**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД**

**«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

Науково-методичною радою Університету

Протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2021р.

Голова НМР \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А. М. Колот

**РОБОЧА ПРОГРАМА  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Тренінг-курс «Управління конфліктами»

назва навчальної дисципліни

|  |  |
| --- | --- |
| **рівень вищої освіти** | *перший (бакалаврський* |
|  |  |
|  |  |
| **тип навчальної дисципліни** | *вибіркова* |

|  |  |
| --- | --- |
| **ПОГОДЖЕНО**:  Директор Центру менеджменту  та моніторингу якості освіти  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.О. Фролова | **РЕКОМЕНДОВАНО:**  кафедрою соціоекономіки та управління персоналом  протокол № 1 від 30.08.2021 р.  Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Г.С. Лопушняк |

**Київ – 2021**

Розробник(и):

Шевчук Олена Володимирівна, *старший викладач кафедри соціоекономіки та управління персоналом.*

e-mail: [shevchuk\_ov@kneu.edu.ua](mailto:shevchuk_ov@kneu.edu.ua)

*вказати: ПІБ, науковий ступінь, учене звання, посаду, кафедру, e-mail НПП*

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | очна (денна) |
| Семестр — | 5 |
| Кількість кредитів ECTS — | 4 |
| Форма підсумкового контролю — | залік |
| Мова викладання | українська мова |

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | заочна |
| Семестр — | 5 |
| Кількість кредитів ECTS — | 4 |
| Форма підсумкового контролю — | залік |
| Мова викладання | українська мова |

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП……………………………………………………………………………………….4** | **Стор.** |
|  |  |
| 1. **ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ …………………………6** |  |
|  |  |
| **2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ …….………………………7** |  |
|  |  |
| Тема 1. Управління особистісним рівнем конфліктності |  |
| Тема 2. Управління внутрішньоособистісним конфліктом |  |
| Тема 3. Управління стресом і подолання фрустрації |  |
| Тема 4. Управління емоціями |  |
| Тема 5. Управління трансакційними позиціями |  |
| Тема 6. Управління асертивністю |  |
| Тема 7. Діагностика і прогнозування розвитку конфліктів |  |
| Тема 8. Профілактика і запобігання конфліктам |  |
| Тема 9. Регулювання і розв’язання конфліктів в організації |  |
| Тема 10. Інструментарій та бар’єри ефективного ділового спілкування  Тема 11. Техніки конструктивної критики, професійних дискусій  Тема 12. Технології успішних переговорів та ефективних нарад |  |
|  |  |
| **3. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА …………………13** |  |
| 3.1. Порядок поточного і підсумкового оцінювання результатів навчання здобувача…………………………………………………………………………………13 |  |
| 3.2. Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни..16 |  |
|  |  |
| **4. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА ………………………………17** |  |
| 4.1. Основна література …………………………………………………………..……17 |  |
| 4.2. Додаткова література …………………………………………………………...…17 |  |
| 4.3. Дистанційні курси та інформаційні ресурси ………………………………….…17 |  |

**ВСТУП**

Робоча програма навчальної дисципліни «ТК «Управління конфліктами» розроблена відповідно до Положення про робочу програму навчальної дисципліни в ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», затвердженого Вченою радою Університету 27.05.2021 р. (протокол № 10) та введеного в дію наказом ректора від 27.05.2021 р. №306.

**Анотація навчальної дисципліни**:

Навчальна дисципліна «ТК «Управління конфліктами» Управління конфліктами – це технології, зорієнтовані на практичну розробку методів регулювання конфліктів в локальних конфліктних ситуаціях, в процесах реалізації інноваційних проектів. У центрі уваги організаційного конфлікт менеджменту знаходяться чотири основних процеси: інновації, конфлікти, ризики і розвиток. Крім того, управління конфліктами є сукупність прийомів, технік і методів інтервенції, спрямованих на конфліктний процес з метою актуалізації конструктивного конфліктного потенціалу і спрямування його у конструктивному напрямку. Оволодіння конфліктом означає, що можливі руйнівні для організації наслідки можуть бути мінімізовані, обмежені, але без прямого (насильницького) впливу на суб'єктів діяльності.

Як окрема навчальна дисципліна управління конфліктами включає в себе наступні напрямки:

- системні знання про конфлікти;

- технологія формування конфліктологічної компетентності;

- розвиток стресостійких якостей і конфліктостійкість.

