

Программа учебной дисциплины «Деловые коммуникации и управление конфликтами»

Утверждена

Академическим советом ОП

Протокол № от __. __.20__

Разработчики	Лобанова Т.Н., доцент, к.п.н., кафедра управления человеческими ресурсами Решетникова К.В., доцент, к.э.н., кафедра управления человеческими ресурсами
Число кредитов	8
Контактная работа (час.)	84
Самостоятельная работа (час.)	220
Курс, Образовательная программа	3, 4 Менеджмент
Формат изучения дисциплины	Без использования онлайн курса/с использованием учебных видеофильмов

1. Цель, результаты освоения дисциплины и пререквизиты

Целями освоения дисциплины «Деловые коммуникации и управление конфликтами» является подготовка выпускников к организационно-управленческой, информационно-аналитической и научно-исследовательской деятельности в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня, способных решать задачи по:

- освоению этических форм и сфер деловой коммуникации с деловыми и официальными лицами и зарубежными партнерами в рамках делового протокола и этикета;
- проведению собеседований с персоналом, выдаче обратной связи по результатам оценки, постановке целей и контролю за их выполнением, ведению совещаний и переговоров;
- организации работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений;
- разработке и реализации проектов, направленных на развитие организации;
- диагностике противоречий в системе управления, выявлению конфликтов разного типа;
- управлению организационными конфликтами с целью минимизации негативных последствий;
- сбору, обработке и анализу информации о противоречивых факторах внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- ведению деловых письменных коммуникаций, общению в корпоративных сетях.

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать:

- основные подходы к определению понятия «конфликт», модели и типологии конфликтов;
- системные характеристики конфликтов, причины, условия формирования и протекания конфликтов в системе управления;

- методы и методики диагностики конфликтов;
- методы и технологии управления конфликтами в организациях;
- правила digital- коммуникаций;
- характерные признаки эффективных письменных коммуникаций;
- коммуникационные стили менеджмента;
- технику взаимодействия с персоналом для мотивации, критики и поощрения;
- деловой этикет в поведении и самопрезентации;
- психофизиологические особенности восприятия и обработки информации;
- ролевое общение в деловых коммуникациях;
- основные правила проведения конструктивных совещаний;
- основы переговорного процесса;
- стиль и содержание делового партнерства при разногласиях между сотрудниками.

уметь:

- выбрать адекватную методику диагностики конфликтной ситуации;
- выделять различные типы конфликтов, определять их причины и перспективы развития;
- выбрать наиболее эффективную в данной ситуации стратегию управления конфликтом и воспользоваться соответствующими технологиями управления;
- выбирать необходимые каналы коммуникаций;
- использовать невербальное общение;
- публично выступать;
- делать презентации;
- проводить собеседования, личные беседы с персоналом компании;
- применять убеждающую модель общения;
- адекватно применять НЛП в коммуникациях;
- применять трансактный анализ Р-В-Д в поведении менеджера;
- использовать групповые и командные коммуникации.

иметь навыки:

- активного слушания;
- управления впечатлением;
- эффективного задавания вопросов;
- применения техники СПИН-вопросов;
- распределения обязанностей и делегирования полномочий;
- командной работы и договороспособности;
- разрешения конфликтов;
- работы в коммуникационных сетях и On-line сервисах;
- самостоятельной работы со специальной литературой, в том числе с методическими материалами по диагностике и управлению конфликтами в системе управления;
- применения существующих методических средств для решения конкретных управленческих задач.

Для прохождения необходимо предварительное изучение следующих дисциплин:

Социология;

Психология;

Теория и история менеджмента;

Теория организации и организационное поведение

2. Содержание учебной дисциплины

Раздел 1. Управление конфликтами

Тема 1. Определение предметного поля конфликтологии.

Основные подходы к понятию «конфликт». Природа социального конфликта. Конфликтная природа управленческих отношений.

Определение конфликта в системе управления. Природа конфликтов в системе управления с точки зрения классиков конфликтологии и представителей современных концепций.

Конфликт как «социальная аномалия» в структурном функционализме. Формирование «конфликтной модели» Психологическая традиция в изучении конфликтов: интрапсихическая интерпретация конфликтов, ситуационный подход, когнитивные модели.

Становление отечественной конфликтологии. Основные направления исследований.

Тема 2. Виды конфликтов в организациях .

Соотношение понятий социального конфликта и конфликта в системе управления. Классификация конфликтов в системе управления.

