Подписано электронной подписью:
Вержицкий Данил Григорьевич
Должность: Директор КГПИ КемГУ
Дата и время: 2025-04-23 00:00:00
471086fad29a3b30e244c728abc3661ab35c9d50210dcf0e75e03a5b6fdf6436

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кемеровский государственный университет»
Кузбасский гуманитарно-педагогический институт

Факультет информатики, математики и экономики

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета информатики,
математики и экономики
Фомина А.В.
«_9_» _февраля 2023 г.

Рабочая программа дисциплины

К.М.06.08 Управление конфликтом в органах власти

Направление подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) подготовки
«Государственное и муниципальное управление»

Программа бакалавриата

Квалификация выпускника
бакалавр

Форма обучения
очно-заочная

Год набора 2023

Новокузнецк 2023

в РПД К.М.06.08 Управление конфликтом в органах власти
(код по учебному плану, название дисциплины)

Сведения об утверждении:
утверждена Ученым советом факультета информатики, математики и экономики
(протокол Ученого совета факультета № 8 от «_9_»_февраля_2023 г.)

для ОПОП 2023 года набора на 2023 / 2024 учебный год

по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код и название направления подготовки / специальности)
направленность (профиль) программы «Государственное и муниципальное управление»
Одобрена на заседании методической комиссии факультета информатики, математики и экономики (протокол методической комиссии факультета № 7 от «09» февраля 2023 г.)

Одобрена на заседании обеспечивающей кафедры Экономики и управления

протокол № 6 от «19» января 2023 г. Ю.Н. Соина-Кутищева

Оглавление

1 Цель дисциплины. 4

2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации. 4

3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины. 5

3.1 Учебно-тематический план 5

3.2. Содержание занятий по видам учебной работы 6

4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации. 9

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины. 11

5.1 Учебная литература 11

5.2 Программное и информационное обеспечение освоения дисциплины. 11

5.2.1 Программное обеспечение 11

5.3.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы. 11

6 Иные сведения и (или) материалы 12

6.1.Примерные темы письменных учебных работ 12

6.2. Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации 15

1 Цель дисциплины.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося должны быть сформированы компетенции основной профессиональной образовательной программы бакалавриата (далее - ОПОП):ОПК-2

Формируемые компетенции, индикаторы достижения компетенций, знания, умения, навыки

Код и название компетенции	Индикаторы достижения компетенции по ОПОП	Знания, умения, навыки (ЗУВ), формируемые дисциплиной
ОПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	ОПК-2.3. Способен наиболее эффективный вариант и меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	**Знать:** – специфику межличностной, групповой и организационной коммуникации, закономерности межличностных и групповых коммуникаций. **Уметь:** – анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; – адаптироваться к новым ситуациям, предлагать компромиссные и альтернативные решения. **Владеть:** – навыками организации и осуществления межличностной, групповой и организационной коммуникации; приемами эффективного взаимодействия с государственными и муниципальными, коммерческими и некоммерческими организациями

2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации.

Таблица 4 – Объем и трудоемкость дисциплины по видам учебных занятий

Общая трудоемкость и виды учебной работы по дисциплине, проводимые в разных формах	Объём часов по формам обучения		
	ОФО	ОЗФО	ЗФО
1 Общая трудоемкость дисциплины		108	
2 Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)		36	
Аудиторная работа (всего):		36	
в том числе:		–	
лекции		16	
практические занятия, семинары		20	
практикумы		–	
лабораторные работы		–	
в интерактивной форме		–	
в электронной форме		–	
Внеаудиторная работа (всего):		74	
в том числе, индивидуальная работа обучающихся с преподавателем		–	
подготовка курсовой работы /контактная работа		–	

групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую или индивидуальную работу обучающихся с преподавателем)		–	
творческая работа (эссе)		–	
3 Самостоятельная работа обучающихся (всего)		74	
4 Промежуточная аттестация обучающегося – зачет, семестр 2		зачет	

3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины.

3.1 Учебно-тематический план

Таблица 5 - Учебно-тематический план

№ недели п/п	Разделы и темы дисциплины по занятиям	Общая трудоёмкость *(всего час.)*	Трудоемкость занятий (час.) ОЗФО						Формы текущего контроля и промежуточной аттестации успеваемости
			Аудиторн. занятия		СРС				
			лекц.	практ.					
	Всего:	108	16	22	74				
1	Тема 1 Теоретические основы общения и коммуникации.	6	1	1	6				
2	Тема 2 Сущность и модели социальной коммуникации.	4	1	2	4				
3	Тема 3 Инструменты анализа продуктивности коммуникации. Коммуникативный акт.	6	1	2	2				
4	Тема 4 Коммуникативное поведение в организации	4	1	1	4				
5	Тема 5 Концепции конфликта в конфликтологии.	4	1	1	4				
6	Тема 6 Модели конфликта и конфликтной ситуации.	20	1	2	**4**				
7	Тема 7 Целевая структура конфликтного поведения.	4	1	1	**4**				
8	Тема 8 Организационный конфликт в системе предприятия.	8	1	2	**4**				
9	Тема 9 Стратегия и тактика конфликтного поведения.	14	1	1	**4**				Контрольная работа 1 (темы 1 – 7) (ПР-2)
10	Тема 10 Динамика конфликта	6	1	1	4				
11	Тема 11 Концепции и модели управления организационным конфликтом.	6	1	2	6				
12	Тема 12 Условие предотвращения и урегулирования организационных конфликтов.	4	1	1	6				
13	Тема 13 Трудовой спор и нормативные основания его разрешения.	4	1	1	6				
13	Тема 14 Медиация в конфликтных ситуациях и трудовых спорах.	4	1	1	8				
15	Тема 15 Значение внутриличностного конфликта в организации.	14	2	1	8				Контрольная работа 2 (ПР-2, ТС-3)
16	Промежуточная аттестация - *зачет*	108	16	20	74				