**Мета вивчення навчальної дисципліни** полягає у формуванні теоретичних і прикладних знань у галузі управління соціально-трудовими конфліктами в організації. Завданням дисципліни є отримання студентами стійких сучасних знань щодо закономірностей і механізмів виникнення і розвитку конфліктів, формування у них навичок самостійно аналізувати конфліктну ситуацію та розробляти науково-практичні рекомендації щодо ефективного управління взаємодією між конфліктуючими сторонами з метою попередження, врегулювання та конструктивного вирішення конфліктів на різних рівнях їх прояву в соціальній дійсності і, перш за все, в системі соціально – трудових відносин, розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, а також самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень з управління конфліктами.

**Завдання навчальної дисципліни дисципліни** полягає у формуванні у студентів компетенції, необхідні для ефективної професійної діяльності незалежно від займаної посади та виду економічної діяльності.

**Предметом вивчення навчальної дисципліни** є конфлікт як сукупність неузгоджених напружених відносин в системі соціально-трудової взаємодії, закономірності його розвитку та методи управління ним, профілактики, прогнозування та запобігання на індивідуальному та організаційному рівнях.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів компетентностей та результатів навчання відповідно до освітньо-професійної / освітньо-наукової програми (табл. 1). Методи навчання та засоби діагностики, що відповідають визначеним результатам навчання за навчальною дисципліною, наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Матриця компетентностей та результатів навчання, які формуються під час вивчення навчальної дисципліни ТК «Управління конфліктами» у відповідності до ОПП «Менеджмент персоналу»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Шифр**  **компетентності** | **Компетентності** | **Шифр**  **програмних результатів** | **Програмні результати навчання** |
| ЗК 11 | Здатність до адаптації та дії в новій ситуації | ПРН11 | Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації |
| ФК 11 |  | ПРН14 | Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації |
| ФК 14 |  | ПРН15 | Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та гро- мадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності |
| ФК 15 |  | ПРН16 | Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним |
| ФК 20 |  | ПРН25 | Демонструвати здатність мотивувати персоналу, проектувати та організовувати заробітну плату персоналу та управляти соціально-психологічним кліматом в колективі |

Таблиця 2 – Результати, методи навчання та засоби діагностики за навчальною дисципліною «ТК «Управління конфліктами»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Результати навчання за навчальною дисципліною** | | **Методи навчання** | **Засоби**  **діагностики** |
| **1.** | **Знання:** | | |
| 1.1 | теоретико-методологічних засад управління конфліктами як невід’ємної складової соціально-трудових відносин | *лекція, семінарське заняття,*  *дискусія* | *Презентація і захист результатів діяльності, тест, бліцопитування,*  *перевірка виконання індивідуальних робіт, виконання індивідуальних та командних завдань, Case-study, контрольні (модульні) роботи, залік..* |
| 1.2 | сутності та етапів процесу управління конфліктами в організації | *лекція, семінарське заняття* |
| 1.3 | змістових характеристик основних елементів системи управління конфліктами | *лекція, семінарське заняття, вирішення конкретних задач та ситуацій* |
| **2.** | **Уміння/навички:** | | |
| 2.1 | ефективно управляти особистісним рівнем конфліктності | *семінарське заняття, вирішення кейсових завдань у малих групах* | *Презентація, дискусія, перевірка виконання індивідуальної (командної) роботи, бліц опитування,*  *перевірка виконання робіт Case study, контрольні (модульні) роботи, залік* |
| 2.2 | визначати особистісні фактори конфліктної поведінки суб’єктів в трудовому колективі для оптимізації взаємостосунків учасників суперечливої взаємодії | *семінарське заняття, дискусія* |
| 2.3 | ефективно розв’язувати внутрішньоособистісні конфлікти для забезпечення безконфліктного спілкування | *семінарське заняття, вирішення кейсовихконфліктних ситуацій, дискусія, Case studу* |
| **3.** | **Комунікація** | | |
| 3.1 | управляти трансакційними позиціями та знижувати рівень конфліктності суб’єктів соціального протиріччя на основі застосування теорії трансакційного аналізу | *семінарське*  *заняття доповідь, дискусія, вирішення*  *конкретних конфліктних*  *ситуацій* | *Перевірка виконання вирішених конкретних конфліктних ситуацій, презентація,*  *залік* |
| 3.2 | використовувати техніки та принципи асертивності з метою зниження конфліктності на індивідуальному та організаційному рівнях | *семінарське*  *заняття доповідь, дискусія, вирішення*  *конкретних конфліктних*  *ситуацій* |
| 3.3 | застосовувати асертивну поведінку для запевнення опонента в умовах конфліктної взаємодії | *семінарське*  *заняття доповідь, дискусія, вирішення*  *конкретних конфліктних*  *ситуацій* |
| **4.** | **Відповідальність і автономія** | | |
| 4.1 | демонструвати розуміння особистої відповідальності за професійні та/або управлінські рішення чи надані пропозиції/рекомендації, які можуть впливати на діяльність бізнес-організації у напрямі забезпечення конкуренто-спроможності, іміджу та бренду | *семінарське заняття, доповідь, дискусія, вирішення конфліктних ситуацій* | *Перевірка виконання вирішених конкретних конфліктних ситуацій, презентація,*  *залік* |

