы и удачного собеседования Ольга была принята на должность руководителя кадровой службы в одну из организаций. С энтузиазмом Ольга начала работать на новом месте.

В городе, куда Ольга переехала, у неё не было друзей и родственников. Поэтому круг её общения ограничивался семьей и коллегами по работе. Особенно близкие отношения у Ольги возникли с начальником юридического отдела Татьяной. Семья Ольги часто приглашала Татьяну в гости. Периодически все вместе они выезжали на пикники. Своей семьи у Татьяны не было, поэтому она с радостью общалась с Ольгой и членами её семьи. В то же время и Ольге, и её дочери нравилось общения с Татьяной.

Спустя год после переезда в город А. Ольга оказалась в непростой ситуации. В организации, где работала Ольга, произошел неприятный случай: Татьяна потеряла важные документы. Потеря этих документов грозила серьезными финансовыми убытками для организации. Ольга знала, что документы потеряны Татьяной. Ольга как руководитель кадровой службы в рабочее время провела с Татьяной официальную беседу, в которой объяснила Татьяне, что согласно правовым нормам, ей грозит возмещение убытков причиненных организации. Татьяна признала свою вину. В то же время Татьяна дала понять Ольге, что та, как подруга, не должна предпринимать какие-либо санкции в отношении неё и не должна выдавать информацию о должностном проступке руководителю организации.

Ольга оказалась в сложной ситуации: как руководителю кадровой службы ей необходимо придать дело огласке. В то же время Ольга понимает, что она лишится подруги. Кроме того, дочь Ольги очень любила играть с Татьяной. Ольга переживает, что девочка будет тяжело переживать, что Татьяна перестала приходить к ним домой

Ситуация 10

На приборостроительном заводе Р., существует отдел сбыта и продаж. В этом отделе работают 5 человека, включая начальника отдела Сидорова. Иные должности сотрудников отдела: менеджер по работе с клиентами, менеджер по продажам, специалист по оформлению технической документации, менеджер по рекламе.

В один из рабочих дней произошла следующая ситуация.

Начальник отдела сбыта и продаж Сидоров проводил собрание, на котором решалась судьба дальнейшего продвижения продаваемой продукции и увеличения объема продаж. Четверо рядовых сотрудников отдела пришли к мнению, что увеличения продаж можно добиться путем снижения цены. Только начальник отдела Сидоров высказался против такого решения, объяснив свою позицию тем, что такая ценовая политика приведет к уменьшению прибыли и создаст у потенциальных покупателей мнение, что продукция организации К. по качеству ниже, чем продукция их конкурентов. Совещание продолжалось 2,5 часа, однако начальник отдела не сумел убедить сотрудников в своей позиции. Поэтому он, как начальник отдела, своим волевым решением принял распоряжение об оставлении прежней цены на продукцию. Именно это решение, как коллегиальное решение отдела сбыта, Сидоров на следующий день огласил на производственном совещании начальников отдела у директора завода. Такое поведение Сидорова было негативно воспринято его подчиненными.

Директор завода, доверившись профессионализму Сидорову, принял решение об оставлении прежней цены на производимую заводом продукцию. Однако через полгода явными стали убытки завода, т.к. продукция покупалась слабо, а издержки предприятия были велики. Директор завода в сложившейся ситуации оставил без квартальной премии

весь отдел сбыта и продажи. После этого сотрудники отдела стали игнорировать управленческие решения своего непосредственного руководителя Сидорова. Более того, они написали директору завода служебную записку, где подробно рассказали о сложившейся полгода назад в их отделе ситуации. Таким образом, налицо возник конфликт: «начальник отдела – сотрудники отдела».

Ситуация 11

В организации N., представляющей собою страховую компанию, было несколько отделов (отдел добровольного страхования, отдел ОСАГО и др.). Директор компании, чтобы увеличить прибыль, организовал между подразделениями (отделами) соревнование за повышение производительности труда. Однако критерии, по которым определялся победитель, не были понятны коллективу. После трех месяцев работы (т.е. по истечению квартала) были подведены итоги соревнования. Руководитель сообщил, какой отел, стал победителем. В качестве поощрения всем работникам этого отдела была выплачена весьма высокая премия.

Такой исход соревнований был негативно воспринят работниками одного из других отделов. Эти работники считали, что изначально все отделы были в неравном положении (например, обязательное и добровольное страхование не могут быть в равных условиях). Директор не учел, по их мнению, этот фактор.

В результате в организации началось противостояние между двумя отделами. Это противостояние проявлялось через межличностный конфликты сотрудников из разных отделов в столовой, в коридорах, курительной комнате. Начальник «проигравшего» отдела дал понять своим подчиненным, что он не желает, чтобы сотрудники его отдела имели какие-либо отношения с сотрудниками отдела-«победителя» как на производственном, так и на бытовом уровне. Да и большая часть сотрудников «проигравшего» отдела и без указаний своего непосредственного руководителя не желала иметь какие-либо отношения с сотрудниками конкурирующего отдела.

Елена занимала должность специалиста в «проигравшем» отделе. Ей не нравилась сложившаяся ситуация. В отделе-«победителе» работала её близкая подруга, с которой Елена не желала прекращать общение, в том числе и во время производственных процессов.

Ситуация 12

На предприятии У. один раз в три года сотрудники должны проходить курсы повышения квалификации по охране труда. Руководитель кадровой службы проинформировал работников, которые в предстоящем месяце должны пройти обучение. Однако один из работников в назначенный срок не вышел на учебу.

Руководитель кадровой службы вызвал работника к себе на беседу.

Между ними состоялся следующий разговор:

Начальник кадровой службы (жёстко): «Вы не пошли на курсы повышения квалификации. Между тем это обязательное условие работы на нашем предприятии. Вы же понимаете, что, если сотрудники не будут проходить обучение, то при проверке на наше предприятие будут наложены очень жёсткие меры ответственности: штраф и даже приостановка деятельности предприятия».

Сотрудник (спокойно): «А зачем мне проходит обучение. Мне до пенсии осталось всего полтора года».

Начальник кадровой службы (усиливая жёсткий тон): «Но ведь эти полтора года Вы же собираетесь работать?».

Сотрудник: «Конечно собираюсь. Но ведь плановая проверка предприятия будет только через два года. Я успею к тому времени уйти на пенсию».

Начальник кадровой службы (раздраженно): «Причем плановая проверка. Вы взрослый человек и понимаете, что проверки могут быть и внеплановые».

Сотрудник: (возбужденно): «Да я 20 лет работаю на этом предприятии. И я хороший профессионал. Пусть лучше учатся те, кто только что пришел работы. У них ни знаний, ни опыта...»

Начальник кадровой службы (перебивает): «Вы неправильно понимаете слово «профессионал». Профессионал – это в том числе и тот, кто готов учиться, это тот, кто понимает интересы предприятия, на котором он работает».

Сотрудник (раздраженно): «Ладно, если вам так уж нужно это переобучение, то пойду на эти курсы. Только мне эта учеба не нужна. Да и предприятию тоже не нужна».

4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.