№ недели п/п	Разделы и темы дисциплины по занятиям	Общая трудоёмкость *(всего час.)*	Трудоемкость занятий (час.)						Формы текущего контроля и промежуточной аттестации успеваемости
			ОЗФО						
			Аудиторн. занятия		СРС				
			лекц.	практ.					
	Всего:	108	16	22	74				
ИТОГО по семестру …		108	16	22	74				

3.2. Содержание занятий по видам учебной работы

Таблица 6 – Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание занятия
	Семестр 2	
	Содержание лекционного курса	
1	Раздел 1 Общение, отношения, коммуникация в организации.	
1.1	Тема 1 Теоретические основы общения и коммуникации.	Общение и отношения в психологии, социологии и менеджменте. Научные подходы к определению понятия «общение». Понятие «общение». Комплексная структура общения. Коммуникативные задачи общения. Понятие «отношения», порядок (структура) установления отношений. Координация. Характеристики деловой коммуникации в муниципальном управлении.
1.2	Тема 2 Сущность и модели социальной коммуникации.	Типы социальной коммуникации. Понятие «коммуникация». Закон коммуникации. Информационный и коммуникационный канал. Техницистские модели коммуникации: телефонно-телеграфная модель Шрамма. Формы коммуникационного действия: подражание, диалог, управление. Модели коммуникации (акция, интеракция и трансакция), Межличностная, групповая, организационная коммуникация в муниципальном управлении.
1.3	Тема 3 Инструменты анализа продуктивности коммуникации. Коммуникативный акт.	Простейшая структура коммуникации и цели коммуникантов. Коммуникационное воздействие и взаимодействие: определение, свойства, особенности. Условия протекания коммуникационного воздействия и взаимодействия. Характеристики участников коммуникации в муниципальном управлении. Коммуникативный акт. Определение коммуникативного акта. Модель коммуникативного акта Ласуэлла - Зимней. Критерии и оценка продуктивности коммуникации.
1.4	Тема 4 Коммуникативное поведение в организации	Коммуникативное инициальное поведение – определение и характеристики. Инициальные посылы и их характер. Провокации в коммуникативном поведении и возникновение конфликтной ситуации. Провокация конфликта и причины конфликтного поведения. Определение, назначение и примеры конфликтогенов. Провокация контакта. Определение, назначение и примеры синтонов. Назначение нейтральных посылов. Примеры фраз-амортизаторов и нейтралов. Барьеры в коммуникации.
2	Раздел 2 Системно-ситуационный анализ организационного конфликта.	
2.1	Тема 5 Концепции конфликта в	Современные представления о сущности конфликта. Концепции природы конфликта (социально-биологическая,

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание занятия
	конфликтологии.	социально-психологическая, классовая концепция или теория насилия, концепция функционализма. Диалектические концепции конфликта.
2.2	Тема 6 Модели конфликта и конфликтной ситуации.	Простейшая модель конфликта и конфликтной ситуации. Состав модели. Конфликтная среда и отношения. Субъект и участник конфликта. Основные и второстепенные участники конфликта. Социальные характеристики, цели и действия участников конфликта. Характеристики второстепенных участников конфликта: подстрекатель, пособник, организатор, посредники и судьи. Модели конфликтов в организации: между тремя видами силовых отношений (У. Мастенбрук), картографическая модель конфликта (Х. Корнелиус, Ш. Фэйр); универсальная модель конфликтной ситуации. Универсальная модель понятийного описания конфликтной ситуации. Структура и составляющие конфликтной ситуации. Анализ конфликтной ситуации. Содержательная основа конфликтной ситуации в муниципальном управлении.
2.3	Тема 7 Целевая структура конфликтного поведения.	Целевая структура конфликтного поведения. Стратегии конфликтного поведения и цели оппонентов (по Н. В. Гришиной). Цели предметной стороны конфликта. Пирамида потребностей Маслоу. Цели социальной и психологической стороны конфликта. Цели организационного конфликта и конфликта в деловой сфере в муниципальном управлении.
2.4	Тема 8 Организационный конфликт в системе предприятия.	Сущность и природа конфликта в организации. Объект и содержание организационного конфликта. Предметные цели участников организационного конфликта. Содержательная основа организационного конфликта.
2.5	Тема 9 Стратегия и тактика конфликтного поведения.	Стратегия и тактика конфликтного поведения: общая терминология, определение. Концепция К. Томаса и Р. Киллмена о силовых линиях и стратегиях конфликтного поведения. Силовое поле. Ведущие стратегии конфликтного поведения в силовом поле. Стиль и тактика конфликтного поведения. Наступательные и оборонительные тактики конфликтного поведения. Рациональный и иррациональный выбор стратегии в конфликте.
2.6	Тема 10 Динамика конфликта	Термины, определения и модели динамики конфликта. Модель М.В. и Яхонтовой Е.С., стадии вызревания конфликта. Классическая модель динамики конфликта Анцупова А.Я. и Шипилова А.И., стадии разворачивание конфликта. Модель Емельянова, этапы и фазы динамики конфликта. Основные явления динамики конфликта: фрустрация, инцидент, идентификация, ложная идентификация, эскалация, регрессия сознания. Эскалация конфликта. 6 существенных черт конфликта на этапе эскалации. Образ врага на этапе эскалации конфликта.
3	Раздел 3 Управление конфликтом в организации.	
3.1	Тема 11 Концепции и модели управления организационным конфликтом.	Понятие управления конфликтом, концепции и факторы управляемости и неуправляемости конфликтов. Цели, модель и направления деятельности по управлению конфликтом. Ценности и манифестация в управлении организационным конфликтом. Симптоматика, диагностика, прогнозирование и профилактика