1. **Тематичний план навчальної дисципліни.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Назва теми** | | **Кількість годин** | | | | | | | |
| Очна  форма  навчання | | | | | Заочна форма навчання | | |
| Лекції | **Практичні**  **(семінарські) заняття** | **Лабораторні**  **(контактні) заняття** | **Індивідуальні заняття** | **Самостійна робота  здобувача** | **Контактні заняття** | **Індивідуальні заняття** | **Самостійна робота  здобувача** |
| Тема 1. Управління особистісним рівнем конфліктності | |  | **2** |  | **1** | **4** | **2** | **1** | **10** |
| Тема 2. Управління внутрішньоособистісним конфліктом | |  | **2** |  | **8** | **6** |
| Тема 3. Управління стресом і подолання фрустрації | | **2** | **4** |  | **1** | **8** | **2** | **1** | **6** |
| Тема 4. Управління емоціями | |  | **4** |  | **8** | **2** | **10** |
| Тема 5. Управління трансакційними позиціями | |  | **4** |  | **1** | **6** | **2** | **1** | **6** |
| Тема 6. Управління асертивністю | |  | **4** |  | **8** | **6** |
| Тема 7. Діагностика і прогнозування розвитку конфліктів | |  | **4** |  | **1** | **4** | **2** | **1** | **10** |
| Тема 8. Профілактика і запобігання конфліктам | |  | **4** |  | **4** | **2** | **1** | **6** |
| Тема 9. Регулювання і розв’язання конфліктів в організації | |  | **4** |  | **1** | **4** | **2** | **1** | **10** |
| Тема 10. Інструментарій та бар’єри ефективного ділового спілкування | | **2** | **4** |  | **1** | **4** | **2** | **1** | **10** |
| Тема 11 Техніки конструктивної критики, професійних дискусій | |  | **4** |  | **4** | **1** | **10** |
| Тема 12. Технології успішних переговорів та ефективних нарад | |  | **4** |  | **4** | **6** |
| **Усього:** | | **4** | **44** |  | **6** | **66** | **16** | **8** | **96** |
| **Підсумковий контроль: залік** | |  | | | | |  | | |
| **Разом:** | **годин** | **120** | | | | | **120** | | |
| **кредитів** | **4** | | | | | **4** | | |

**2. Зміст дисципліни за темами**

Тема 1. Управління особистісним рівнем конфліктності

Конфлікт як основна категорія дисципліни «управління конфліктами». Наукова полеміка щодо сутності поняття «конфлікт». Необхідні і достатні умови виникнення конфлікту. Поняття структури конфлікту. Структурні елементи конфлікту. Об'єктивні складові конфлікту. Суб'єктивні складові конфлікту.

Зміст і взаємозв’язок понять «конфліктність особистості» та «конфліктність поведінки». Сутність конфліктної поведінки. Принципи конфліктної поведінки. Структурні складові конфліктної поведінки. Психологічні та соціальні фактори впливу на конфліктність особистості. Ситуативні та характерологічні передумови виникнення конфлікту на особистісному рівні. Характеристика і типологія основних учасників конфлікту. Класифікація конфліктних особистостей. Типологізація «важких людей» та їх вплив на розвиток конфліктів в колективі. Міжособистісна перцепція та особистісні передумови запобігання конфліктам в трудовому колективі.

**Тема 2. Управління внутрішньоособистісним конфліктом**

1. Сутність внутрішньоособистісного конфлікту Форми прояву. Основні теорії щодо специфіки внутрішньоособистісних конфліктів. Диференціація фахового ставлення до внутрішньоособистісних конфліктів.

Особливості, види, ознаки, наслідки внутрішньо особистісних конфліктів. Класифікація внутрішньоособистісних конфліктів. Мотиваційні конфлікти: еквівалентний, амбівалентний, вітальний. Моральний конфлікт. Адаптаційний конфлікт. Рольовий конфлікт: сутність, особливості, шляхи розв’язання. Внутрішньорольові та міжрольові конфлікти.

