

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Таскаев Сергей Владимирович
Должность: Ректор
Дата подписания: 02.07.2026 12:14:22
Уникальный программный ключ:
04c19ed8bf98f3b6cb77a486b9a8788b8322377



МИНОБРАЗОВАНИЯ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1	стр. 1 из 19	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____
----------------------	--------------	------------------------	---------------

**Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации
по дисциплине (модулю)**

Б1.В.ДВ.03 Управление конфликтами
(указать индекс и наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность)
38.03.03 Управление персоналом
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)


Направленность (профиль)
HR-менеджмент и управление командами
(указать при условии требования ФГОС)

Присваиваемая квалификация
бакалавр
(указать в соответствии с ФГОС)

Форма обучения
Очно-заочная
(выбрать очная, заочная)

Год набора 2026

Челябинск, 2026г.

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 2 из 19	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень формируемых компетенций
 - 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной
3. Содержание оценочных средств по дисциплине
 - 3.1. Виды оценочных средств
 - 3.2. Содержание оценочных средств
4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации
 - 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации
 - 4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств
 - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 3 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

1. Паспорт фонда оценочных средств

Направление подготовки (специальности) 38.03.03 Управление персоналом
(указать код и наименование в соответствии с ФГОС)

Направленность (профиль) HR-менеджмент и управление командами
(указать наименование)

Дисциплина Управление конфликтами
(указать индекс и наименование дисциплины)

Семестр(ы) изучения: 4
(указать № семестра(ов))

Форма (ы) промежуточной аттестации: ЭКЗАМЕН
(указать форму(ы) промежуточной аттестации
(зачет, зачет с оценкой, экзамен, курсовая работа и т.д.)
для каждого семестра отдельно)

2. Перечень формируемых компетенций

2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «Б1.В.ДВ.03 Управление конфликтами»
(указать индекс и наименование дисциплины)
направлено на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенций согласно ОПОП ВО	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде. УК-3.2. Учитывает особенности поведения и интересы других членов команды при реализации своей роли. УК-3.3. Анализирует возможные последствия личных действий в командной работе, строит продуктивное взаимодействие с учетом общих задач.	Знать: природу и функции конфликта, его влияние на командную динамику, стили поведения в конфликте, способы предотвращения деструктивных конфликтов. Уметь: анализировать конфликтные ситуации в команде, выбирать эффективные стратегии поведения, реализовывать свою роль в разрешении конфликтов. Владеть: навыками конструктивного взаимодействия в конфликте, методами управления конфликтами в малой группе.
УК-4: Способен осуществлять деловую коммуникацию в	УК-4.1. Демонстрирует умение вести деловую переписку и переговоры на	Знать: особенности деловой коммуникации в конфликтных ситуациях, вербальные и невербальные средства общения, коммуникативные



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 4 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	государственном и иностранном языках. УК-4.2. Применяет коммуникативные стратегии и тактики, в том числе в конфликтных ситуациях. УК-4.3. Использует языковые средства для достижения практических целей деловой коммуникации.	барьеры. Уметь: выстраивать эффективную коммуникацию в конфликте, использовать техники активного слушания, «Я-сообщений», аргументации. Владеть: навыками деловой переписки и устных переговоров в конфликтных ситуациях, методами снятия напряжения.
ПК-6: Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	ПК-6.1. Знает основные теории мотивации, лидерства и власти, процессы групповой динамики, принципы формирования команды. ПК-6.2. Умеет применять теории мотивации, лидерства и власти для анализа управленческих ситуаций и организации групповой работы. ПК-6.3. Владеет методами диагностики групповой динамики, технологиями командообразования, инструментами повышения эффективности командного взаимодействия.	Знать: теории конфликта (социологические, психологические, управленческие), модели динамики конфликта, методы диагностики и управления конфликтами в организации. Уметь: применять теории власти и лидерства для анализа конфликтных ситуаций, выбирать методы разрешения конфликтов в зависимости от стадии и типа. Владеть: методами диагностики конфликтов в организации, технологиями медиации и фасилитации, навыками управления конфликтами в команде.