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание занятия
		конфликта. Предупреждение и ослабление конфликта. Баланс сторон. Урегулирование, разрешение и завершение конфликтной ситуации.
3.2	Тема 12 Условие предотвращения и урегулирования организационных конфликтов.	Сбалансированность рабочего места в организационно-технологической системе как условие предотвращения и урегулирования организационных конфликтов в муниципальном управлении.
4	Раздел 4 Трудовой спор и медиация трудовых конфликтов.	
4.1	Тема 13 Трудовой спор и нормативные основания его разрешения.	Причины трудовых споров. Определение трудового спора и его отличие от организационного конфликта. Виды трудовых споров Цели разрешения трудового спора Индивидуальный и коллективный трудовой спор (ИТС и КТС). Порядок разрешения ИТС и КТС. Основные понятия ТК РФ о КТС и регулирующие его статьи. Специальные государственные органы разрешения КТС. Федеральная инспекция труда. Трудовой арбитраж. Забастовка: понятие и виды. ТК РФ о праве на забастовку. Незаконные забастовки. Локаут.
4.2	Тема 14 Медиация в конфликтных ситуациях и трудовых спорах.	Нормативно-правовые основы медиации. Преимущества и особенности медиации. Этапы и процедуры медиации. Медиатор. Типы медиаторской работы. Тактики воздействия медиатора на стороны. Медиация в муниципальном управлении.
5	Раздел 5 Внутриличностный конфликт .	
5.1	Тема 15 Значение внутриличностного конфликта в организации.	Понятие и концепции внутриличностного конфликта. Условия возникновения и показатели внутриличностного конфликта. Типы внутриличностного конфликта (мотивационные, когнитивные и ролевые). Механизмы совладания с внутриличностным конфликтом. Определение кризиса. Последствия внутриличностных конфликтов для организации в муниципальном управлении.
Содержание практических занятий		
1	Раздел 1 Общение, отношения, коммуникация в организации.	
1.1	Тема 1 Теоретические основы общения и коммуникации.	Практическая работа 1 Анализ продуктивности коммуникативного воздействия в коммуникативном акте.
1.2	Тема 2 Сущность и модели социальной коммуникации.	
1.3	Тема 3 Инструменты анализа продуктивности коммуникации. Коммуникативный акт.	
1.4	Тема 4 Коммуникативное поведение в организации	Практическая работа 2 Анализ непосредственного поведения и использования синтонов и конфликтогенов в организационном конфликте.
2	Раздел 2 Системно-	

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание занятия
	ситуационный анализ организационного конфликта.	
2.1	Тема 5 Концепции конфликта в конфликтологии.	Практическая работа 3 Сравнительный анализ моделей конфликта. Применение моделей для оценки конфликтности ситуаций. Практическая работа 4 Применение карты анализа конфликтной ситуации. Ситуация «Олег Смирнов и коммерческий банк».
2.2	Тема 6 Модели конфликта и конфликтной ситуации.	
2.3	Тема 7 Целевая структура конфликтного поведения.	Практическая работа 5 Анализ целевой структуры конфликтного поведения и применение карты анализа конфликтной ситуации. По ситуациям «Начинающий предприниматель» и «Начальник гальванического цеха».
2.4	Тема 8 Организационный конфликт в системе предприятия.	
2.5	Тема 9 Стратегия и тактика конфликтного поведения.	Практическая работа 6 Анализ тактики и стратегии конфликтного поведения в организации по ситуации «Студенты на практике».
2.6	Тема 10 Динамика конфликта	Практическая работа 7 Анализ динамики конфликта по ситуации «Случай на кафедре».
3	Раздел 3 Управление конфликтом в организации.	
3.1	Тема 11 Концепции и модели управления организационным конфликтом.	Практическая работа 8 Управление конфликтом по ситуации «Начальник отдела кадров»
3.2	Тема 12 Условие предотвращения и урегулирования организационных конфликтов.	
4	Раздел 4 Трудовой спор и медиация трудовых конфликтов.	
4.1	Тема 13 Трудовой спор и нормативные основания его разрешения.	Практическая работа 9 Урегулирование конфликта и трудовой спор в ситуации «Фирма поставки автотехники».
4.2	Тема 14 Медиация в конфликтных ситуациях и трудовых спорах.	Практическая работа 10 Формы организации медиации в ситуации «Заместитель директора».
5	Раздел 5 Внутриличностный конфликт .	
5.1	Тема 15 Значение внутриличностного конфликта в организации.	Практическая работа 11 Анализ внутриличностного конфликта по ситуации «Муниципальный отдел по аренде и использованию земли»
	Промежуточная аттестация - *зачет*	

