

**Общество с ограниченной ответственностью
«Смарт-Скиллс»**

УТВЕРЖДАЮ:

Директор
ООО СМАРТ-СКИЛЛС
А.А. Козлова
«*А.А. Козлова*» 2024 г.



ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«УПРАВЛЯЕМЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ»**

Трудоемкость программы -
46 акад. часов

Выдаваемый документ -
удостоверение о повышении квалификации

Москва - 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
2. СТРУКТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ
3. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА (СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ)
4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ
5. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1. Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управляемые переговоры» (далее - программа) предназначена для систематизации знаний и развития прикладных навыков в области управления переговорами.

Программа предоставляет слушателям возможность изучения и апробации на практике базовых принципов, правил и инструментов управления переговорами. В рамках программы презентуются и в практикумах отрабатываются навыки анализа переговорных ситуаций, создания сценариев влияния, аудита значимых личностных характеристик партнеров по коммуникации, оценки результатов переговорного раунда. Обучение ведется на примерах из российской практики и опорой на прикладные концепции, признанные в данной области знаний.

1.2. Программа разработана на основании следующих нормативных правовых и методических документов:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утв. приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499;
- Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов от 22.01.2015 N ДЛ-1/05вн.

Программа составлена с учетом требований профессиональных стандартов руководителей и специалистов, в том числе:

Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 ноября 2020 г. N 803н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель строительной организации";

Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 21 февраля 2019 г. N 103н "Об утверждении профессионального стандарта "Бухгалтер";

Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 марта 2015 г. N 167н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по финансовому консультированию";

Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 20 сентября 2021 г. N 642н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения";

Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 марта 2021 г. N 116н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации высшего образования";

Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 27 апреля 2023 г. N 363н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта";

Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 27 июля 2015 г. N 516н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель управляющей организации в атомной отрасли";

Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 г. N 281н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель предприятия питания"

1.3. **Цель** дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управляемые переговоры»: совершенствование и (или) получение коммуникативной компетенции, необходимой для профессиональной деятельности руководителей,



управленческого персонала и других специалистов, в деятельности которых значительную роль играют переговоры.

1.3. Планируемые результаты обучения

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения

Профессиональный стандарт	Трудовые действия (компетенции)	Необходимые умения	Необходимые знания
Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 ноября 2020 г. N 803н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель строительной организации"	Представление позиций строительной организации в переговорах с заказчиками, в судебных органах, в отраслевых организациях по регулированию социально-трудовых отношений, в органах исполнительной власти Российской Федерации, осуществляющих контроль и надзор за деятельностью строительной организации	Осуществлять производственную коммуникацию в переговорах с заказчиками, в судебных органах, в отраслевых организациях по регулированию социально-трудовых отношений, в органах исполнительной власти Российской Федерации, осуществляющих контроль и надзор за деятельностью строительной организации Осуществлять производственную коммуникацию в строительной организации, в переговорах с собственниками имущества строительной организации, заказчиками, подрядчиками, объединениями работодателей, саморегулируемыми организациями, отраслевой организацией по регулированию социально-трудовых отношений	Методы и приемы производственной коммуникации в строительстве Методы и приемы производственной коммуникации в судебных органах, в отраслевых организациях по регулированию социально-трудовых отношений

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 21 февраля 2019 г. N 103н "Об утверждении профессионального стандарта "Бухгалтер"	Организация процесса заключения договоров об оказании консультационных услуг	Вести переговоры с потенциальными заказчиками услуг	Основы психологии общения
Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 марта 2015 г. N 167н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по финансовому консультированию"	Развитие и поддержание долгосрочных отношений с клиентами Осуществление выбора форм и методов взаимодействия с инвесторами, организациями, средствами массовой информации	Организовывать и проводить деловые переговоры и Предотвращать и улаживать конфликтные ситуации	Основы психологии общения Принципы ведения консультационной работы с клиентами Этика делового общения Технология ведения переговоров (телефонных переговоров)
Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 20 сентября 2021 г. N 642н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения"	Обучение безработных граждан методике проведения переговоров с работодателем по вопросам трудоустройства при личном обращении, посредством телефонной связи или электронных средств коммуникации	Проводить деловые переговоры с представителями работодателей, объединений работодателей, исполнительных органов государственной власти, социальных партнеров и специалистами ЦЗН по вопросам оказания госуслуг	Правила межличностного общения, этика делового общения и межкультурной коммуникации
Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 марта 2021 г. N 116н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации	Представление интересов образовательной организации высшего образования в федеральных органах государственной власти, органах власти субъектов Российской	Использовать эффективные переговорные техники Организовывать переговорную и претензионную аргументацию, оценку и выработку позиций с учетом квалифицированного экспертного мнения	Эффективные переговорные техники, деловой этикет