Вплив внутрішньоособистісних конфліктів на соціально-трудові взаємини. Ознаки внутрішньоособистісних конфліктів. Свідомі та несвідомі механізми подолання внутрішньоособистісних конфліктів. Методи самокорекції поведінки в напрямку адекватності.

**Тема 3. Управління стресом і подолання фрустрації**

Поняття фрустрації. Типологія фрустраційної поведінки. Наукова полеміка: темперамент і стан фрустрації. Подолання фрустраційних бар’єрів. Агресивність та жертовність як види фрустраційної поведінки. Індивідуальна програма захисту в стані фрустрації. Псевдофрустація. Взаємозвязок фрустрації та стресу.

Сутність стресу і дистресу. Взаємозв'язок стресу і конфлікту. Фактори, що викликають стрес. Види стресів. Динаміка розвитку внутрішнього напруження при стресі. Стадії розвитку стресу. Зміна внутрішнього напруження працівників у ході розвитку стресу. Стресори. Визначення стресорів. Класифікація стресорів. Наслідки стресорів.

Управління стресами. Процес управління стресами і його рівні. Методи управління стресами на організаційному й особистісному рівні. Умови, що сприяють запобіганню стресу. Психологічна готовність членів колективу протистояти стресам. Характеристика типів особистості, що по-різному реагують на стрес.

Принципи для формування стратегій відновлення психологічної рівноваги особистості. Способи захисту працівника від стресогенних впливів. Прийоми виходу зі стресових ситуацій. Прийоми нейтралізації стресів. Система соціальної підтримки у стресових ситуаціях. Подолання кризи.

Тема 4. Управління емоціями

Сутнісні характеристики та класифікація емоцій. Аутотетичні та руйнівні емоції. Розвиток емоцій в процесі конфлікту. Емпатія. Афіліація. Невербаліка. Невербальні сигнали в процесі взаємодії учасників конфлікту

Емоційний інтелект. Концепція емоційного менеджменту. Основні моделі емоційного інтелекту. Зміст і взаємозв’язок категорій «емоційний менеджмент», «емоційний інтелект», «емоційна компетентність» тощо. Емоційна компетентність керівника, її рівні. Емоційний інтелект. Компоненти емоційного інтелекту, їх характеристика. Управління емоціями при профілактиці, запобіганні та вирішенні конфліктів. Методи управління емоціями. Карта індивідуальної емоційної компетентності. Способи оволодіння емоціями. Досягнення емоційного балансу учасників конфлікту. Особливості міжособистісного сприйняття.

**Тема 5. Управління трансакційними позиціями**

Сутність та прикладні аспекти теорії трансакційного аналізу. Основні характеристики рольових позицій Батька, Дорослого, Малюка. Розгорнута класифікація его-станів за трансакційним аналізом. Визначення індивідуальних рольових позицій в процесі конфліктної взаємодії. Життєвий сценарій за Е.Берном - його особливості, вплив та можливість редагування.

Змістові характеристики та типи трансакцій. Мультиплікативна природа спілкування. Алгоритм реалізації методики трансактного аналізу. Побудова матриці трансакційних комбінацій. Забезпечення конструктивної взаємодії та подолання соціальних суперечностей на основі складання, дослідження та подальшого коригування трансакційних комбінацій.

Тема 6. Управління асертивністю

Сутність та принципи асертивності. Наукова дискусія щодо переваг та недоліків асертивної поведінки в процесі конфліктної взаємодії. «Кодекс асертивності». Агресивна, пасивна, маніпулятивна, асертивна моделі поведінки в конфлікті. Рівень та види агресії. Маніпуляції. Особливості маніпулятивної поведінки та механізми протистояння їм. Типологія маніпуляторів та методи захисту й протидії.

Характерні риси асертивної поведінки людини. Правила асертивної поведінки. Форми асертивної поведінки під час розв’язанні конфліктів. Асертивна суперечка: рекомендації, аргументи і санкції для її здійснення. Асертивний захист прав учасника конфлікту. Вербальні та невербальні ознаки асертивності.

Основні техніки асертивності. Застосування тактики «заїждженої платівки» при розв’язанні конфлікту. Асертивна відмова і техніка її здійснення. Техніка «позначення кордонів». Техніка «перманентної відмови». Засоби самокорекції поведінки для попередження суперечностей в колективі.

Тема 7. Діагностика і прогнозування розвитку конфліктів

Система управління конфліктами. Характеристика структурних складових в системі управління конфліктами. Логіка своєчасної діагностики конфлікту. Технологія діагностики конфлікту. Сутність та основні компоненти діагностики конфлікту.