3. Содержание оценочных средств по дисциплине

3.1 Виды оценочных средств

Код, наименование компетенции согласно ФГОС	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Контролируемые темы/разделы (номер и название раздела из РПД п.2.2)	Семестр	Номер задания	Наименование оценочного средства
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Знать: психологические основы лидерства и командного взаимодействия, стили лидерства, стадии развития команды, принципы распределения ролей. Уметь: определять и реализовывать свою роль в	Тема 1. Группа как социально-психологический феномен. Тема 2. Малая группа как социально-психологический феномен. Тема 3. Психология межгрупповых отношений.	4	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет
		Тема 4. Динамика развития групп в	4	1.1–1.35; 2.1–2.20;	Тест; Доклад с презентацией;



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 5 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	команде, адаптировать стиль поведения к ситуации, выстраивать продуктивное социальное взаимодействие.	организациях Тема 5. Власть и лидерство в организациях		3.1–3.15; 4.1–4.35	Ситуационная задача; Экзаменационный билет
	Владеть: навыками рефлексии собственного лидерского поведения, методами самооценки, приемами эффективной коммуникации и обратной связи.		4	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет
ПК-3: Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников	Знать: связь между лидерством, командной эффективностью и кадровой политикой организации, методы выявления и развития лидерского потенциала.	4	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет	
	Уметь: интегрировать лидерские компетенции в модели оценки и развития персонала, формировать кадровый резерв из числа лидеров.	4	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет	
	Владеть: навыками оценки лидерского потенциала, методами обучения и развития лидеров.	4	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет	
ПК-6: Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов	Знать: теории лидерства (личностные, поведенческие, ситуационные), теории власти и влияния, основы групповой динамики, подходы к командообразованию.	4	1.1–1.35; 2.1–2.20; 3.1–3.15; 4.1–4.35	Тест; Доклад с презентацией; Ситуационная задача; Экзаменационный билет	
	Уметь: применять теории лидерства и мотивации для решения управленческих задач, диагностировать проблемы в команде и выбирать методы их решения.				
	Владеть: навыками организации групповой работы, проведения командообразующих мероприятий, управления				



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 6 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

формирования команды	конфликтами.				
-------------------------	--------------	--	--	--	--

3.2 Содержание оценочных средств

3.2.1 Тематика для подготовки теоретического доклада:

Студент выбирает одну тему из предложенного списка (либо предлагает собственную, согласовав с преподавателем). Доклад готовится на 10–12 минут, сопровождается презентацией (10–15 слайдов). Цель – продемонстрировать понимание сущности конфликтов, их классификации, динамики, методов управления и связи с групповой динамикой и коммуникацией.

Темы докладов:

1. Понятие конфликта: основные подходы (социологический, психологический, управленческий).
2. Классификация конфликтов: внутриличностные, межличностные, межгрупповые, внутриорганизационные.
3. Функции конфликта: конструктивные и деструктивные последствия.
4. Структура и элементы конфликта (стороны, предмет, объект, условия).
5. Динамика конфликта: латентная стадия, инцидент, эскалация, разрешение, постконфликтный период.
6. Модель эскалации конфликта по Ф. Глазлу (ступени эскалации).
7. Причины возникновения конфликтов в организациях (объективные и субъективные).
8. Типы конфликтных личностей и их поведенческие характеристики.
9. Стили поведения в конфликте по К. Томасу (соревнование, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление).
10. Факторы выбора стратегии поведения в конфликте.
11. Технология эффективной коммуникации в конфликте: активное слушание, «Я-сообщения», безоценочные суждения (УК-4).
12. Методы управления эмоциями в конфликтной ситуации.
13. Переговорный процесс как способ разрешения конфликта: этапы, принципы (Гарвардский метод).
14. Позиционный и принципиальный торг (У. Юри, Р. Фишер).
15. Медиация как альтернативный способ разрешения конфликтов: роль медиатора, этапы.
16. Фасилитация как метод управления групповым конфликтом.
17. Управление конфликтами в организации: системный подход.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 7 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