высшего образования""	Федерации, органах местного самоуправления, в отношениях с учредителем, с организациями	Вести деловые переговоры, устанавливать деловые отношения с партнерами	
Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 27 апреля 2023 г. N 363н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта"	Проведение переговоров и заключение договоров с внешними организациями и органами управления организации Проведение переговоров с поставщиками услуг, ресурсов, спортивного оборудования, инвентаря, экипировки по виду (видам) спорта и заключение договоров, включая аренду	Вести переговоры и заключать договоры для обеспечения состава информационных партнеров Проводить переговоры с государственными органами, центрами спортивной подготовки спортивных сборных команд, внешними организациями, в том числе спонсорами, объединениями работодателей	Основы педагогики и психологии Профессионально-этические требования делового общения
Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 27 июля 2015 г. N 516н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель управляющей организации атомной отрасли"	Организация взаимодействия с органами власти, налоговыми органами, государственными внебюджетными фондами, общественными объединениями Представление интересов УК при взаимодействии с представителями средств массовой информации Представление интересов УК при взаимодействии с международными организациями	Вести переговоры со стейкхолдерами, заключать сделки, договоры, соглашения	Форматы ведения переговоров
Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая	Проведение встреч, переговоров и презентаций продукции и услуг	Владеть навыками организации устных и письменных коммуникаций с	Основы межличностного и делового общения, переговоров,

2015 г. N 281н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель предприятия питания"	предприятия питания потребителям, партнерам и заинтересованным сторонам Проведение встреч и переговоров с крупными потребителями, партнерами и заинтересованными сторонами	потребителями, партнерами и заинтересованными сторонами Соблюдать протокол деловых встреч и этикет с учетом национальных и корпоративных особенностей собеседников	конфликтологии, социально-культурных норм бизнес-коммуникаций
---	---	---	---

В результате освоения программы слушатели должны:

знать

- информацию о ключевых опорах и правилах управления переговорами,
- особенности управления коммуникации в различных каналах влияния;
- базовые инструменты настройки личностного ресурса на влияние в переговорах;
- особенности личностных, эмоциональных, невербальных компонентов в процессе индивидуальной деловой коммуникации;
- методы влияния в переговорной коммуникации и техники противостояния провокативному и манипулятивному влиянию в переговорах;
- алгоритм анализа и разработки стратегии конструктивного разрешения конфликта

уметь

- формулировать оперативные задачи переговорного раунда;
- анализировать переговорные ходы и предоставлять обратную связь по качеству управления переговорами;
- демонстрировать навыки осознанной и защищенной коммуникации в деловых, манипулятивных и жестких переговорах.

1.4. Категория обучающихся

К освоению программы допускаются лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование.

2. СТРУКТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Общая трудоемкость программы: 46 акад. часов.

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная.

При реализации программы возможно применение дистанционных образовательных технологий.

Форма организации образовательного процесса: групповая, индивидуальная.

