

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Алтайский филиал
Кафедра психологии и социологии управления

Утверждена
ученым советом
Алтайского филиала РАНХиГС
(в составе ДПП)
Протокол от «27» июня 2024 г. № 10

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ

**Технологии ведения переговоров и управление конфликтами
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

**«Губернаторская программа подготовки профессиональных кадров для сферы
малого и среднего предпринимательства Алтайского края»**

Барнаул, 2024

Авторы–составители:

канд.социол.наук, доцент кафедры
психологии и социологии управления
Алтайского филиала РАНХиГС

канд.социол.наук, и.о. заведующего
кафедрой психологии и социологии
управления Алтайского филиала РАНХиГС



А.А. Короткова



Я.Э. Меженин

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи модуля	4
2. Планируемые результаты обучения модуля	4
3. Объем модуля.....	4
4. Структура и содержание модуля	5
4.1. Структура модуля	5
4.2. Содержание модуля	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю	8
6. Фонд оценочных средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля	11
7.1. Нормативно-правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы.....	12
7.5. Справочные системы	12
7.6. Иные источники.....	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля	12

1. Цель и задачи модуля

Цель курса - изучение основных особенностей, стратегий и технологий ведения переговоров, развитие навыков ведения коммерческих переговоров.

В результате освоения программы у слушателей программы совершенствуются коммуникативные компетенции и формируются новые профессиональные компетенции, такие как: способность решения управленческих задач в условиях реально действующих производственных услуг с учетом организационно-правовых основ профессиональной деятельности связана с необходимостью формирования; готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

УК – универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
УК – 3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Теорию и методы разрешения конфликтных ситуаций в организации, в том числе и в кризисных ситуациях. Стратегии ведения переговоров. Стили и технологии эффективных переговоров	Определять тип, стадию развития конфликта в новых социальных условиях и кризисных ситуациях. Способен осуществлять коммуникацию и вести переговоры с различными типами партнеров.	Формирование предложений по решению сложных коммуникативных и конфликтных ситуаций с целью оптимизации процесса управления.

3. Объем модуля

Таблица 2

Объем модуля

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		32	-
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		32	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	-
Контактная самостоятельная работа (КРС)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	зачет (тест)	-
	час.	-	2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		44	

4. Структура и содержание модуля

4.1. Структура модуля

Таблица 3

Структура модуля

№ п/п	Наименование (модуля/раздела/ дисциплины/темы), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа				Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа				
1.	Стратегии ведения переговоров	8	6	-	0	6	-	-	-	-	-	-	-	2	Кейс	3 (Т)	УК-3
2.	Стили и технологии эффективных переговоров	8	6	-	0	6	-	-	-	-	-	-	-	2	Кейс		УК-3
3.	Эффективные коммуникации в конфликте	4	4	-	0	4	-	-	-	-	-	-	-	0	Кейс		УК-3
4.	Анализ и урегулирование конфликтов	8	4	-	0	4	-	-	-	-	-	-	-	4	Кейс		УК-3
5.	Сопротивление манипуляции	6	4	-	0	4	-	-	-	-	-	-	-	2	Кейс		УК-3

	Жесткие переговоры: правила выживания	6	4	-	0	4	-	-	-	-	-	-	-	2	Кейс		УК-3
	Стресс-менеджмент	4	4	-	0	4	-	-	-	-	-	-	-	0	Кейс		УК-3
	Итого:	44	32	-	0	32	-		-	-	-	-	-	12			