18. Конфликты в команде: специфика, диагностика, методы разрешения (ПК-6).
19. Роль руководителя в управлении конфликтами: стили реагирования, профилактика.
20. Конфликты между подразделениями (межгрупповые конфликты): причины и методы урегулирования.
21. Трудовые споры и их разрешение в соответствии с Трудовым кодексом РФ.
22. Конфликты в кросс-культурной среде: культурные особенности и коммуникативные барьеры.
23. Психологические защиты и их влияние на развитие конфликта.
24. Конструктивная критика как инструмент управления конфликтами.
25. Профилактика конфликтов в организации: методы и мероприятия.
26. Конфликт-менеджмент: компетенции HR и руководителя.
27. Кейсы успешного урегулирования конфликтов в российских компаниях.
28. Анализ конфликтной ситуации: диагностическая карта, SWOT-анализ конфликта.
29. Конфликты в виртуальных командах: причины, особенности коммуникации, методы разрешения.
30. Этика поведения в конфликте: принципы справедливости, уважения, честности.
31. Развитие конфликтологической компетентности руководителя и HR.
32. Третьейское разбирательство и арбитраж как формы разрешения конфликтов.
33. Конфликты поколений в организации и методы их урегулирования.
34. Гендерные аспекты конфликтного поведения.
35. Постконфликтное сопровождение: восстановление отношений, оценка последствий.

3.2.2 Тематика тестовых вопросов

Тест состоит из 20 заданий различных типов (закрытые, множественного выбора, на соответствие, на последовательность, «Да/Нет», вставка слова). Охватывает все разделы дисциплины. Правильные ответы выделены **жирным** (в реальном ФОС для преподавателя указываются в ключе).

1. (Выбор одного ответа) Какая стадия конфликта характеризуется переходом разногласий в открытое противодействие, взаимные обвинения и эмоциональное напряжение?



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 8 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

а) Латентная стадия

б) Инцидент

в) Эскалация

г) Завершение конфликта

2. (Множественный выбор) Какие из перечисленных функций конфликта относятся к конструктивным? (Выберите два или более варианта)

а) Выявление скрытых проблем

б) Стимулирование изменений и инноваций

в) Ухудшение социально-психологического климата

г) Повышение сплочённости группы после разрешения

д) Рост текучести кадров

3. (На соответствие) Установите соответствие между стилем поведения в конфликте (по К. Томасу) и описанием.

Стиль поведения	Описание
1. Сотрудничество	Б) Поиск решения, полностью удовлетворяющего интересы обеих сторон
2. Компромисс	А) Взаимные уступки, частичное удовлетворение интересов
3. Избегание	В) Уход от конфликта, отсрочка принятия решения
4. Приспособление	Г) Жертвование собственными интересами ради интересов другой стороны

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г.

4. (На последовательность) Расположите стадии динамики конфликта в логической последовательности:

а) Эскалация (развитие конфликта)

б) Латентная стадия (возникновение предпосылок)

в) Инцидент (повод для открытого противодействия)

г) Завершение (разрешение, затухание)

д) Постконфликтный период (восстановление отношений)

Ответ: б → в → а → г → д

5. (Верно/Неверно) Верно ли, что любой конфликт в организации является деструктивным и требует немедленного подавления?

а) Да



б) Нет

6. (Вставка слова) Непосредственное столкновение сторон, открытое противодействие, с которого начинается активная фаза конфликта, называется **инцидентом**.

7. (Выбор одного ответа) Какой метод управления конфликтом предполагает привлечение независимого третьего лица, не обладающего властными полномочиями, для помощи сторонам в добровольной выработке решения?