Существующие подходы к разработке типологии конфликтов: проблемы и ограничения. Необходимость создания типологии конфликтов. Различные основания для типологии конфликтов.

Основные типы конфликтов, возникающие в системе управления: экономические и трудовые конфликты, политические конфликты, собственно организационные конфликты. Особенности каждого типа, сложности классификации.

Тема 3. Системные характеристики конфликтов.

Структурные характеристики конфликта. Основные субъекты и участники конфликтного процесса. Виды объектов. Структура предметов конфликта: ресурсы, статус, ценности, нормы. Внешняя среда конфликта.

Динамические показатели конфликта: стадии и фазы процесса конфликта. Конфликтная ситуация как первая стадия конфликта. Понятие социальной напряженности. Признаки социальной напряженности. Показатели напряженности. Конфликтное взаимодействие: процессы эскалации и деэскалации конфликта. Поведение в конфликте. Модель двойной заинтересованности. Стратегии и тактики поведения в конфликте.

Завершение конфликта и его основные формы. Функции и последствия конфликтов в системе управления.

Тема 4. Методы диагностики конфликтов в системе управления.

Исследования и диагностики конфликтов. Описательные и аналитические методы изучения конфликтов. Методики исследования разных типов конфликтов в системе управления. Особенности их использования.

Методики диагностики внутриличностных конфликтов: шкала диагностики ролевого конфликта у руководителей, выявление репертуара поведенческих тенденций в противоречивых ситуациях, изучение стратегий поведения руководителей в конфликтных ситуациях. Проективные тесты определения стратегий поведения в конфликтных ситуациях. Тесты для определения уровня конфликтности личности.

Методики диагностики межличностных конфликтов. Использование социометрического метода для диагностики.

Диагностика межгрупповых конфликтов. Позиционный анализ А.И.Пригожина. Применение опросных методов для диагностики межгрупповых конфликтов.

Игровые методы диагностики. Конфликт-метод Л.Н.Цой.

Тема 5. Методы и технологии управления конфликтами.

Возможности и ограничения в управлении конфликтами. Широкая и узкая трактовка управления конфликтами.

Основные стратегии управления конфликтами. «Эскалирующие» и «деэскалирующие» стратегии. Особенности и проблемы применения при работе с конфликтами стратегий регулирования, решения и разрешения конфликтов.

Методы управления конфликтами, используемые в рамках различных стратегий. Методы управления конфликтами, разработанные специалистами по теории организаций.

Игровые методы управления конфликтами.

Проблемы технологизации деятельности по управлению конфликтами. Особенности существующих технологий.

Переговоры как технология управления конфликтами. Условия проведения. Этапы переговоров. Особенности проведения переговоров в условиях конфликтной ситуации. Модель переговоров, разработанная У.Мастенбруком. «Принципиальные переговоры» Фишера и Юри.

Посредничество: определение понятия, специфика технологии. Необходимые условия для успешной реализации технологии. Особенности ее использования.

Преимущества и сложности использования технологий переговоров и посредничества при решении конфликтов в системе управления.

Раздел 2. Деловые коммуникации

Тема 1. Деловые коммуникации как процесс обратной связи с персоналом.

Значение коммуникаций для эффективности менеджеров. История вопроса о роли коммуникаций. Определения коммуникаций и их особенности. Коммуникативный континуум.

Важность коммуникативных функций. Ответственность за коммуникации в организации. Цели коммуникаций. Коммуникации и процесс принятия решений. Восходящие, нисходящие и горизонтальные информационные потоки. Процесс обмена информацией и его этапы. Информационный шум. Окно Джохари (Johari Window).

Внешние и внутренние коммуникации. Каналы распространения внутренних коммуникаций. Основные критерии оценки эффективности системы внутренних коммуникаций. Как управлять коммуникациями? Кейс «Молчаливый диалог».

Тема 2. Невербальные средства коммуникаций.

Структура общения и место коммуникаций в ней. Процесс обмена информацией и его этапы. Каналы передачи информации – речевой (вербальный) и неречевой (невербальный). Невербальные коммуникации : статика и динамика. Методика распознавания общих свойств личности по внешним «физиогномическим стандартам». Элементы имиджа.

Язык тела и его воздействие при коммуникациях. Конгруэнтность коммуникации: зрительный контакт, открытая позиция, соответствующая мимика. Слабые сигналы при общении. Эмоциональный интеллект (EQ).

Тема 3. Вербальные методы получения и передачи информации:

активное слушание; использование вопросов, выступления и презентации.