4.2. Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер темы	Содержание тем	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1	-	Стратегии ведения переговоров. Переговоры как диалог и как взаимодействие партнеров. Переговоры как процесс. Виды переговоров. Предмет переговоров. Позиции в переговорах, их роль и требования к их формулированию. Обратная связь, коммуникативные барьеры. Условия эффективного взаимодействия в переговорном процессе. Этапы переговорного процесса. Подготовка к переговорам. Постановка целей. Уяснение пределов возможностей сторон. Информационная подготовка. Начало переговоров. Размещение участников переговоров. Обсуждение процедуры и регламента переговоров. Согласование повестки дня. Определение общих интересов. Пакеты предложений. Начало беседы и его психологические приемы. Основная часть переговоров: выявление разногласий, обсуждение проблем, выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование. Рассмотрение вариантов возможного решения каждой из проблем; согласование позиций. Выработка договоренностей, разработка и принятие совместного соглашения. Завершение переговоров
2	-	Стили и технологии эффективных переговоров Стили переговоров. Стратегии поведения на переговорах в концепции К. Томаса-Р. Киллмена. Стратегии поведения на переговорах в рамках сотрудничества. Приемы конструктивной тактики на переговорах в рамках сотрудничества. Психологические механизмы влияния (воздействия) на переговорах. Установка и установочная система участников переговоров. Тактика влияния на переговорах. Тренинг.
3	-	Эффективные коммуникации в конфликте Составляющие эффективной коммуникации. Вербальные и невербальные средства коммуникации. Синтоны и конфликтогены. Приемы активного слушания. Навыки ассертивного поведения. Тренинг
4	-	Анализ и урегулирование конфликтов Понятие конфликта, его сущность и структура. Необходимые и достаточные условия возникновения конфликта. Субъекты конфликта и их характеристика. Образ конфликтной ситуации, мотивы конфликта, позиции конфликтующих сторон и их роль в анализе конфликта. Классификация и причины конфликтов. Типы конфликтных ситуаций. Динамика, этапы развития конфликта. Модели поведения личности в конфликтном взаимодействии и их характеристика. Стратегии поведения личности в конфликте. Тестирование, тренинг.
5	-	Соппротивление манипуляции Психология обмана на переговорах. Обман (ложь) как социально-психологический феномен переговорного процесса. Психологические признаки обмана со стороны участников переговорного процесса. Манипуляция в переговорах: классификация. Техники сопротивления манипуляции. Тренинг.
6	-	Жесткие переговоры: правила выживания Стратегии ведения конфронтационных переговоров. Тактика ведения переговоров в рамках конфронтации. Психологическая специфика стратегии и тактики ведения переговоров в экстремальных ситуациях. Особенности переговоров в

Номер темы	Содержание тем	
	Темы лекций	Темы практических занятий
		экстремальных ситуациях. Выдвижение и обсуждение предложений и условий. Достижение договоренности и обеспечение ее выполнение. Тренинг.
7	-	Стресс-менеджмент: Понятие, разновидности и источники стрессов. Принципы и элементы стресс-менеджмента. Методы практического стресс-менеджмента. Инструменты самопомощи при профессиональном стрессе. Тренинг

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю

В ходе реализации модуля «Технологии ведения переговоров и управление конфликтами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся: решение кейсов.

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): тестирование.

Наряду с участием в тренингах и обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату обучающимися часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов модуля, содержащейся в программе по данному модулю и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна выполняться в той или иной степени всеми обучающимися при подготовке к практическим занятиям. Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка к тестированию и самостоятельное решение кейсов и практических заданий по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой обучающимся и согласуемой с преподавателем. Ознакомление слушателей с текстом кейса и последующий анализ кейса может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) как самостоятельная работа. Обсуждение небольших кейсов может быть включено в учебный процесс, и слушатели могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях. Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи. Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если слушатели при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу. Презентация, или представление результатов анализа кейса, выступает очень важным элементом метода. При этом в case-study используются два вида презентаций: устная (публичная) и письменный отчет-презентация

При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Обучающиеся также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, осуществлять прогноз

относительно возможного направления развития собственного бизнеса. Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы обучающегося – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СР.

Моделирование самостоятельной работы обучающихся:

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
4. Упражнения, решение задач.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретенные умения и навыки.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

Этапы и приемы СР:

1. Подбор рекомендуемой литературы
2. Знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме
3. Определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу
4. Составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографий.