2.1. Учебный план

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Управляемые переговоры»

№	Тема	Количество часов		Форма промежуточ
		Всего	В том числе	

			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	ной аттестации
1.	Введение в курс. Опоры управляемых переговоров.	6	2	2	2	
2.	Настройки убеждения: барьеры влияния.	6	1	3	2	
3.	Статусные переговоры.	6	1	3	2	
4.	Сложный партнер: защищенность в токсичных коммуникациях	6	2	2	2	Зачет
5.	Манипуляции в переговорах	6	2	2	2	
6.	Жесткие переговоры: защищенность от провокаций.	6	1	3	2	
7.	Сценарные переговоры.	6	1	3	2	
8.	Итоговая аттестация	4		4	0	Зачет
	ИТОГО:	46	10	22	14	

**2.2. Календарный учебный график
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Управляемые переговоры»**

Срок реализации программы: 6 учебных дней по 8 акад. часов
Продолжительность акад. часа: 45 мин.

Темы программы	Учебные дни (учебные часы)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Введение в курс. Опоры управляемых переговоров	4	2						
Настройки убеждения: барьеры влияния	4	2						
Статусные переговоры			4	2				
Сложный партнер: защищенность в токсичных коммуникациях			4	2				
Манипуляции в переговорах					4	2		
Жесткие переговоры: защищенность от провокаций					4	2		
Сценарные переговоры							6	
Итоговая аттестация								4

3. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА (СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ)

Раздел 1. Введение в курс. Опоры управляемых переговоров.

Теория. Навыки влияния в коммуникации. Правила каналов влияния: общее и отличия переговоров от продаж, управления отношениями, управленческих коммуникаций и совещаний. Феномены восприятия и мышления в коммуникациях. Рациональные и

иррациональные мотивы принятия решений, учитываемые в переговорах. Опоры управляемых переговоров: цели, сторона, ресурсы и возможность контроля. Принцип ТЭФИ: фильтры восприятия партнера по коммуникации.

Практика. Кейс-практикум «Старт контакта». Базовые правила управления впечатлением. Техники «визитка переговоров», «распасовка», накопление идентификации, правила «позитивной повестки».

Раздел 2. Настройки убеждения: барьеры влияния.

Теория. Четыре барьера убеждающей коммуникации. Вес и эффективность рациональной и эмоциональной аргументации в практике влияния. Принцип СПАНКС: опоры включенного наблюдения в переговорах. Феномены восприятия речи: мотиваторы и могильщики аргументации. Модель «РОМБ» как опора подготовки аргументационного поля.

Практика. Практикум «Тренировка наблюдения». Практикум перевода могильщиков в мотиваторы. Кейс-практикум «Настройка убеждения».

Раздел 3. Статусные переговоры.

Теория. Феномены и ловушки статусных коммуникаций. Принцип двухходовки как основа приемов восходящего влияния. Матрица совместимости для анализа возможных зон партнерства / конфликта в статусном взаимодействии. Четыре варианта позиционирования в статусных переговорах: преимущества и уязвимость.

Практика. Речевые формулы «управления вверх». Кейс-практикум «Танцы со статусом».

Раздел 4. Сложный партнер: защищенность в токсичных коммуникациях

Теория. «Вектор» влияния в коммуникации. Психология и математика токсичности в коммуникациях: правила отрезка, скороварки, треугольника. Типы токсичных людей: эмоционально-токсичные, реактивно-токсичные (акцентуанты), ситуативно-токсичные (игроки). Принцип двухходовки как технологическая основа влияния в диалоге с токсичными партнерами.

Практика. Обработка «токсичных» подач. Скрипт-практикум перехвата управления в провокативном диалоге.

Раздел 5. Манипуляции в переговорах.

Теория. Опоры манипулятивного влияния. Три масштаба манипуляций: одноактные, сценарные, социальные. 12 одноактных манипуляций – принцип влияния и цели. Правила и принципы защищенности от манипулятивного влияния.

Практика. Распознавание манипуляций в переговорах. Перехват манипулятивных подач. Кейс-практикум «Скрытый сценарий».

Раздел 6. Жесткие переговоры: защищенность от провокаций.

Теория. Субъективные и объективные критерии оценки жестких переговоров. Базовые принципы готовности к жестким переговорам. Модель «Квадрант силы» для оценки полей влияния в переговорной ситуации и проектирования переговоров. «точки слома» в жестких переговорах.