Средства установления контакта. Навыки активного слушания, рекомендации по активному слушанию. Этапы применения техники активного слушания. Привычки

неслушания: невнимательность, псевдослушание, ситуативное слушание, прерывание, перебивание, слушание для несогласия, защитные реакции.

Использование вопросов. Открытые, закрытые и альтернативные вопросы. Применение техники СПИН-вопросов. Ситуационные, проблемные, извлекающие и наводящие вопросы.

Публичное выступление и презентация – сходства и отличия. публичного выступления. Пять этапов: подбор материала; классическая схема составления плана; литературная обработка речи; заучивание отдельных блоков; произнесение речи. Рекомендации в процессе публичного выступления. Сценарий информационного выступления.

Основы успешной презентации: определение, характеристика аудитории. Информационный, психологический, коммуникативный и технический аспекты презентации. Варианты планировки мест при проактивной и интерактивной презентациях. Критерии успешной презентации.

Тема 4. Письменные, телефонные и другие digital коммуникации.

Переменные коммуникативного процесса.

Коммуникации в письменной форме. Стили коммуникаций. Особенности эффективного стиля письма: тактичность, персональность, позитивность, цельность, активность, связность, ясность, краткость, удобочитаемость, стандартизация. Характеристики и виды бизнес-отчетов. Написание бизнес-отчета. Основные принципы инструктивного письма. Компоненты делового письма.

Особенности теле-коммуникаций. Планирование «исходящих» и «входящих» звонков. Специфика «преодоления» секретаря. Рекомендации и советы по эффективному разговору по телефону. Интернет- и другие digital-коммуникации. Рекомендуемые правила дистанционного общения.

Тема 5. Психофизиологические особенности восприятия и обработки информации. Ролевое общение.

Основные положения нейролингвистического программирования. НЛП: определения. Что такое раппорт и подстройка? Приемы установления раппорта. Репрезентативные системы. Доминантные модальности. Визуальная, аудиальная и кинестетическая системы. Глазные сигналы доступа. Калибровка. Якоря. Пресуппозиция. Применение НЛП в коммуникациях.

Ролевое общение по транзактному анализу Э.Берна. Ролевая позиция Родителя, Взрослого, Дитя. Основные виды транзакций по Э.Берну. Р-В-Д в поведении менеджера.

Тема 6. Деловой этикет внутренних и сетевых коммуникаций.

Роль этикета в деловой жизни. Поведенческий и речевой этикет. Эффекты восприятия.

Имидж и его влияние на успех фирмы и бизнеса. Аватар-имидж.

Этикет при встрече: представление, визитные карточки, начало делового разговора. Этикет делового контакта при деловых встречах и приемах, на совещаниях. Этика и этикет в отношениях руководителя и подчиненных, мужчин и женщин внутри компании. Этикет при проведении переговоров. Выбор и преподнесение сувениров и подарков.

Национальные особенности протокола и этикета.

Коммуникационные сообщества вне- и внутри организации. Типы конфигураций коммуникационных сетей в малых группах. Деловой этикет в сетевых коммуникациях. Влияние офисного пространства на внутренние коммуникации. Создание условий в компании для неформального общения. On-line сервисы.

Тема 7. Процессы коммуникаций как функция менеджмента.

Коммуникации при найме и подборе. Подготовка и проведение собеседований.
Правила постановки целей. Нисходящие коммуникации.
Восходящие коммуникации и интерактивные горизонтальные коммуникации.
Навыки распределения обязанностей, ответственности и делегирование полномочий. Мотивация. Контроль. Критика и поощрение. Техника обратной связи: характеристики и правила.

Стилевые особенности коммуникаций. Примеры авторитарного, демократического, либерального и других стилей. Влияние коммуникационного стиля руководства и лидерства на взаимоотношения сотрудников компании.

Тема 8. Групповые и командные коммуникации. Убеждающая модель общения.

Подходы к классификации команд. Признаки, качества и особенности, присущие “командным коммуникациям”. Социально-коммуникативные факторы, которые мешают развитию команды. Командные роли. Схемы коммуникаций внутри группы и решение задач разной сложности. Анализ внутригрупповых и межгрупповых коммуникаций.

Структура убеждающей коммуникации. Примеры убеждающих речей.

Преодоление психологического недовольства собеседника. Работа с возражениями. Технология воздействия: опора на эмоциональный настрой; учет контр аргументации и критической позиции собеседника; эмоциональное отношение к предмету общения; манипулирование голосом; комплименты.