6. Фонд оценочных средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю

Типовые кейсы

Кейс 1:

Недавно в турфирме поменялся руководитель. Сотрудники восприняли это спокойно, поскольку никаких кардинальных изменений не произошло. Новый руководитель придерживался тактики и стратегии, выработанных предыдущим начальником. Однако, познакомившись поближе с коллективом, руководитель фирмы выделил одну из сотрудниц на фоне остальных. Эта молодая женщина отличалась тщательностью выполнения заданий, скрупулезностью, аккуратностью, прекрасно общалась с потенциальными клиентами, которые, в свою очередь, за хорошее отношение к ним сотрудников писали благодарственные письма в адрес данной фирмы. Все сотрудники относились к этому спокойно, никто не завидовал этой девушке. Новый же руководитель, обратив внимание на работу данной девушки, стал делать все возможное, чтобы как - то отметить это в присутствии остальных работников. У него не было цели настроить коллектив против девушки, он просто не мог не поблагодарить ее. Женская часть коллектива стала настраиваться против этой сотрудницы, ее стали избегать как любимицу шефа, над ней стали постоянно подшучивать. Вначале девушка пыталась не замечать изменения отношения к себе, но ситуация становилась все более невыносимой. Сотрудницы стали часто возражать, говорить ей: «Если ты такая умная, то зачем тебе наша помощь?». Дело дошло до того, что ее стали игнорировать.

Задание: разыграйте кейс по ролям, предложите решение проблемной ситуации. Обоснуйте свой ответ.

Кейс 2:

В фирме по продаже матрасов ООО «Перышко» случилась неприятная ситуация: при отгрузке партии матрасов для важного и крупного заказчика, в эту партию попал брак – поврежденная упаковка, и отпечаток мужского ботинка на ткани изделия. Поставщик высказал возмущение директору: как такое вообще могло случиться? Значит кто-то наступил на матрас, повредив упаковку, мало этого изделие лежало на складе и никто не заметил это повреждение? Куда смотрели люди осуществляющие погрузку, ведь этот брак не возможно

было не заметить? Если при поставке допускается такой явный брак, то сколько тогда неявных и скрытых некачественных изделий?

Роли: директор ООО «Перышко» Александр Владимирович. Начальник производства. Кладовщик. Грузчики 3 человека. Один грузчик, Петр, является зятем кладовщика. Недавно в помещении склада после работы грузчики и кладовщик Евгений отметили рождение сына Петра. В результате уронив несколько стопок с готовой продукцией. Известно, что Евгений в прошлом женился на девушке, которую любил Александр Владимирович.

Задание: выяснить все обстоятельства дела, решить все противоречия.

Кейс 3:

Назовите причины стресса и пути выхода из него для следующих ситуаций:

а) Клиент А. назначен на должность руководителя отдела, но через шесть месяцев задумался о смене работы. Ощущение тревоги сохранялось в течение 24 часов, отсутствовал нормальный сон, было постоянное ощущение усталости и подавленного состояния.

б) Клиент Б., руководитель департамента, испытывает состояние стресса, хотя и работа любимая, и авторитет в команде, и понимание коллективом общих задач. Но клиент ощущает себя «лошадью с повозкой, а не всадником». И такую ситуацию он создал сам, считая, что руководство оценит его сверхусилия.

в) Клиент С. – успешный топ-менеджер, но у него из-за работы нет свободного времени для себя. Важно было понять, для чего конкретно необходимо выделить время, сколько (% от общего), почему это важно и что будет поддерживать мотивацию.

г) Клиент Д. не может найти баланс между работой и личной жизнью. Внешне серьезная, сильная, независимая, но испытывает стресс продолжительное время. Описывая своё состояние, она рассказывает, что это не прекращается даже дома.

Критерии оценки кейса.

Решение кейсов\практических заданий - методы активного проблемно-ситуационного анализа, основанное на обучении путем решения конкретных ситуаций. Позволяет оценить знания, умения, навыки и/или опыт деятельности в отношении сформированности компетенций.