Практика. Кейс-практикум «Пограничные переговоры». Анализ ресурсных ходов и коррекция переговорного сценария на основе модели «Квадрант силы».

Раздел 7. Сценарные переговоры.

Теория. Принцип анализа переговорной ситуации для создания сценария. Постановка переговорных целей с позиции общего сценария влияния. 4 шага переговорной аналитики. Принцип «5П» как основа перенастройки персонального ресурса влияния в

рамках реализации переговорных сценариев. Модель «Лего переговорщика» как опоры для системного видения переговорного процесса.

Практика. Постановка вопросов. Анализ сценария влияния. Реализация и коррекция сценария в зависимости от результатов переговоров. Кейс «Сценарное влияние»

Раздел 7. Итоговая аттестация.

Практика. Кейс-практикум в формате «Переговорный баттл»: несколько кейсов, в каждом из которых каждый участник в разных раундах выступает в трех разных ролях: переговорщик, партнер, эксперт. За каждую роль учащийся накапливает зачетные баллы.

Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, ее содержание и основные рекомендации по выполнению.

По каждой теме курса слушателям предоставляется доступ к авторским видеокурсам и аудиопрактикумам. Самостоятельная работа подразумевает, что слушатель ознакомился с материалами и выполнил задания практикумов по каждой теме.

№	Тема	Материалы для самостоятельного изучения
1.	Введение в курс. Опоры управляемых переговоров	Видеокурс «Управляемые переговоры: акценты влияния» ступень 1. Управляемые переговоры урок 1. Определение и цели урок 2. Сторона переговоров урок 3. Обмен ресурсами урок 4. Контроль в переговорах Аудиопрактикум «Словарь переговоров»
2.	Настройки убеждения: барьеры влияния.	Видеокурс «Управляемые переговоры: акценты влияния». ступень 2. Настройка убеждения урок 1. О барьерах убеждения урок 2. Об упаковке аргументов урок 3. Об аргументах ступень 4. Речевые формулы переговоров Аудиопрактикум «Минные поля переговоров»
3.	Статусные переговоры.	Видеокурс «Управляемые переговоры: акценты влияния». ступень 3. Статусные переговоры урок 1. Особенности статусных переговоров урок 2. Позиции в статусных переговорах ступень 4. Речевые формулы переговоров урок 1. Контраргументация урок 2. Тонкие настройки возражений урок 3. Фиксация интереса Аудиопрактикум «Статусные переговоры тонкие правила игры»
4.	Сложный партнер: защищенность в токсичных коммуникациях	видеокурс "Жесткие переговоры: перехват управления ступень 1. Пограничные коммуникации урок 1. Измерения токсичности урок 2. Группы пограничников

		урок 3. Антитоксичная защита Аудиопрактикум "А есть ли трудные люди»
5.	Манипуляции в переговорах	видеокурс "Жесткие переговоры: перехват управления ступень 2. Манипуляции в переговорах урок 1. О типах манипуляции урок 2. Одноактные манипуляции урок 3. Защита от манипуляций Аудиопрактикум «Манипуляции в переговорах»
6.	Жесткие переговоры: защищенность от провокаций.	видеокурс "Жесткие переговоры: перехват управления ступень 3. Жесткие переговоры урок 1. Введение в жесткие переговоры урок 2. Приемы перехвата управления урок 3. Инструменты жестких переговоров Аудиопрактикумы «Техники управления агрессией», «Прессинг в переговорах»
7.	Сценарные переговоры.	видеокурс "Жесткие переговоры: перехват управления урок 4. Видеть сценарий Аудиопрактикум «Перехват управления»
8.	Итоговая аттестация	Деловая игра

4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

4.1. Организационно-педагогические условия

Реализация программы должна обеспечить выполнение цели обучения и быть направлена на возможность использования полученных знаний в практической деятельности.

Образовательные технологии, применяемые при изучении программы:

кейс-технологии,
лекции-демонстрации,
клип-практикумы,
групповые дискуссии,
кейс-практикумы,
видео-тренинги,
инструменты дистанционного обучения и др.