Договороспособность как базовая характеристика убеждающей модели общения. Эффекты и правила убеждения.

Тема 9. Переговорный процесс.

Виды переговоров. Мотивы проведения переговоров. Подготовка к переговорам: определение задач, сбор информации, определение состава участников, определение предмета переговоров и позиций сторон, определение места проведения переговоров подготовка документов и повестки.

Проведение переговоров: структура и фазы. Начало переговоров. Работа с предположениями, разграничение важных и несущественных вопросов. Выбор максимально и минимально допустимых позиций. Определение интересов. Фаза поиска, определение линии поведения и конкретных задач. Завершение переговоров.

Позиционные переговоры и интересы. Технические приемы ведения переговоров. Типичные ошибки при проведении переговоров.

Тема 10. Проведение конструктивных совещаний. Инструменты внутриорганизационных коммуникаций.

Типы совещаний. Подготовка совещаний и деловых встреч Факторы повышения успешности совещаний. Цена совещания. Время и место проведения. Постановка и отражение вопросов участников. Методы разрешения трудных ситуаций во время совещаний. Особенности роли ведущего и участников совещания. Достижение консенсуса и его необходимость. Действия после совещания. Оформление протокола.

Информационные инструменты коммуникаций: корпоративные СМИ, рассылки, Доска объявлений, листовки.

Аналитические инструменты: анкетирование, фокус-группы, «почтовый ящик», опросы, системы обратной связи, мониторинг персонала.

Коммуникативные инструменты: корпоративные мероприятия, соревнования по профессии, тренинги, корпоративное обучение, система адаптации.

Организационные каналы коммуникаций: корпоративные стандарты, выступления руководства, совещания, собрания.

3. Оценивание

3.1. Оценивание по разделу 1.

Текущий контроль (домашнее задание) предполагает выполнение письменной работы – эссе.

В эссе студент рассматривает лично свою конфликтную ситуацию, проводит диагностику, выбрав адекватную модель и методы диагностики, анализирует, какая технология была применена (или может быть применена) для регулирования конфликта, и какого результата она достигла в процессе вмешательства в конфликт.

Работа сдается преподавателю по электронной почте за неделю до окончания курса.

За каждые сутки опоздания снимается 1 балл. Максимальный срок опоздания 3 дня. По истечении этого срока работы не принимаются. Исключение составляют случаи болезни студентов, подтвержденные соответствующими документами.

Оценка за домашнее задание учитывается в формуле накопленной оценки с коэффициентом 0,4.

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских занятиях следующим образом:

в течение модуля каждый студент должен получить 4 оценки за различные формы работы на семинарских занятиях. Эти формы работы предполагают выполнение следующих оцениваемых заданий:

- доклад по одной из тем, включенных в содержание дисциплины, на основе работы с оригинальной статьей. Примеры статей перечислены в программе дисциплины, однако студент может выбрать и другую статью по той же теме, согласовав этот выбор с преподавателем;

- анализ системных характеристик конфликтов на основе реальных ситуаций (кейсов);

- диагностика конфликтов на примере анализа фильмов;

- групповое задание по диагностике, анализу стратегий и тактик поведения в конфликтах.

Результаты работы представляются в виде групповых презентаций и докладов. В течение модуля каждый студент должен получить четыре оценки за такого рода работы.

Если студент получил менее четырех оценок за семинарские занятия, то за невыполненные без уважительной причины задания получают 0 баллов.

Оценка за семинарские занятия не округляется.

Накопленная оценка учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$\text{Онакопленная} = 0,6 * (O1 + O2 + O3 + O4) / 4 + 0,4 * Oдз$$

Округление накопленной оценки в большую сторону – с 0,6.

Студенты, получившие накопленную оценку «отлично» (10 баллов), освобождаются от сдачи экзамена по курсу. Накопленная оценка учитывается как итоговая по разделу 1.

Итоговая оценка рассчитывается по формуле:

$$\text{Оитог1} = 0,7 * \text{Онакопл} + 0,3 * \text{Оэкзамен}$$

Округление в большую сторону - с 0,6.

3.2. Оценивание по разделу 2.

Текущий контроль предполагает оценку активности студентов на лекциях, практических занятиях и оценку выполнения одного практического задания.

Оценка активности на лекциях осуществляется по 10-ти бальной шкале в соответствии с результатами 2-х промежуточных тестирований, фиксирующих степень знаний и участия студента в выполнении лекционных заданий.

Оценка за работу на лекциях не округляется.