а) Арбитраж

б) Медиация

в) Фасилитация

г) Административное вмешательство

8. (Множественный выбор) Какие из перечисленных способов коммуникации способствуют деэскалации конфликта (УК-4)? (Выберите два или более варианта)

а) Использование «Я-сообщений»

б) Активное слушание и уточнение позиций

в) Переход на личности и ярлыки

г) Паузы для снижения эмоционального накала

д) Ультимативные требования

9. (На соответствие) Установите соответствие между типом конфликта по направленности и его примером.

Тип конфликта	Пример
1. Внутриличный	В) Необходимость выбора между карьерой и семьёй
2. Межличностный	А) Спор между двумя сотрудниками из-за распределения премии
3. Межгрупповой	Б) Конфликт между отделом продаж и отделом логистики

Ответ: 1-В, 2-А, 3-Б.

10. (Вставка слова) Способы поведения, которые человек бессознательно использует для защиты от тревоги, угрозы самооценке (рационализация, проекция, вытеснение и др.), называются **психологическими защитами**.

11. (Верно/Неверно) Верно ли, что избегание конфликта всегда является неэффективной стратегией поведения?



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 10 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

- а) Да
- б) Нет**

12. (Множественный выбор) Какие методы профилактики конфликтов в организации может использовать HR-специалист (ПК-6)? (Выберите два или более варианта)

- а) Разработка чётких должностных инструкций и регламентов**
- б) Внедрение системы прозрачной мотивации и оценки**
- в) Проведение командообразующих мероприятий**
- г) Создание «конфликтных комнат» для выяснения отношений**
- д) Обучение руководителей навыкам управления конфликтами**

13. (На последовательность) Расположите этапы медиации в правильной последовательности:

- а) Поиск вариантов и выработка соглашения
- б) Вступительное слово медиатора и установление правил
- в) Встречи с каждой стороной по отдельности (кокусы)
- г) Совместное обсуждение проблем и интересов
- д) Заключение медиативного соглашения

Ответ: б → в → г → а → д

14. (Выбор одного ответа) Какая стратегия поведения в конфликте по К. Томасу характеризуется высокой ориентацией на свои интересы и низкой – на интересы других?

- а) Соревнование (конкуренция)**
- б) Сотрудничество
- в) Компромисс
- г) Приспособление

15. (Вставка слова) Способность к конструктивному взаимодействию в конфликтных ситуациях, умение управлять конфликтами называется **конфликтологической компетентностью**.

16. (Верно/Неверно) Верно ли, что для эффективной переговорной позиции необходимо сразу демонстрировать готовность уступить?

- а) Да
- б) Нет**

17. (Выбор одного ответа) Какой вид власти, по классификации Френча и Рэйвена, чаще всего становится предметом конфликта между руководителем и подчинённым?

- а) Экспертная власть
- б) Референтная власть
- в) Легитимная власть**



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 11 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

г) Информационная власть

18. (Множественный выбор) Какие из перечисленных тактик относятся к деструктивным в конфликте? (Выберите два или более варианта)

а) Личные атаки и оскорбления

б) Угрозы и ультиматумы

в) Аргументированное обсуждение

г) Создание коалиций для давления на оппонента

д) Предложение совместного поиска решения

19. (На соответствие) Установите соответствие между типом конфликтной личности и её поведенческой характеристикой.

Тип конфликтной личности	Характеристика
1. Ригидный	В) Подозрительность, завышенная самооценка, болезненная обидчивость
2. Демонстративный	А) Стремление быть в центре внимания, эмоциональность, непредсказуемость
3. Бесконфликтный	Б) Уход от острых вопросов, внушаемость, непоследовательность

Ответ: 1-В, 2-А, 3-Б.

20. (Вставка слова) Соглашение, достигнутое в процессе медиации, которое стороны подписывают добровольно, называется **медиативным соглашением**.

3.2.3 Тематика ситуационной задачи.

Студент получает задачу, требующую анализа конфликтной ситуации, выбора стратегии управления, применения коммуникативных техник, разработки плана разрешения. Решение представляется в письменном виде и защищается устно.