4.2. Кадровое обеспечение

Кадровые условия реализации программы обеспечивают ее реализацию в полном объеме, надлежащее качество подготовки обучающихся, соответствие применяемых форм, средств и методов обучения особенностям уровня стартовой подготовки, интересам и потребностям обучающихся.

Преподаватели, реализующие образовательную программу, удовлетворяют квалификационным требованиям Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденного Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761н (раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»).

4.3. Материально-техническое обеспечение реализации программы

Хорошо проветриваемая учебная аудитория с достаточным уровнем освещенности. В аудитории имеется:



рабочее место (стол и стул) для преподавателя;
места (стулья) для слушателей;
мультимедийный видеопроектор с экраном;
маркерная доска.

Рабочее место преподавателя оборудовано компьютером (ноутбуком).

По мере необходимости подключение к сети Интернет со скоростью передачи данных не ниже 512 кбит/сек.

На период освоения программы каждому слушателю предоставляется свободный доступ к электронной информационно-образовательной среде, а также средствам информационных фондов (электронным библиотечным фондам).

4.4. Учебно-методическое обеспечение программы

Основная литература

1. Козлов В.В. «Жесткие переговоры: победить нельзя проиграть», М. – Эксмо, 2009г.
2. Козлов В.В., Козлова А.А. «Убеждение: минные поля переговоров», М. – Эксмо, 2009г.

Дополнительная литература и иные источники

1. Фишер Р., Юри У., Патон Б. Переговоры без поражения – Смарт Ридинг, 2020г.
2. Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 2022г.
3. Кемп Дж. Сначала скажите «нет» – М.: Издательство «Добрая книга», 2014
4. Иванов О. Многоликий переговорщик. Убеди меня, если сможешь. – М.: Рид Групп, 2012

5. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

5.1. Формы аттестации обучающихся

Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки обучающихся. К итоговой аттестации допускаются обучающиеся, полностью прошедшие программу повышения квалификации в соответствии с учебным планом, имеющие положительные результаты промежуточных аттестаций.

Промежуточная аттестация в форме зачета предполагает суммирование результатов выполнения самостоятельной работы по заданиям практикумов (видеокурсы и аудиопрактикумы).

Итоговая аттестация осуществляется аттестационной комиссией, в состав которой входит преподаватель (преподаватели), реализующий данную образовательную программу.

Форма проведения итоговой аттестации – зачет. Технология – деловая игра (моделирование переговорного практикума), в которой переговорные кейсы «играются» в меняющемся составе участников. Игра предполагает равные возможности каждого участника: обучающиеся меняются в игре ролями (эксперт, переговорщик) и набирают баллы.

Суммарное количество баллов, набранное в ходе промежуточной/итоговой аттестации, в процентном отношении к максимально возможному баллу на аттестации дает итоговую оценку.

80-100% - отлично

60-79 % - хорошо

40-59 % - удовлетворительно

менее 40% - неудовлетворительно

Максимальное количество баллов промежуточной аттестации – 44

Максимальное количество баллов итоговой аттестации - 21

5.2. Оценочные средства для промежуточной и итоговой аттестации по программе

№	Тема	Бланки аттестации
1.	Введение в курс. Опоры управляемых переговоров	Бланк «Оперативные задачи раунда»
2.	Настройки убеждения: барьеры влияния	Бланк «Мои мотиваторы», Бланк «РОМБ»
3.	Статусные переговоры	Бланк «Партнерство по вертикали» Бланк «Формулы управления вверх»
4.	Сложный партнер: защищенность в токсичных коммуникациях	Бланк «Мой скрипт»
5.	Манипуляции в переговорах	Бланк «Ответ на манипуляции»
6.	Жесткие переговоры: защищенность от провокаций	Бланк «Квадрант силы»
7.	Сценарные переговоры	Бланк «Шахматы переговоров»
8.	Итоговая аттестация	«Зачетная книжка переговорного баттла»