Преподаватель оценивает работу студентов **на семинарских занятиях** за 10 различных форм активностей:

1. работа с учебным кейсом «Молчаливый диалог» в группе;
2. групповое упражнение по составлению СПИН-вопросов;
3. участие в анализе и разборе устных презентаций;
4. анализ характеристик письменных коммуникаций на основе реальных деловых документов;
5. выполнение теста по деловой этике;
6. участие в ролевом упражнении (делегирование, обратная связь, мотивирование, ролевое взаимодействие и пр.);
7. участие в деловой игре по командным коммуникациям;
8. участие в деловой игре по убеждающей модели общения;
9. участие в деловой игре по переговорам;
10. участие в деловой игре (или выполнение кейса) по совещаниям.

За каждую «активность» студент получает 0 (не участвовал в активности), 0,5 (участвовал пассивно) и 1 балл (активно участвовал). Максимальное количество баллов за 10 активностей равно 10. В течение модуля каждый студент должен получить не менее шести баллов за такого рода работы. Если студент набирает менее 6-ти баллов, то оценка за работу на семинарских занятиях равна 0. Преподаватель имеет возможность добавлять баллы за лидерские коммуникативные умения и навыки студентов.

Оценка за работу на семинарах не округляется.

Практическое задание – письменная домашняя работа – эссе *на одну из предложенных тем курса по выбранному источнику литературы*. Тему эссе и источник литературы студент выбирает из списка, предложенного преподавателем; источники литературы в группе не дублируются. Тема считается закрепленной за студентом после согласования с преподавателем на занятии или по электронной почте.

Студент может писать эссе по другой теме, предварительно согласовав ее с преподавателем не позднее установленного срока. Эссе на свободную тему не оцениваются.

Критерии оценки письменной работы:

8-10 баллов, если текст структурирован и включает разделы: *введение*, в котором ставится проблема работы, при необходимости даются определения используемых ключевых понятий, и содержится план изложения; *основная часть*, в которой излагаются основные позиции автора литературного источника, предлагаются аргументы в пользу одной или нескольких точек зрения, а также точка зрения студента на практическое применение данных аспектов деловых коммуникаций; *заключение*, в котором подводятся итоги работы, дается резюме, делаются выводы, соотносящиеся с поставленной во введении проблемой.

Работа правильно оформлена: пронумерованы страницы, объем не более 5 стр. шрифтом Times New Roman, 12 кегль, 1,5 интервала. Отсутствуют орфографические ошибки. Не нарушены характеристики делового письма в соответствии с разделом курса по письменным коммуникациям (либо нет соответствия 1-2-м характеристикам).

6-7 баллов, если не выполнены 2-3 критерия (либо нет соответствия 3-4-м характеристикам делового письма).

3-5 баллов, если не соблюдена большая часть критериев и характеристик делового письма.

Работа сдается преподавателю по электронной почте. В теме письма указывается фамилия, затем тема эссе. За каждый просроченный день сдачи работы снимается 1 балл; отсутствие эссе означает оценку 0 баллов;

В течение курса также может быть подготовлено деловое сообщение (презентация) по написанной письменной работе.

Накопленная оценка учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$O_{\text{накопленная}} = (W_{\text{работа на лекциях}} \times O_{\text{работа на лекциях}}) + (W_{\text{работа на семинарах}} \times O_{\text{работа на семинарах}}) + (W_{\text{домашнее задание}} \times O_{\text{домашнее задание}}),$$

где

- вес работы на лекциях $W_{\text{работа на лекциях}} = 0,2$
- вес работы на семинарах $W_{\text{работа на семинарах}} = 0,5$
- домашнее задание $W_{\text{домашнего задания}} = 0,3$

Округление накопленной оценки в большую сторону производится с 0,6.

В рамках курса не предусматривается освобождение преподавателем прохождения экзамена студентом, с выставлением им оценки по промежуточной аттестации, соответствующей накопленной оценке без учёта веса экзамена.

Итоговый контроль – экзамен, (предусмотренный в текущий период и проводимый во время сессии или в течение 10 календарных дней до сессии) проводится в письменном виде и имеет блокирующий характер. Это единственный блокирующий элемент контроля в рамках дисциплины. Экзамен включает ответы на открытые и закрытые вопросы теста.

Результаты письменного экзамена оцениваются по 10-ти бальной шкале следующим образом: правильные ответы на все вопросы теста 8-10 баллов; правильные, но не совсем точные, либо не равноценные по качеству ответы на вопросы – 6-7 баллов; на половину вопросов теста отвечено неправильно – 4-5 баллов, на большую часть вопросов теста отвечено неправильно – 1-3 балла.