4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации.

Для положительной оценки по результатам освоения дисциплины обучающемуся необходимо выполнить все установленные виды учебной работы. Оценка результатов работы обучающегося в баллах (по видам) приведена в таблице 7.

Таблица 7 - Балльно-рейтинговая оценка результатов учебной работы

обучающихся по видам (БРС)

Учебная работа (виды)	Сумма баллов	Виды и результаты учебной работы	Оценка в аттестации	Баллы (минимум - максимум)
Текущая учебная работа ОЗФО				
Текущая учебная работа в семестре (посещение занятий по расписанию и выполнение заданий)	80 (100% /баллов приведенной шкалы)	Лекционные занятия (4 занятия)	1 балл посещение 1 лекционного занятия	1 - 4
		Практические занятия (11 занятий).	2 балл - посещение 1 практического занятия и выполнение работы на 51-65% 4 балла – посещение 1 занятия и выполнение группового задания на занятии на 85,1-100%	22- 44
		Самостоятельная работа 1 (Тема 6 Практическая работа 3 Сравнительный анализ моделей конфликта)	5 заданий. За выполнение одного задания: минимум 2 балла, максимум 4 балла	10-20
		Контрольная работа 1 (темы 1 -7)	2 теоретических вопроса. Ответ на 1 вопрос от 3 –х до 6-ти баллов	6 - 12
		Контрольная работа 2 (темы 8 -15, решение задачи)	2 теоретических вопроса и 1 задача. Ответ на 1 вопрос от 3 –х до 6-ти баллов Решение задачи - от 6-ти до 8 баллов	12- 20
Итого по текущей работе в семестре				**51 - 100**
Промежуточная аттестация				
Промежуточная аттестация (экзамен)	**20** (100% /баллов приведенной шкалы)	Вопрос 1 (темы 1 -7)	3 балла - пороговое значение 5 баллов - максимальное значение	3 - 5
		Вопрос 2 (темы 8 -15)	3 балла - пороговое значение 5 баллов - максимальное значение	3 – 5
		Решение задачи (анализ конфликтной ситуации)	6 баллов (пороговое значение) 12 баллов (максимальное значение)	6–10
Итого по промежуточной аттестации (зачет)				12-20

Обучающиеся очной формы обучения (ОФО) и очно-заочной формы обучения (ОЗФО) получают план работы, задания для самостоятельной работы и информацию об оценивании выполнения видов работ в период 1-3 учебной недели.

Обучающиеся заочной формы обучения (ЗФО) план работы, задания для самостоятельной работы и информацию об оценивании выполнения видов работ на установочной сессии.

Студентам ОЗФО в текущей учебной работе в семестре (по учебному графику – в период теоретического обучения (ТО) планируется выполнение письменных самостоятельных работ в соответствии с перечнем практических работ, вынесенных на самостоятельную работу (см. табл. 6) и письменная самостоятельная работа по вопросам теоретического раздела (тезисы). Вопросы теоретического раздела см. табл. 9 столбец 3. За выполнение самостоятельных контрольных работ назначаются баллы, включаемые в общий объем баллов за текущую работу в семестре. Величина суммарных баллов за письменные самостоятельные (контрольные) работы (минимум и максимум) увеличивается соответственно за счет уменьшения количества аудиторных лекционных и

практических занятий по учебному плану и уменьшения баллов, получаемых за эти виды учебной работы. Примерные задания письменной самостоятельной (контрольной) работы приведены в п. 6.1 данной программы.

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.

5.1 Учебная литература

Основная учебная литература

1. Гавра, Д. П. Основы теории коммуникации : учебник для академического бакалавриата / Д. П. Гавра. — 2-е изд., испр. И доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 231 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06317-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL : https://biblio-online.ru/bcode/433390 .

2. *Болотова, А. К.* Социальные коммуникации. Психология общения : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. К. Болотова, Ю. М. Жуков, Л. А. Петровская. — 2-е изд., перераб. И доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 272 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09111-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL : https://biblio-online.ru/bcode/437029 .

Дополнительная учебная литература

1. *Гулевич, О. А.* Социальная психология : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Гулевич, И. Р. Сариева. — 3-е изд., испр. И доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 424 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05490-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://biblio-online.ru/bcode/432788

2. Теория межкультурной коммуникации : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. В. Таратухина [и др.] ; под редакцией Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 265 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00365-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL : https://biblio-online.ru/bcode/436471.