Примерный перечень задач (кейсов):

1. Межличностный конфликт в отделе. Два менеджера по продажам не могут поделить крупного клиента. Каждый утверждает, что именно он вёл предварительные переговоры. Конфликт перешёл в открытые оскорбления на совещании. Руководитель просит HR помочь. Проведите анализ: тип конфликта, причины, интересы сторон. Предложите стратегию разрешения



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 12 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

(стиль по Томасу, метод).

2. Конфликт поколений. В компанию пришёл молодой амбициозный руководитель. Ветеран с 20-летним стажем регулярно критикует нововведения, игнорирует его указания, саботирует цифровые инструменты. Как лидеру выстроить коммуникацию? Используйте техники активного слушания, «Я-сообщений». Предложите план управления конфликтом с учётом типа конфликтной личности.

3. Межгрупповой конфликт маркетинга и продаж. Отдел маркетинга утверждает, что генерирует достаточно лидов, а отдел продаж неэффективно их обрабатывает. Отдел продаж жалуется на низкое качество лидов и несоответствие целевой аудитории. Проанализируйте объективные причины. Предложите процесс совместного разрешения (фасилитация встречи, критерии качества лидов, общие KPI).

4. Применение стилей поведения в конфликте (УК-3). Ситуация: подчинённый систематически опаздывает, руководитель в жёсткой форме пригрозил увольнением. Подчинённый обиделся, написал жалобу вышестоящему руководству. Какие стили поведения были использованы? Какой стиль был бы более эффективен? Предложите альтернативный сценарий диалога с использованием «Я-сообщений».

5. Медиация между сотрудниками. Две сотрудницы общего отдела конфликтуют из-за разделения рабочих мест и доступа к оргтехнике. Комфортность работы снизилась, другие сотрудники вынуждены выбирать сторону. Вы – HR, выступаете медиатором. Разработайте сценарий медиации: вступительное слово, правила, вопросы для выявления интересов, возможные варианты соглашения.

6. Конфликт в проектной команде. В кросс-функциональной проектной команде разработчик не согласен с техническим решением архитектора. Он публично критикует архитектора, называя его решение устаревшим. Архитектор обижен, команда разделилась. Лидер проекта не может разрешить конфликт. Определите тип конфликта (деловой/межличностный). Предложите метод принятия технического решения с учётом мнений (техническая сессия, голосование, внешний эксперт).

7. Коммуникативные техники в конфликте (УК-4). В переписке с коллегой из смежного отдела вы получили острое письмо с обвинениями в срыве сроков. Ваша реакция – гнев и желание ответить так же. Примените техники управления эмоциями и конструктивного ответа. Напишите проект ответного письма (демонстрация деловой письменной речи), используя «Я-сообщения», эмпатию, предложение совместного поиска причин.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 13 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

8. Конфликт на основе несправедливости (теория С. Адамса). Сотрудник узнал, что его новый коллега (менее опытный) получает на 20% больше при одинаковых обязанностях. Сотрудник работает спустя рукава, допускает брак, демонстрирует пассивную агрессию. Проанализируйте причины и динамику. Что должен сделать руководитель? Предложите варианты восстановления справедливости.

9. Профилактика конфликтов при внедрении новой системы оплаты труда. Компания переходит на грейдовую систему. В коллективе слухи, недовольство, сопротивление. Как HR построить коммуникацию, чтобы снизить конфликтогены? Разработайте план коммуникационной кампании: ключевые сообщения, каналы, обратная связь, работа с неформальными лидерами.

10. Разрешение трудового спора (по ТК РФ). Сотрудник уволен по сокращению штата, но считает процедуру незаконной. Подан иск в суд. Какие досудебные процедуры были пропущены? Опишите порядок разрешения индивидуального трудового спора (рабочая комиссия, профсоюз, суд). Как HR минимизировать риски судебного разбирательства?