Алгоритм формирования итоговой оценки включает накопленную оценку и экзаменационную.

Итоговая оценка в десятибалльной шкале ($O_{\text{итог}}$) есть сумма накопленной оценки с весом 0,7 и оценки за выполнение экзаменационного теста, учитываемая с весом 0,3.

$$O_{\text{итог}} = (W_{\text{накопленная}} \times O_{\text{накопленная}}) + (W_{\text{тест на экзамене}} \times O_{\text{тест на экзамене}}),$$

где

- вес накопленной оценки $W_{\text{накопленная}} = 0,7$
- вес экзаменационной оценки $W_{\text{тест на экзамене}} = 0,3$

Округление итоговой оценки в большую сторону производится с 0,6.

3.3. Оценивание по дисциплине «Деловые коммуникации и управление конфликтами»

Результирующая оценка по всей дисциплине рассчитывается по формуле:

$$\text{Орез} = 0,5 * \text{Оитоговая по разделу1} + 0,5 * \text{Оитоговая по разделу 2}$$

Округление результирующей оценки в большую сторону производится с 0,5.

Для получения положительной результирующей оценки по всей дисциплине студентам необходимо иметь положительные оценки по обоим разделам. В случае получения неудовлетворительной оценки по какому-либо из разделов необходимо пересдать соответствующий экзамен.

4. Примеры оценочных средств

4.1. Примеры оценочных средств по разделу 1.

Тема домашнего задания: Структурные и динамические характеристики конфликтов в системе управления, методы исследования и управления.

Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

1. Характеристика основных подходов к понятию «социальный конфликт» в социологии и психологии.

2. Рассмотрение конфликта как «социальной аномалии» в структурном функционализме (Т.Парсонс).
3. Формирование «конфликтной модели» в социологии К.Маркса, Г.Зиммеля. «конфликтная модель общества» Р.Дарендорфа, концепция «позитивно-функционального конфликта» Л.Козера.
4. Психологическая традиция в изучении конфликтов: интрапсихическая интерпретация конфликтов, ситуационный подход, когнитивные модели.
5. Подходы к выделению структурных характеристик конфликтов в системе управления.
6. Основные субъекты конфликтов в системе управления, их характеристики.
7. Виды объектов и структура предметов конфликтов в системе управления.
8. Особенности внешней среды в разных типах конфликтов в системе управления.
9. Динамические показатели конфликта: стадии и фазы процесса конфликта.
10. Конфликтная ситуация как первая стадия конфликта. Понятие социальной напряженности. Признаки и показатели социальной напряженности.
11. Конфликтное взаимодействие: процессы эскалации и деэскалации конфликта.
12. Типы индивидуальных стратегий поведения в конфликте. Условия выбора и использования. Оценка эффективности выбранной стратегии.
13. Завершение конфликта и его основные формы. Функции и последствия конфликтов.
14. Существующие подходы к разработке типологии конфликтов: проблемы и ограничения. Различные основания для типологии конфликтов в системе управления. Примеры типологий.
15. Основные методы исследования конфликтов в системе управления. Проблема соотношения исследований и диагностики конфликтов.
16. Особенности применения различных методов исследования для анализа конфликтов в системе управления.
17. Основные стратегии управления конфликтами. Различные подходы к классификации стратегий.
18. Особенности и проблемы применения стратегий регулирования, решения и разрешения конфликтов.
19. Возможности и проблемы технологизации деятельности по управлению конфликтами в системе управления. Применение технологий переговоров и посредничества при управлении разными типами конфликтов.
20. Особенности использования технологии переговоров при управлении конфликтами.
21. Технология посредничества при управлении конфликтами.
22. Характеристика особенностей развития экономических конфликтов. Методы управления.
23. Характеристика особенностей развития конфликтов в системе государственного и муниципального управления. Методы управления.
24. Характеристика особенностей развития трудовых конфликтов. Методы управления.
25. Характеристика особенностей развития организационных конфликтов. Методы управления.

4.2. Примеры оценочных средств по разделу 2.