5.2 Программное и информационное обеспечение освоения дисциплины.

5.2.1 Программное обеспечение

В обучении используются информационные технологии на базе компьютерных классов учебного корпуса №4 (пр. Металлургов 19):

- лекционные занятия ведутся с использованием презентаций и программного обеспечения мульти-медиа демонстраций на основе Microsoft Office 2010 (лицензия DreamSpark Premium Electronic Software Delivery (3 years);Renewal по сублицензионному договору №Tr000083174 от 12.04.2016);

- практические занятия по дисциплине проводятся с использованием программного обеспечения:

Fire fox 14 (свободно распространяемое ПО)

Microsoft Office 2010 (лицензия DreamSpark Premium Electronic Software Delivery (3 years) Renewal по сублицензионному договору №Tr000083174 от 12.04.2016).

Специальное ПО для работы с компьютером лиц с ОВЗ

NVDA	Бесплатно	501/4, 502/4, 508/4, 509/4, 602/4
Экранная лупа, экранная клавиатура	В составе операционной системы	501/4, 502/4, 508/4, 509/4, 602/4

5.3.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.

Сайт «Лига медиаторов» http://arbimed.ru : материалы:

– Профстандарт медиатора, режим доступа http://arbimed.ru/professionalnyy-standart-mediatora,

Сайт «Психологос» https://www.psychologos.ru Статьи и психологические тесты, тест Томаса – Киллмэна – Типы поведения в конфликте, режим доступа https://www.psychologos.ru/articles/view/test-tomasa---tipy-povedeniya-v-konflikte

6 Иные сведения и (или) материалы.

6.1.Примерные темы письменных учебных работ

Письменная самостоятельная работа по темам 5 – 6 Концепции и модели конфликта и конфликтной ситуации.

Тема письменной самостоятельной работы «Сравнительный анализ моделей конфликта. Применение моделей для оценки конфликтности ситуаций».

Задание 1 Сопоставьте модели конфликтов разных авторов по сходству и различию структурных компонентов и по охвату конфликтного содержания (см. табл. Модели конфликта).

Таблица - Модели конфликта

Модели и их компоненты				
1. Простейшая модель конфликта и конфликтной ситуации	2. Модель Л.А. Петровской	3. Модель М. Цыбульской	4. Модель понятийного описания конфликта (Анцупов, Шипилов)	5. Модель комплексная
1. Конфликтующие субъекты – основные участники. 2. Конфликтная среда – социальное пространство — интуитивно ощущаемая людьми система социальных отношений между ними. 3. Отношения – устойчивые коммуникативные связи участников (познавательная, побудительная и экспрессивная составляющие).	1. Функции 2. Типология 3. Структура 4. Динамика	1. Состав участников 2. Предмет и объект 3. Исторические корни 4. Повод (конкретные события, приведшие к конфликту: принятие административного акта, ущемляющего права одной из групп; спланированные провокации; принятие таможенных ограничений и т.д.) Уровень напряженности (или устойчивости) в отношениях между сторонами в начальной точке конфликта	1. Сущность 2. Классификация 3. Структура 4. Функция 5. Генезис 6. Эволюция 7. Динамика 8. Системно-информационное описание 9. Предупреждение 10. Разрешение 11. Исследование и диагностика	1. Состав основных и второстепенных участников 2. Содержательная основа КС – предмет. 3. Микро- и макросреда (контекст) 4. Потребностно – мотивационная сфера субъектов. 5. Объект посягательства сторон 6. Позиции участников (социальный статус, компетенция). 7. Образы оппонентов, иллюзии. 8. Стратегии, тактики, приемы 9. «Инцидент» (пусковой механизм, выводящий течение конфликта из скрытой стадии на поверхность, в открытые проявления и действия). 10. Ресурсы сторон – психическая и физическая личностная сила, ресурсы влияния (авторитет, власть, харизма), материальный, общественный и административный ресурс.

Результат сопоставления представить в следующем порядке:

Сравниваемые модели	Признаки сходства	Признаки различия
1-2		
1-3		
…		
2-3 и т.д.		

По результатам сопоставления сделать вывод, какая из моделей дает больше возможностей для установления состава и характеристик конфликта, для выявления динамики конфликта, для установления временных границ конфликта, анализа блока управления конфликтом или для решения других задач (каких именно).

Задание 2 Установите, являются ли описанные ниже ситуации 1-4 конфликтными ситуациями? Обоснуйте ответ, применив для анализа приведенные в таблице модели конфликта.

Ситуация 1

Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию.

Ситуация 2

В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом?

Ситуация 3

Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено.

Ситуация 4 «МБУ «Комбинат питания»

Шло совещание у начальника МБУ «Комбинат питания». Подводились итоги соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара МБУ «Комбинат питания» Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой, уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питаний. «Как вам не стыдно,— обрушилась она на Евдокимова,— использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая — ближайшая к управлению, и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому обычно он обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды месяца два назад, я не смогла его обслужить — была занята — и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

Задание 3 Выберите одну из моделей конфликта для полного анализа конфликтной ситуации 5 «Олег Смирнов и коммерческий банк» и обоснуйте выбор.