11. Конфликт в виртуальной команде. Удалённая команда разработчиков из разных часовых поясов столкнулась с тем, что тимлид из Москвы назначает встречи на утро, что неудобно для разработчиков во Владивостоке. Накопилось раздражение, появились конфликты по другим поводам. Как лидеру разрешить ситуацию? Предложите коммуникативные нормы для виртуальной команды, техники синхронного и асинхронного взаимодействия.

12. Анализ конфликтной ситуации с помощью диагностической карты. Дано описание конфликта: руководитель обвиняет подчинённого в невыполнении плана, подчинённый – в отсутствии ресурсов. Заполните диагностическую карту конфликта (стороны, предмет, объект, интересы, позиции, условия). На основе анализа предложите решение.

13. Развитие конфликтологической компетентности руководителя (ПК-6). Руководитель среднего звена жалуется, что в его отделе постоянно возникают конфликты, он устал «тушить пожары». Оцените его компетенции. Предложите программу развития: темы обучения (тренинги), инструменты самодиагностики, практики после обучения.

14. Конфликт при слиянии компаний. При слиянии двух компаний столкнулись две корпоративные культуры, процедуры, статусы руководителей. Возникают конфликты по поводу подчинённости, стиля управления, бонусов. Разработайте план интеграционной коммуникации и разрешения конфликтов на этапе пост-слияния.



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 14 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____


15. Постконфликтное восстановление. После длительного и острого конфликта между двумя отделами руководство приняло решение – пересадить сотрудников в открытое пространство, чтобы они «привыкали друг к другу». Напряжение сохраняется, сотрудники игнорируют друг друга. Оцените правильность мер. Предложите программу восстановления отношений (психологические вмешательства, общие активности, обратная связь).

3.2.4. Вопросы для экзамена.

Экзамен проводится устно по билетам. Каждый билет включает два теоретических вопроса из приведённого ниже перечня и одно практическое задание (кейс на анализ конфликтной ситуации или принятие решения). Практическое задание формируется из списка ситуационных задач (п. 3.2.3).

Перечень теоретических вопросов:

1. Понятие конфликта: сущность, основные подходы к определению.
2. Классификация конфликтов (по сфере, по направленности, по длительности, по форме).
3. Конструктивные и деструктивные функции конфликта.
4. Структура конфликта: стороны, предмет, объект, условия.
5. Динамика конфликта: стадии развития (латентная, инцидент, эскалация, завершение, постконфликтный период).
6. Причины возникновения конфликтов в организации (объективные и субъективные).
7. Типы конфликтных личностей: ригидный, демонстративный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный.
8. Стили поведения в конфликте по К. Томасу: соревнование, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление.
9. Факторы выбора стратегии поведения в конфликте.
10. Коммуникативные техники управления конфликтом: активное слушание, «Я-сообщения», перефразирование (УК-4).
11. Деловая коммуникация в конфликтной ситуации: вербальные и невербальные средства.
12. Эмоциональный интеллект и управление эмоциями в конфликте.
13. Переговоры как способ разрешения конфликта: виды, этапы, принципы.
14. Принципиальные переговоры (Гарвардский метод): отделение людей от проблемы, фокус на интересах, поиск взаимовыгодных вариантов.
15. Медиация: понятие, принципы, роль медиатора, этапы процесса.

	МИНОБРНАУКИ России Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования		
	Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Управление конфликтами по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».		
Версия документа - 1	стр. 15 из 19	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