Сутнісні характеристики конфлікту. Біографія конфлікту. Класифікація конфліктів. Предмет та об’єкт конфлікту. Учасники конфлікту: роль, ранг, типологізація. Основні учасники. Групи підтримки. Інші учасники. Медіатори в конфлікті: арбітр, третейський суддя, модератор тощо.

Причини конфліктів: об’єктивні та суб’єктивні. Функції конфліктів і їхня спрямованість: конструктивна, деструктивна. Позитивні та негативні наслідки конфліктів. Межі поширення конфлікту: часова, просторова, суб’єктна.

Сутність та переваги методики картографії. Етапи реалізації методики картографії. Алгоритм складання карти конфлікту.

Динаміка конфлікту: фази та етапи протікання. Три періоди в динаміці конфлікту. Поетапна характеристика латентного (предконфліктного) періоду. Поетапна характеристика основного періоду розвитку конфлікту. Характеристика латентного (післяконфліктного) періоду.

Передумови виникнення конфлікту. Умови переростання протиріччя в конфліктну ситуацію. Визначення конфліктної ситуації. Визначення інциденту. Взаємозв'язок між спірною ситуацією, конфліктною ситуацією, інцидентом і конфліктом. Механізми (формули), що характеризують розвиток конфлікту.

Визначення позицій опонентів в конфлікті. Діагностика основних стилів поведінки в конфлікті: співробітництва, суперництва, пристосування, ухилення та компромісу. Сітка Томаса-Кілмена. Тактичні прийоми впливу на поведінку опонентів в конфлікті. Класифікація тактик поведінки в конфлікті: жорстка, м’яка, нейтральна. Основні види тактик впливу на опонентів у конфлікті.

**Тема 8. Профілактика і запобігання конфліктам**

Змістові характеристики процесів профілактики і запобігання конфліктів. Сутність процесу запобігання конфлікту. Етапи запобігання конфліктів.

Профілактика конфліктів і характеристика її видів. Передумови успіху та перешкоди профілактики і попередження конфліктів. Сутність технології та напрями профілактики і запобігання конфліктів. Ієрархія причин конфлікту. Характеристика факторів конфліктів по їхніх групах.

Конструктивний інструментарій профілактики і запобігання конфліктів. Методи підтримки співробітництва в трудовому колективі. Оптимальні управлінські рішення, послідовність їх забезпечення й ухвалення керівником. Коригування власної поведінки і відношення до конфліктної ситуації. Способи і прийоми впливу на поведінку опонентів. Методи психокорекції поведінки. Формування толерантності членів колективу. Рекомендації щодо раціональної поведінки в конфліктних умовах.

Корпоративна культура та її цілі. Принципи формування корпоративної культури. Характеристики корпоративної культури. Аналіз корпоративної культури. Методи формування корпоративної культури. Способи управління розвитком корпоративної культури.

**Тема 9. Регулювання і розв’язання конфліктів в організації**

Сутність процесу розв’язання конфліктів. Необхідні умови для розв’язання конфлікту. Способи розв’язання конфлікту. Послідовність процесу розв’язання конфлікту.

Ознаки раціональної поведінки учасників конфлікту в процесі його розв’язання. Сутність та значення етичного спілкування в процесі розв’язання конфлікту. Типові помилки при розв’язанні конфліктів. Схильність учасників конфлікту до співпраці, кооперації чи конкуренції на основі попереднього досвіду розв’язання конфліктів. Оцінювання варіантів завершення конфлікту: насильство, роз’єднання, примирення, часткове розв’язання.

Основні стратегії розв’язання конфлікту: «виграти-програти», «виграти-виграти», «програти-програти». Наукова полеміка щодо взаємозалежності стилів, стратегій і тактик поведінки в конфлікті. Вибір тактики в залежності від стратегії поведінки в конфлікті.

Технологія розв’язання конфлікту. Стратегія виходу з конфлікту і її види. Співробітництво: сутність і умови застосування. Компроміс: сутність, умови і наслідки застосування. Пристосування: сутність, умови і наслідки застосування. Доцільність застосування стратегії «відходу від вирішення проблеми». Реалізація стратегії «компроміс».

Конструктивний інструментарій для розв’язання конфліктів. Критерії ефективності і результативності розв’язання конфлікту. Технологія переговорів для розв’язання конфліктів. Основні принципи конструктивного управлінського втручання в соціально-трудові конфлікти, ефективні механізми вирішення управлінських конфліктів. Директивний, пасивний чи колегіальний стиль управлінського втручання в конфлікт в колективі. Позиція та орієнтація керівника в процесі управлінського втручання.