Ситуация 5 «Олег Смирнов и коммерческий банк»

Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. Смирнова начали планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая его с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) Смирнов овладел навыками и «оброс» связями, выходившими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры.

На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Смирнова на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства банка, преждевременен, поскольку Смирнов слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Смирнов же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем

месте, хочет быстрее «расти». Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложившее в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

Письменная самостоятельная работа по теме 10 Динамика конфликта.

Тема письменной самостоятельной работы «Динамика конфликта Основные периоды и этапы динамики конфликта

Задание.

1. Сделайте анализ конфликта в ситуации «Случай на кафедре» с использованием комплексной модели конфликтной ситуации, нарисуйте схему.

2. Определите предысторию и найдите точку начала и конца конфликтной ситуации.

3. Проанализируйте динамику конфликтной ситуации. Найдите этапы развития конфликтной ситуации и те фразы в ситуации, которые показывают начало и конец каждого этапа. Результаты анализа динамики конфликтной ситуации оформите таблицей.

4. Охарактеризуйте этап завершения конфликтной ситуации.

5. Найдите и обоснуйте точки, в которых основные участники могли направить конфликтную ситуацию в конструктивное русло и сохранить деловое взаимодействие.

Ситуация «Случай на кафедре».

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцирована Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов, к удивлению все сотрудников, не только не выразил возмущение, но охотно пошел ей на встречу, сказав лишь, что поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры.

Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо

Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабохарактерности, чрезмерной терпимости, но вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, которые теперь читали за нее лекции и вели дополнительные практические занятия сменили симпатию на явную недоброжелательность. Лялина растерялась, такого поворота событий она не ожидала. Все ее капризы и претензии тотчас же удовлетворялись. О ней стали говорить, что она пользуется мягкостью и терпимостью Умнова, чтобы добиться особого положения на кафедре.

Былые почитатели Лялиной отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку Лялина привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов решил выдержать характер до конца и стал уговаривать Лялину остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

[1] Бородкин Ф. М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука. 1984. — С. 102 – 103.

6.2. Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации

Таблица 9 – Примерные теоретические вопросы и практические задания / задачи к зачету

	Разделы и темы	Примерные теоретические вопросы	Примерные практические задания по ситуациям
1	2	3	4
1	Раздел 1 Общение, отношения, коммуникация в организации.		
1.1	Тема 1 Теоретические основы общения и коммуникации.	Общение и отношения в психологии, социологии и менеджменте. Научные подходы к определению понятия «общение». Понятие «общение». Комплексная структура общения. Коммуникативные задачи общения. Понятие «отношения», порядок (структура) установления отношений. Координация.	Задание. Найдите в ситуации единичные акты управляющего воздействия. Сделайте подробный анализ каждого акта управляющего воздействия, применив модель коммуникативного акта. Оцените продуктивность каждого акта. Ситуация. К Наталье обратился старый приятель и попросил разобраться в ситуации, сложившейся в отделе маркетинга его фирмы и посоветовать ему, как ее разрешить. Наталья согласилась. В качестве иллюстрации он привел срез одного дня отдела: …Начальник отдела, Иван Иванович, человек спокойный и общительный, приходил на работу за 10 минут до начала. Он считался неплохим специалистом в своей области и был вполне уверен в своих силах. Сегодня он был не в лучшем настроении, потому что ежегодно присуждаемое звание «лучшего коммивояжера» получил Петров из соседнего отдела. Негласное соперничество отделов Иван Иванович снова проиграл. «Своим» он всегда приводил Петрова в пример и даже заставлял делать пометки, доклады и записки, как это делал Петров. Сегодня Иван Иванович еще раз убедился в том,
1.2	Тема 2 Сущность и модели социальной коммуникации.	Типы социальной коммуникации. Понятие «коммуникация». Закон коммуникации. Информационный и коммуникационный канал. Техницистские модели коммуникации: телефонно-телеграфная модель Шрамма. Модели коммуникации (акция, интеракция и трансакция). Межличностная, групповая, организационная коммуникация.	
1.3	Тема 3 Инструменты анализа продуктивности	Простейшая структура коммуникации и цели коммуникантов. Коммуникационное воздействие и взаимодействие: определение, свойства,	