16. Фасилитация как метод управления групповым конфликтом.
17. Арбитраж и третейское разбирательство как формы разрешения споров.
18. Управление конфликтами в организации: системный подход, методы (структурные, межличностные).
19. Профилактика конфликтов в организации: методы и мероприятия.
20. Роль HR-специалиста в управлении конфликтами (ПК-6).
21. Конфликты в команде: специфика, диагностика, методы разрешения.
22. Межгрупповые конфликты: причины, методы урегулирования.
23. Трудовые споры: индивидуальные и коллективные, порядок разрешения по ТК РФ.
24. Психологические защиты личности в конфликте и способы их преодоления.
25. Конструктивная критика: принципы, техники, отличия от деструктивной.
26. Культурные особенности конфликтного поведения (кросс-культурные конфликты).
27. Конфликты в виртуальных командах: причины, коммуникативные барьеры, методы разрешения.
28. Гендерные и возрастные аспекты конфликтного поведения (конфликты поколений).
29. Постконфликтное восстановление: задачи, методы, оценка.
30. Конфликтологическая компетентность руководителя и HR: компоненты, развитие.
31. Методы диагностики конфликта: наблюдение, опросники, социометрия, анализ документов.
32. Модели управления конфликтами (административная, партисипативная, медиативная).
33. Переговорные манипуляции и методы противодействия.
34. Этика поведения в конфликте: принципы справедливости, уважения, честности.
35. Российская практика управления конфликтами: кейсы, особенности менталитета.

4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации

4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится после завершения изучения дисциплины (4 семестр). К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущего контроля на положительную оценку (не ниже «удовлетворительно»):



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 16 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

- **Тест** – выполняется в электронной форме (не менее 2 попыток, лучший результат). Порог успешности – не менее 15 баллов из 29 возможных (см. шкалу в п. 4.2.1).
- **Доклад с презентацией** – защищается на практическом занятии. Оценка не ниже «удовлетворительно» (4–5 баллов из 9).
- **Ситуационная задача** – решается в письменной форме и защищается устно на практическом занятии. Оценка не ниже «удовлетворительно».

Экзамен проводится устно по билетам. Каждый билет содержит два теоретических вопроса (из перечня п. 3.2.4) и одно практическое задание (кейс на анализ конфликтной ситуации или принятие решения). На подготовку студенту даётся 30–40 минут, затем следует ответ продолжительностью до 15–20 минут. При необходимости преподаватель может задать дополнительные вопросы.

Итоговая оценка за экзамен выставляется на основе ответа на билет с учётом результатов текущего контроля (текущий контроль является условием допуска, оценка на экзамене определяется качеством ответа).

4.2. Критерии оценивания по видам оценочных средств

4.2.1 Критерии оценивания результатов теста.

Тест содержит 20 вопросов разного типа. Максимальная сумма баллов – 29. Шкала перевода баллов в оценку (уровень сформированности компетенций для текущего контроля):

Оценка (уровень)	Баллы	Процент выполнения
Отлично (высокий)	26–29	90–100%
Хорошо (средний)	20–25	69–89%
Удовлетворительно (базовый)	15–19	52–68%
Неудовлетворительно (низкий)	менее 15	менее 52%

Детализация баллов по типам заданий:

Тип задания	Номера вопросов	Количество	Макс. балл
Выбор одного ответа	1, 7, 11, 15, 19	5	$5 \times 1 = 5$
Множественный выбор	2, 8, 13, 20	4	$4 \times 2 = 8$ (за полный ответ – 2, одна ошибка – 1)
На соответствие	3, 9, 16	3	$3 \times 2 = 6$ (полное – 2, более половины – 1)



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 17 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Тип задания	Номера вопросов	Количество	Макс. балл
На последовательность	4, 14	2	$2 \times 2 = 4$ (полная – 2, одна ошибка – 1)
Да/Нет	5, 10, 17	3	$3 \times 1 = 3$
Вставка слова	6, 12, 18	3	$3 \times 1 = 3$
Всего		20	29

4.2.2. Критерии оценивания доклада с презентацией.

Оценивается по трём критериям (каждый – до 3 баллов, максимально 9 баллов):

Критерий	Отлично (3)	Хорошо (2)	Удовлетворительно (1)	Неудовлетворительно (0)
Содержание	Полнота раскрытия темы, опора на научные источники, связь с HR-практикой, критический анализ.	Есть незначительные пробелы, недостаточно примеров.	Тема раскрыта поверхностно, нет связи с управлением персоналом.	Тема не раскрыта.
Логика и структура	Чёткая структура, последовательное изложение, выводы.	Логика в целом соблюдена, но есть нарушения.	Слабая логика, выводы отсутствуют.	Бессвязное изложение.
Презентация и ответы на вопросы	Качественные слайды (10-15), свободное владение материалом, аргументированные ответы.	Слайды есть, но не эргономичны; отвечает на большинство вопросов.	Презентация формальная, отвечает с трудом.	Нет презентации, не отвечает на вопросы.