**Тема 10. Інструментарій та бар’єри ефективного ділового спілкування**

Сутнісні ознаки безконфліктного ділового спілкування. Основні технологіями раціональної поведінки в конфлікті. Сутність та норми ефективного ділового спілкування. Самооцінка комунікативних здібностей, індивідуальний рівень розвитку ділової етики, контроль комунікацій.

Основні бар’єри у діловому спілкуванні, оперативні асертивні реакції на комунікативних «саботажників».

Закон ескалації конфлікту. Систематизація й типологізація конфліктогенів. Рівень індивідуальної конфліктогенності. Механізми визначення, типологізації, ефективної нейтралізації, синтонізації та конструктивної трансформації конфліктогенів. Правила безконфліктного ділового спілкування.

**Тема 11. Техніки конструктивної критики, професійних дискусій**

Сутнісні характеристики критики. Форми критики. Вимоги до критики. Визначення мотивів критики. Формулювання коректних критичних зауважень. Передумови деструктивної критики. Універсальні принципи конструктивної критики. Диференціація ставлення до критики. Техніки ефективного реагування на критику. Прийоми пом’якшення негативного впливу критичних зауважень.

Дискусії і суперечки як специфічна форма ділового спілкування. Характерні риси ділової бесіди. Специфіка дискусій і суперечок в професійній діяльності. Функції і мета професійних дискусій і спорів.

Передумови формування безконфліктного спілкування в процесі ділових дискусій і суперечок. Кодекс та етичні правила ділового спілкування. Рекомендації для підвищення результативності спілкування учасників дискусій. Врахування невербальних проявів у поведінці співрозмовників.

Етапи проведення ділових дискусій і суперечок. Процедура підготовки ділової бесіди щодо вирішення спірних і дискусійних питань. Етапи проведення ділової дискусії (суперечки). Характеристика окремих фаз (процедур) професійної дискусії (суперечки).

Правила переконання співрозмовників. Аргументи в діловому спілкуванні. Закони аргументації. Рекомендації для успішної аргументації. та ефективного розв’язання ділових дискусій і суперечок.

**Тема 12. Технології успішних переговорів та ефективних нарад**

Переговори і наради в професійній діяльності. Призначення професійних переговорів. Ділова нарада і питання, що вирішуються на ній. Навчально-виховна задача ділового спілкування. Доцільність наради для керівника. Доцільність наради для співробітників. Класифікація видів нарад. Роль ділових нарад в управлінській діяльності керівника.

Технологія організації і проведення ділових нарад. Етапи технології організації і проведення ділових нарад. Елементи процесу підготовки ділових нарад і вимоги до їхнього формування. Умови й особливості процесу проведення ділових нарад. Характеристика процесу ухвалення рішення за результатами наради. Технологія організації і проведення ділових нарад.

Алгоритм ділових переговорів. Види діяльності на підготовчому етапі ведення переговорів. Фази процесу ведення переговорів. Техніка ведення ділових переговорів. Особливості процедури аргументування на переговорах. Завершення переговорів. Аналіз результатів переговорів.

Формування культури проведення переговорів і нарад. Фактори, що сприяють позитивному сприйняттю ділового партнера на переговорах і нарадах. Критерії підбору учасників ділових переговорів і нарад. Роль і індивідуальні вимоги до учасників ділових переговорів і нарад. Рекомендації учасникам перегорів і нарад з позицій безконфліктного спілкування і результативного завершення. Особливості поведінки різних типів ділових партнерів на переговорах і нарадах. Поради з тактики аргументування.

Правила для керівника наради. Проблеми управління діловою нарадою і способи їхньої поведінки. Особливості взаємодії керівника і співробітників у ході ділових нарад. Рекомендації головуючому на діловій нараді. Заборони і рекомендації учасникам переговорів. Рекомендації доповідачу і виступаючому на нараді. Поради учасникам нарад за раціональну поведінку в проблемних ситуаціях. Загальні рекомендації учасникам нарад.

**3. Оцінювання результатів навчання здобувача**

**3.1.Порядок поточного і підсумкового оцінювання результатів навчальної діяльності студентів з дисципліни «управління конфліктами».**

Курс складається з *одного змістового модуля* (ЗМ): у ЗМ входять теми 1 – 12. Заняття проводяться у вигляді лекцій, семінарських (контактних) занять. Упродовж семестру, після завершення відповідних тем, проводиться модуль з оцінювання засвоєних знань та умінь. Студенти також виконують індивідуальне завдання, яке спрямоване на використання технологій діагностики, розвитку, аналізу та розв’язання конфлікту. Завершується дисципліна – **заліком.**

Під час поточного контролю результатів навчання здобувачів оцінюванню підлягає виконання ними:

* завдань під час навчальних занять;
* контрольних (модульних) робіт;
* індивідуальних самостійних завдань.