Темы и литературные источники для выполнения практического задания – эссе¹:

№	Тема курса	Литература
1	Коммуникации как процесс обратной связи	1. А. Болотова, Ю. Жуков, Л. Петровская. Социальные коммуникации. М.:Гардарики. 2008 2. А.Н.Аверин. Социальная коммуникация.М., Проспект,

¹ По согласованию с преподавателем студент может выбрать другую книгу по данной тематике.

		www.prospekt.org 2016
2	Невербальные средства коммуникаций	3. А.Пиз. Язык телодвижений. М., Эксмо-пресс, 2000. 4. Т.Мужицкая, И.Белашева. Быть правым или быть эффективным. – М. Время, 2008. с.93-114. 5. Бороздина Г.В. Психология делового общения. М., 2002. (Глава 5. Невербальные особенности в процессе делового общения)
3	Вербальные методы получения и передачи информации	6. Н.Рекхэм. Продажи по методу СПИН. Пер. с англ. М., 2003 7. Э.Джей. Эффективная презентация. Минск, 1996. 8. Л. Арредондо. Искусство деловой презентации. Пер. с англ. Челябинск, 1998. 9. Кармин Галло. Презентации в стиле TED. 9 приемов лучших выступлений. М., Альпина Паблишер, 2018
4	Письменные, телефонные и другие digital коммуникации	10. П.В. Веселов. Аксиомы делового письма: культура делового общения и официальной переписки. М., 11. В.А.Спивак. Современные бизнес-коммуникации. С-П., Питер, 2002 12. Павел Безручко. Без воды. Как писать предложения и отчеты для первых лиц. М., Альпина Паблишер. 2018
5	Психофизиологические особенности восприятия и обработки информации. Ролевое общение.	13. С.Найт. Руководство по NLP. СПб., Речь, 2000. 14. Харри Алдер. NLP. Современные психотехнологии. 15. Боб Боденхаммер, Майкл Холл. НЛП – практик. 16. Д.А. Зарайский. Управление чужим поведением. Технология личного психологического влияния. Дубна. 1992. 17. Д.Гоулман, З.Бояцис, Э.Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., Альпина Паблишер, 2005 18. Э.Берн. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М., 1992.
6	Деловой этикет внутренних и сетевых коммуникаций	19. Асмолова М. Деловые комплименты. М., РИОР, 2011. 20. Д.Резак. Связи решают все! Правила позитивного нетворкинга (Work the Pond! Use the Power of Positive Networking to Leap Forward in Work and Life). Альпина, 2012
7	Управление процессами внутренних коммуникаций как функция менеджмента: - постановка цели, - делегирование, - критика и поощрение - контроль. - коммуникационные стили.	21. Дж.Адаир. Эффективная коммуникация. М., Эксмо, 2003. гл. 8,9,10. Или Адаир, Искусство управлять людьми 22. Е.А.Борисова. Эффективные коммуникации в бизнесе. С-П., Питер, 2005. Гл.3. 23. Росс Л., Ниссбет Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. Пер. с англ. М., Аспект Пресс, 2000. 24. В.А.Спивак. Современные бизнес-коммуникации. С-П., Питер, 2002, с.26-28.
8.	Групповые и командные коммуникации Убеждающая модель коммуникаций. Договороспособность.	25. Майк Робсон. От идеи к решению. Использование потенциала управленческой группы. М., Три Л, 2000. 26. Деловое администрирование. Санкт-Петербург, Питер, 2001. С.41-57. Коммуникации в процессе управления. 27. Чанько А.Д. Команды в современных организациях (+CD): учебник. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. 28. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. СПб, Питер, 2000. Гл. 4 – 6 29. И.Снетков. Психология коммуникации в организациях. Гл.6, стр.120-163
9	Переговорный процесс	30. Е.Стацевич. Манипуляции в деловых переговорах. М., Альпина Бизнес Букс, 2007.

10.	Проведение конструктивных совещаний Инструменты внутриорганизационных коммуникаций	<p>31. Роджер Муэрс. Эффективное управление. М., Финпресс, 1998. Стр. 64 – 70.</p> <p>32. Эффективное деловое общение. Harvard Business Review. М., Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 31-87. Э.Джей. Искусство проводить совещания. Или: Ш.Адизес, Н.Б.Лави. Совещания по Адизесу. Практическое руководство. М., Манн, Иванов и Фербер, 2017</p> <p>33. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М., Альпина Паблишер, 2014.</p> <p>34. Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации (на примере компании GOOGLE) Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181</p> <p>35. Грабс-Уэст, Л. Г. Сотрудники на всю жизнь : Уроки лояльности от Southwest Airlines / Лорейн Грабс-Уэст; пер. с англ. П.В. Миронова и А.В. Камеко. - М. : Манн, Иванов и Фербер. 2008.</p>
-----	--	--

В течение курса **выполняются следующие кейсы:** «Молчаливый диалог», «И продал свою жизнь», «Интервью со специалистом по переговорам» «Горизонтальные коммуникации в компании» и другие.