Итоговая оценка за доклад:

- 8-9 баллов – «отлично» (высокий уровень)
- 6-7 баллов – «хорошо» (средний уровень)
- 4-5 баллов – «удовлетворительно» (базовый уровень)
- 0-3 балла – «неудовлетворительно» (низкий уровень)

Для получения зачёта доклад должен быть оценён не ниже «удовлетворительно».

4.2.3. Критерии оценивания ситуационной задачи

Оценивается по четырём критериям (максимум 10 баллов):

Критерий	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Идентификация проблемы (0–2)	2 балла: точно, полно	1,5 балла: в целом верно	1 балл: нечётко	0 баллов: неверно



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 18 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Критерий	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Выбор методов и инструментов (0–3)	3 балла: грамотно, обоснованно, учтена специфика HR-маркетинга	2 балла: в целом верно, есть недочёты	1 балл: методы выбраны не вполне адекватно	0 баллов: не обоснованы
Анализ и интерпретация (0–3)	3 балла: глубокий анализ, аргументированные выводы	2 балла: анализ есть, но неполный	1 балл: слабый анализ	0 баллов: анализ отсутствует
Практическая значимость (0–2)	2 балла: рекомендации реалистичны, чётки	1,5 балла: рекомендации общие	1 балл: формальные	0 баллов: отсутствуют

Шкала перевода:

- 9–10 баллов – «отлично»
- 7–8 баллов – «хорошо»
- 5–6 баллов – «удовлетворительно»
- менее 5 баллов – «неудовлетворительно»

4.2.4 Критерии оценивания устного собеседования

Оценка	Характеристика ответа
Зачтено (высокий уровень)	Студент демонстрирует глубокое понимание маркетинговых концепций, свободно оперирует инструментами анализа внешней и внутренней среды. Умеет применять маркетинговый подход в HR. Ответ логичен, аргументирован, приведены примеры из практики.
Зачтено (средний уровень)	Студент показывает хорошее знание основных разделов, но допускает незначительные неточности. Умеет анализировать, но примеры приводит с затруднениями. Ответ в целом грамотный.
Зачтено (базовый уровень)	Студент знает базовые понятия, но испытывает трудности при обосновании выбора методов. Ответ поверхностный, слабая аргументация.
Не зачтено	Студент не знает основных терминов и инструментов (сегментирование, PEST, EVP, бенчмаркинг), не может связать



МИНОБРНАУКИ России
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине
Управление конфликтами
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленности (профилю) HR-менеджмент и управление командами ФГБОУ ВО «ЧелГУ».

Версия документа - 1

стр. 19 из 19

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Оценка	Характеристика ответа
	маркетинг с HR-задачами. Не отвечает на дополнительные вопросы.

4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

Итоговая оценка (зачёт) выставляется на основе интегральной оценки по всем видам текущего контроля (тест, доклад, ситуационная задача). Уровни сформированности компетенций определяются по следующей матрице:

Уровень	Тест (баллы)	Доклад (баллы)	Ситуационная задача (баллы)	Итоговая оценка
Высокий	26–29	8–9	9–10	Зачтено
Средний	20–25	6–7	7–8	Зачтено
Базовый	15–19	4–5	5–6	Зачтено
Низкий	менее 15	0–3	менее 5	Не зачтено

Итоговое заключение:

- Студент получает **«зачтено»** при достижении базового, среднего или высокого уровня по всем трём видам оценочных средств (или при интегральном соответствии требованиям).
- Студент получает **«не зачтено»** при низком уровне хотя бы по одному из видов работ.