Навчальні заняття проводяться у вигляді лекцій, семінарських (практичних) занять, а також тренінгових занять.

Контрольна (модульна) робота здійснюється 2 рази на семестр, кожен з яких оцінюється від 0 до 5 балів. За­вдання для проведення контрольної (модульної) роботи включають у себе вирішення кейсових завдань, а також завдань теоретичного характеру.

Самостійна робота здобувачів передбачає виконання різних видів індивідуальних (командних) завдань (за вибором здобувача) у вигляді завдань до окремих тем або комплексних індивідуальних завдань за темами тренінг-курсу з його презентацією.

Здобувача не допускають до підсумкового контролю у формі заліку за наступних умов:

* -за результатами поточного контролю здобувач набрав від 0 до 20 балів (включно);
* здобувач не відвідав більш як 50 % практичних (семінарських, лабораторних, конта­ктних) занять та не відпрацював їх до початку залікового тижня.

Загальна підсумкова оцінка вивчення навчальної дисципліни з підсумковим контролем у формі екзамену складається із суми результатів:

* -поточного контролю (роботи на семінарських (практичних) заняттях, контрольних (модульних) робіт та індивідуальних завдань для самостійного опрацювання здобувача (до 50 балів);
* підсумкового контролю (залікова робота) (до 50 балів).

Здобувач, який за сумарним результатом поточного і підсумкового контролю у формі заліку набрав від 21 до 59 балів (включно), після додаткової самостійної підготовки має право перескласти залік.

Перескладання заліку з навчальної дисципліни дозволяється не більше двох разів: перший раз - науково-педагогічному (педагогічному) працівнику, який приймав залік; другий - комісії з двох науково-педагогічних (педагогічних) працівників відповідної кафедри. В обох випадках загального підсумкового оцінювання результатів навчання даного здобувача враховують результат їхнього поточного контролю. Термін ліквідації академічної заборгованості для визначених осіб встановлюється згідно графіку навчального процесу.

Здобувач, який за результатами другого перескладання заліку з навчальної дисципліни набрав від 21 до 59 балів (включно), вважається таким, який має академічну заборгованість. Здобувач має право опанувати дану навчальну дисципліну шляхом написання заяви на вивчення дисципліни у наступному семестрі понад обсяги, встановлені навчальним планом відповідної освітньої програми на засадах факультативного вивчення за індивідуальним графіком згідно з Положенням про надання додаткових освітніх послуг понад обсяги, встановлені навчальними планами і освітніми програмами.

Здобувач, який не написав заяву на факультативне вивчення навчальної дисципліни, а отже не ліквідував наявну академічну заборгованість протягом двох навчальних семестрів, підлягає відрахуванню з Університету.

### Структура підсумкової оцінки з навчальної дисципліни з підсумковим контролем у формі заліку наведена у Таблиці 3.

### Таблиця 3 - Структура підсумкової оцінки за накопичувальною системою з навчальної дисципліни «ТК «Управління конфліктами» (форма підсумкового контролю - залік)

|  |
| --- |
| **Види навчальної діяльності здобувача** |
| **Очна (денна)** | **Заочна** |
| Робота на навчальних заняттях (семінарських, практичних, лабораторних, контактних заняттях, заняттях у дистанційному режимі) | 30 балів | 30 балів |
| Виконання контрольних (модульних) робіт | Кількість модулів 5× максимум балів за один модуль 2 =  10 балів | Кількість модулів 5× максимум балів за один модуль 2 =  10 балів |
| Виконання та захист індивідуальних завдань самостійної роботи (за вибором здобувача) | Кількість робіт 2 × максимум  балів за роботу 5= 10 балів | Кількість робіт 2 × максимум  балів за роботу 5= 10 балів |
| Представлення результатів науково-дослідних робіт здобувача:  1. Участь у студентських олімпіадах, конкурсах наукових робіт, грантах, науково-дослідних проєктах.  2. Публікація наукових статей, тез доповіді на конференції. | Додаткові (заохочувальні) бали (до 10 балів) | Додаткові (заохочувальні) бали (до 10 балів) |
| **Виконання підсумкової контрольної роботи** | 50 | 50 |
| **Кількість балів за результатами поточного контролю** | 100 балів | 100 балів |
| **Підсумкова кількість балів** **з навчальної дисципліни** | 100 балів | 100 балів |