	коммуникации. Коммуникативный акт.	особенности. Условия протекания коммуникационного воздействия и взаимодействия. Характеристики участников. Коммуникативный акт. Определение коммуникативного акта. Модель коммуникативного акта Ласуэлла - Зимней. Критерии и оценка продуктивности коммуникации в разных моделях.	что у его подчиненных нет ни хороших идей, ни исполнительности. Он тяжело вздохнул и сел за стол. В дверь робко постучали. Это был новый сотрудник Васин. Он как раз пришел с предложением о расширении доли рынка... Всю оставшуюся часть дня Васин удивлялся, почему его предложение было отклонено. Вечером в его кабинет зашел Сидоров и рассказал, что только что получил от шефа выговор за то, что не посоветовался об одной из своих сделок. Объяснения о том, что на это не было времени, а шанс он упустить не мог, не помогли. Сидоров ничуть не был расстроен. Он знал, что Иван Иванович - человек «отходчивый», а сделка действительно была очень удачной. Рассказ Сидорова еще больше испугал Васина, и у него впервые появилась мысль: «Надо отсюда уходить...»
1.4	Тема 4 Коммуникативное поведение в организации	Коммуникативное инициальное поведение – определение и характеристики. Инициальные посылы и их характер. Провокации в коммуникативном поведении и возникновение конфликтной ситуации. Провокация конфликта и причины конфликтного поведения. Определение, назначение и примеры конфликтогенов. Провокация контакта. Определение, назначение и примеры синтонов. Назначение нейтральных посылов. Примеры фраз-амортизаторов и нейтралов. Барьеры в коммуникации.	
2	Раздел 2 Системно-ситуационный анализ организационного конфликта.		
2.1	Тема 5 Концепции конфликта в конфликтологии.	Современные представления о сущности конфликта. Концепции природы конфликта (социально-биологическая, социально-психологическая, классовая концепция или теория насилия, концепция функционализма. Диалектические концепции конфликта.	Задание. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт. Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Ситуация. Руководителю одного из отделов фирмы неожиданно позвонил глава фирмы и сообщил, что к нему на прием пришел работник его отдела и сказал, что руководитель относится к нему предвзято, необъективно. Для руководителя отдела это полная неожиданность. Глава фирмы просит руководителя отдела переговорить с работником, уладить дело. Задание. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Какой механизм урегулирования конфликта можно предложить для данной ситуации? Ситуация. В больницу, специализирующуюся по пересадке донорского сердца, поступило очередное донорское сердце. На очереди по его пересадке в клинике находилось пять человек: пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа которого
2.2	Тема 6 Модели конфликта и конфликтной ситуации.	Простейшая модель конфликта и конфликтной ситуации. Состав модели. Конфликтная среда и отношения. Субъект и участник конфликта. Основные и второстепенные участники конфликта. Социальные характеристики, цели и действия участников конфликта. Характеристики второстепенных участников конфликта: подстрекатель, пособник, организатор, посредники и судьи. Модели конфликтов в организации: между тремя видами силовых отношений (У. Мастенбрук), картографическая модель конфликта (Х. Корнелиус, Ш. Фэйр); универсальная модель конфликтной ситуации. Универсальная модель понятийного описания конфликтной ситуации. Структура и составляющие конфликтной ситуации. Анализ конфликтной ситуации. Содержательная основа конфликта.	

2.3	Тема 7 Целевая структура конфликтного поведения.	Целевая структура конфликтного поведения. Стратегии конфликтного поведения и цели оппонентов (по Н. В. Гришиной). Цели предметной стороны конфликта. Пирамида потребностей Маслоу. Цели социальной и психологической стороны конфликта. Цели организационного конфликта и конфликта в деловой сфере.	находится в стадии завершения; шестнадцатилетняя беременная девушка, сирота; молодая симпатичная, обаятельная женщина, пользовавшаяся исключительной любовью сотрудников больницы: врач той же больницы, также нуждавшийся в пересадке сердца; учительница, мать двоих детей, только что похоронившая мужа, погибшего в автокатастроф. Поскольку каждому из больных оставалось жить не более месяца, ситуация сложилась критическая.
2.4	Тема 8 Организационный конфликт в системе предприятия.	Сущность и природа конфликта в организации. Объект и содержание организационного конфликта. Предметные цели участников организационного конфликта. Содержательная основа организационного конфликта.	
2.5	Тема 9 Стратегия и тактика конфликтного поведения.	Стратегия и тактика конфликтного поведения: общая терминология, определение. Концепция К. Томаса и Р. Киллмена о силовых линиях и стратегиях конфликтного поведения. Силовое поле. Ведущие стратегии конфликтного поведения в силовом поле. Стиль и тактика конфликтного поведения. Наступательные и оборонительные тактики конфликтного поведения. Рациональный и иррациональный выбор стратегии в конфликте.	Задание. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, ресурсы и статус, укажите всех второстепенных участников и группы поддержки. Какие пути урегулирования ситуации можно предложить? Кто мог бы выступить медиатором в этом случае, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему? Ситуация. Студент - неформальный лидер группы - неоднократно грубо нарушает правила проживания и распорядок дня, находясь на практике в полевых условиях. Преподаватель, после многочисленных замечаний, выносит выговор студенту. Группа высказывает преподавателю свое несогласие с его решением и приглашает на собрание, чтобы выразить свой протест.
2.6	Тема 10 Динамика конфликта	Термины, определения и модели динамики конфликта. Модель М.В. и Яхонтовой Е.С., стадии вызревания конфликта. Классическая модель динамики конфликта Анцупова А.Я. и Шипилова А.И., стадии разворачивание конфликта. Модель Емельянова, этапы и фазы динамики конфликта. Основные явления динамики конфликта: фрустрация, инцидент, идентификация, ложная идентификация, эскалация, регрессия сознания. Эскалация конфликта. 6 существенных черт конфликта на этапе эскалации. Образ врага на этапе эскалации конфликта.	
3	Раздел 3 Управление конфликтом в организации.		
3.1	Тема 11 Концепции и модели управления организационным конфликтом.	Понятие управления конфликтом, концепции и факторы управляемости и неуправляемости конфликтов. Цели, модель и направления деятельности по управлению конфликтом. Ценности и манифестация в управлении организационным конфликтом. Симптоматика, диагностика, прогнозирование и профилактика	Задание. Покажите для заданной ситуации на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта. Предложите цели и механизмы урегулирования конфликтов. Кто мог бы выступить медиатором в этом случае, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему? Ситуация. В 1996 г. экстремисты движения «Тупик Амару» захватили заложников и резиденции японского