Критерии оценивания кейсов:

1. Понимает проблематику.
2. Устанавливает причинно-следственные связи.
3. Умеет применять теоретические знания для решения конкретных ситуаций.
4. Умеет обосновать предложенное решение.

Таблица 5

Шкала оценивания решения кейса

Параметр	Оценка (по двухбалльной шкале)
Обучающийся эффективно исследует ситуацию, применяя теоретические знания к решению практических задач; способен определить свою роль в решении кейса и роль других с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов; разбирается в поставленной проблеме, предлагает возможные варианты решения, может выбрать лучшее из них.	Зачтено
Обучающийся исследует ситуацию. Применяет теоретические знания к решению практических задач, допуская незначительные ошибки; разбирается в сути проблемы, обсуждает возможные варианты решения, участвует в выработке наилучшего из них.	
Обучающийся имеет слабое представление о решении рас-	

смаатриваемого кейса, его этапах и связанных с ним понятий; посредственно участвует в обсуждении возможных вариантов его решения.	
Обучающийся не способен дать решение кейса; не может обосновать сформулированные цель и задачи; не участвует в обсуждении его решения.	Не зачтено

Формой промежуточной аттестации является зачет.

Зачет проводится в форме тестирования.

Типовой тест для подготовки к промежуточной аттестации

1. Воздействие на конфликт преимущественно самих противоборствующих сторон с целью совместного полного или частичного удовлетворения своих основных потребностей, а также его локализации, относится к понятию _____ конфликтов.

2. Ход развития, изменения ситуации переговорного процесса под влиянием воздействующих на него факторов и условий, относится к понятию _____ переговоров.

3. Объективно существующее или воображаемое противоречие, служащее основой и необходимым условием переговорного процесса, относится к понятию _____ переговоров.

4. Конкретные периоды в развитии переговорного процесса, качественно отличающиеся друг от друга, — это _____ переговоров.

5. Индивиды или группы, способные оказывать значительное, иногда определяющее, влияние на выбор основными участниками переговоров способов и приемов их ведения и завершения, — это:

6. Использование угроз при проведении переговоров увеличивают возможность достижения цели переговоров?

7. Манипулятивное поведение одного из переговорщиков должно заставить другого участника переговоров прекратить взаимодействие?

Таблица 6

Шкала оценивания тестирования (зачет)

Процент правильных ответов	Оценка
0-49	Не зачтено
50-100%	Зачтено

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативные правовые документы

Не предусмотрено

7.2. Основная литература

1. Водопьянова, Н. Е. Стресс-менеджмент : учебник для вузов / Н. Е. Водопьянова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06475-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539007>.

2. Матвеева, Л. В. Психология ведения переговоров : учебное пособие для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09865-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538327>.

3. Митрошенков, О. А. Деловое общение: эффективные переговоры : практическое пособие / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 315 с. —

(Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-10704-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/541259>.

4. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры: учебное пособие для вузов / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540108>.

7.3. Дополнительная литература

1. Гэвин, Кеннеди Переговоры: полный курс / Кеннеди Гэвин ; перевод Е. Виноградова ; под редакцией Н. Нарциссовой. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 392 с. — ISBN 978-5-9614-4520-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86760.html>.

2. Ричард, Шелл Большая книга переговоров: стратегии, сценарии, кейсы / Шелл Ричард ; перевод А. Ядыкин. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 392 с. — ISBN 978-5-9614-3332-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96876.html>.

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://conflictology.ru> – портал, посвященные конфликтологии
2. <http://conflictmanagement.ru/> - Московская школа конфликтологии
3. <http://www.public.ru> – портал исследования общественного мнения

7.5. Справочные системы

Не предусмотрены

7.6. Иные источники

Не предусмотрены

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения учебного процесса по модулю «Технологии ведения переговоров и управление конфликтами» филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Все аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»); электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроекционное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети

«Интернет»): лингафонные кабинеты, лаборатория для занятий по криминалистике, учебный зал судебных заседаний, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.