Переведення 100-бальної шкали оцінювання в 4-ри бальну та шкалу за системою ECTS наведена у таблиці 4:

Таблиця 4. Шкали оцінювання результату підсумкового контролю - залік

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Оцінка ECTS** | **Оцінка за шкалою КНЕУ** | **Оцінка за 4-бальною шкалою** |
| А | 90-100 | 5 (відмінно) |
| В | 80-89 | 4 (добре) |
| С | 70-79 |
| D | 66-69 | 3 (задовільно) |
| Е | 60-65 |
| FX | 21-59 | 2 (незадовільно) з можливістю повторного складання |
| F | 0-20 | 2 незадовільно) з обов’язковим повторним вивчення дисципліни |

**3.2. Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни «ТК «Управління конфліктами».**

Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни «ТК «Управління конфліктами» або її окремого компонента можливе за умов участі здобувача в програмі академічної мобільності (навчання в інших Університетах України або світу) відповідно до Положення про включене навчання і навчання за програмами Євро­пейського Союзу студентів ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» у закордонних вищих навчальних закладах. Положення про порядок ре­алізації права на академічну мобільність у Державному вищому навчальному закладі «Ки­ївський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Положення про порядок оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Ге­тьмана».

Здобувачі вищої освіти мають право на визнання результатів навчання в неформальній та інформальній освіті (курси навчання в центрах освіти, курси інтенсивного нав­чання, семінари, конференції, олімпіади, конкурси наукових робіт, літні чи зимові школи, бізнес-школи, тренінги, майстер-класи, наукові публікації, науково-дослідна робота, ро­бота у студентських наукових гуртках, індивідуальні завдання, що поглиблюють навчаль­ний матеріал навчальної дисципліни, тощо) в обсязі, що загалом не перевищує 10% від за­гального обсягу кредитів, передбачених освітньою програмою: у межах навчального року на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти - не більше 6 кредитів.

Участь у програмах здобуття неформальної та інформальної освіти регламентує Положення про визнання результатів навчання в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», отриманих здобувачами у неформальній та інформальній освіті».

Перезарахування та визнання результатів навчання відбувається за умови підтвер­дження здобувачем отриманої оцінки з подібної навчальної дисципліни або індивідуаль­них завдань з карти навчальної роботи здобувана (назва навчальної дисципліни, вид інди­відуальної роботи, кількість годин, отримана оцінка тощо) випискою з навчального плану іншого ЗВО.

**4. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА**

**4.1. Основна література**

**1.** «Результативний конфлікт. Незгода – це сила, що працює на вас», Роберт Фергюсон, Пітер Коулман - «Наш формат», 2016. – 450 с.

1. Dues М. The Art of Conflict Management: Achieving Solutions for Life, Work, and Beyond - The Great Courses, 2013 – 450 р.
2. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління. К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
3. Конфліктологія / За ред. Л. М. Герасіної, М. І. Панова. — Харьків: Право, 2002. — 256 с.
4. Конфліктологія: навч. посібник за заг. редакцією Петюха В.М. Київ. КНЕУ, 2003.
5. Левін С. Розв’язання конфліктів. Від конфлікту до співпраці. - «Олімп-Бізнес», 2008 – 370 с.
6. Ложкин Г. В., Повякиль Н. И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 256 с.
7. Пірен М.І. Конфліктологія. К.: МАУП, 2003.- 360 с.
8. Чалдіні Роберт «Психологія впливу» - КСД, 2016 – 260 с.

## **4.2.** **Додаткова література**

1. Hart L. B. Learning from conflict: a handbook for trainers and group leaders. Reading, Mass.: Addison — Wesley, 1981. — 218 p.

**4.3. Дистанційні курси та інформаційні ресурси**

* 1. Дистанційний курс: Конфліктологія - Шевчук -
  2. Академія бізнесу [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://academyey.com/>
  3. Офіційний веб-сайт Центру підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=NVD/main.html>
  4. Корпоративні конфлікти на методи їх подолання [Електронний ресурс] / Режим доступу:<http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/4611/3/konflikt_metodvk.pdf>
  5. Ефективне управління конфліктами. Навички медіатора. [Електронний ресурс] / Режим доступу:<http://unicon.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Trenyngovyj_Kompleks_UNYKON_GIZ1.pdf>
  6. Комплект освітніх програм «вирішення конфліктів мирним шляхом. базові навички медіації» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/protidia-bulingu/1-komplekt-programmediatsiya.pdf>