		конфликта. Предупреждение и ослабление конфликта. Баланс сторон. Урегулирование, разрешение и завершение конфликта.	посла в Перу. В обмен на их освобождение они потребовали освободить из тюрем своих сторонников. Власти около пяти месяцев веди с террористами переговоры, что дало возможность подготовиться к штурму здания и освободить заложников.
3.2	Тема 12 Условие предотвращения и урегулирования организационных конфликтов.	Сбалансированность рабочего места в организационно-технологической системе как условие предотвращения и урегулирования организационных конфликтов.	
4	Раздел 4 Трудовой спор и медиация трудовых конфликтов.		
4.1	Тема 13 Трудовой спор и нормативные основания его разрешения.	Причины трудовых споров. Определение трудового спора и его отличие от организационного конфликта. Виды трудовых споров Цели разрешения трудового спора Индивидуальный и коллективный трудовой спор (ИТС и КТС). Порядок разрешения ИТС и КТС. Основные понятия ТК РФ о КТС и регулирующие его статьи. Специальные государственные органы разрешения КТС. Федеральная инспекция труда. Трудовой арбитраж. Забастовка: понятие и виды. ТК РФ о праве на забастовку. Незаконные забастовки. Локаут.	Задание. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, ресурсы и статус, укажите всех второстепенных участников и группы поддержки. Какие пути урегулирования ситуации можно предложить? Кто мог бы выступить медиатором в этом случае, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему? Ситуация. Студент - неформальный лидер группы - неоднократно грубо нарушает правила проживания и распорядок дня, находясь на практике в полевых условиях. Преподаватель, после многочисленных замечаний, выносит выговор студенту. Группа высказывает преподавателю свое несогласие с его решением и приглашает на собрание, чтобы выразить свой протест.
4.2	Тема 14 Медиация в конфликтных ситуациях и трудовых спорах.	Нормативно-правовые основы медиации. Преимущества и особенности медиации. Этапы и процедуры медиации. Медиатор. Типы медиаторской работы. Тактики воздействия медиатора на стороны.	
5	Раздел 5 Внутриличностный конфликт .		
5.1	Тема 15 Значение внутриличностного конфликта в организации.	Понятие и концепции внутриличностного конфликта. Условия возникновения и показатели внутриличностного конфликта. Типы внутриличностного конфликта (мотивационные, когнитивные и ролевые). Механизмы совладания с внутриличностным конфликтом. Определение кризиса. Последствия внутриличностных конфликтов для организации.	Задание. Найдите в ситуации одного из субъектов конфликтной ситуации, у которого проявлены признаки внутриличностного конфликта в данной ситуации, докажите и подтвердите текстом. Какие признаки говорят о его наличии, перечислите их. Определите предполагаемые причины и тип внутриличностного конфликта. Ситуация. Женщина – кандидат психологических наук, специалист в области нетрадиционных методов разрешения конфликтов с 10-летним опытом преподавательской работы и 3-х летним опытом консультирования в центре психологической помощи, удовлетворенная содержанием своего труда, но недовольная уровнем его оплаты, получила предложение занять должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре психологической помощи. Своими плюсами она считала знание психологии, иностранного языка, навыки коммуникации, опыт работы. Факторами привлекательности на будущем месте работы она определила

			кроме высокого заработка возможность профессионального развития, контактов с иностранными специалистами, командировки по стране и за рубеж. Ожидания генерального директора фирмы касались организации обучения персонала, контроля за приемом и численностью сотрудников, грамотного ведения необходимой документации. Представитель западного партнера провел с претенденткой однодневное обучение основам управления персоналом. Реальная деятельность начальника ОК оказалась связанной с 10-ти часовым рабочим днем, участием в технических совещаниях, где решались непонятные для нее вопросы, разбором жалоб сотрудников, подготовкой ежемесячных отчетов для западного партнера. Времени катастрофически не хватало. Вскоре возникла конфликтная ситуация – по рекомендации западного партнера начальник ОК подняла вопрос о необходимости сокращения численности непроизводственного персонала, который встретил резкое возражение со стороны директора по производству, сопровождавшееся обвинением в некомпетентности и неопытности. Реакцией начальника ОК было регрессивное поведение – она разрыдалась. Через месяц, по забывчивости, начальник ОК не отправила вовремя положенного отчета западному партнеру, а еще через неделю ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, когда генеральному директору понадобился срочный ответ на вопрос. После того как он высказал ей свое недовольство, начальник ОК принесла заявление об уходе

Составитель (и): Е.М. Стачева, преподаватель кафедры ЭУ, рук. сектора методической работы (*фамилия, инициалы и должность преподавателя*