На лекциях и семинарских занятиях **выполняются следующие упражнения:**

- каналы коммуникаций;
- психологическая проницательность;
- уровень делегирования;
- ролевые задания на Р-В-Д,
- ролевое взаимодействие внутри организационной структуры,
- презентация без подготовки.

Проводятся **деловые игры:** «Фирма», «Выиграй как можно больше», «Риэлторская компания», «Переговоры», «Совещание».

Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

1. Что такое коммуникации. Значение коммуникаций для эффективности менеджеров. История вопроса о роли коммуникаций.
2. Определения коммуникаций и их особенности. Коммуникативный континуум. Важность коммуникативных функций. Ответственность за коммуникации в организации. Цели коммуникаций. Коммуникации и процесс принятия решений.
3. Восходящие, нисходящие и горизонтальные информационные потоки. Классификации коммуникаций. Окно Джохари (Johari Window).
4. Каналы распространения внутренних коммуникаций. Основные критерии оценки эффективности системы внутренних коммуникаций. 6 этапов создания эффективной системы внутренних коммуникаций.
5. Структура общения и место коммуникаций в ней. Процесс обмена информацией и его этапы.
6. Невербальные коммуникации: статика и динамика. Методика распознавания общих свойств личности по внешним «физиогномическим стандартам». Элементы имиджа.
7. Язык тела и его воздействие при коммуникациях. Конгруэнтность коммуникации: зрительный контакт, открытая позиция, соответствующая мимика. Слабые сигналы при общении.
8. Средства установления контакта. Навыки активного слушания, рекомендации по активному слушанию. Этапы применения техники активного слушания.

9. Привычки неслушания: невнимательность, псевдослушание, ситуативное слушание, прерывание, перебивание, слушание для несогласия, защитные реакции.
10. Использование вопросов. Открытые, закрытые и альтернативные вопросы. Применение техники СПИН-вопросов. Ситуационные, проблемные, извлекающие и наводящие вопросы.
11. Публичное выступление и презентация – сходства и отличия. Классическая схема публичного выступления. Пять этапов выступления: подбор материала; составление плана; литературная обработка речи; заучивание отдельных блоков; произнесение речи. Сценарий информационного выступления.
12. Основы успешной презентации: определение, характеристика аудитории. Подготовка к презентации. Структура презентации. Психологический аспект презентации. Коммуникативный аспект. Технический аспект. Варианты планировки мест при проактивной и интерактивной презентациях. Критерии успешной презентации.
13. Особенности коммуникаций по телефону. План телефонного разговора при «исходящем» и «входящем» телефонном звонке. Специфика «преодоления» секретаря. Подготовка и ведение телефонных разговоров. Телефонный этикет.
14. Переменные коммуникативного процесса. Коммуникации в письменной форме. Специфика деловой переписки. Особенности эффективного стиля письма: тактичность, персональность, позитивность, цельность, активность, связность, ясность, краткость, удобочитаемость, стандартизация.
15. Характеристики и виды бизнес-отчетов. Варианты расположения частей бизнес-отчета. Написание бизнес-отчета. Основные принципы создания хороших инструкций. Этика письменных коммуникаций. Компоненты делового письма.
16. Интернет-коммуникации. Рекомендуемые правила поведения на форумах.
17. Двухсторонний процесс коммуникаций. Обратная связь как инструмент управления. Характеристики и правила обратной связи. Нисходящие коммуникации и их цели. Восходящие коммуникации и их цели. Интерактивные горизонтальные коммуникации.
18. Критика и поощрение. Последовательность распределения обязанностей и ответственности.
19. Преодоление психологического недовольства собеседника. Работа с возражениями.
20. Технология воздействия: опора на эмоциональный настрой, учет контраргументации и критической позиции собеседника, эмоциональное отношение к предмету общения, манипулирование голосом, комплименты.
21. Эффекты и правила убеждения. Структура убеждающей коммуникации. Примеры убеждающих речей.
22. Основные принципы этики и характер деловой коммуникации. Роль этикета в деловой жизни. Поведенческий и речевой этикет. Эффекты восприятия. Имидж и его влияние на успех фирмы и бизнеса.
23. Этикет делового контакта: при деловых встречах и приемах, на совещаниях. Этика и этикет в отношениях руководителя и подчиненных, мужчин и женщин.
24. Этикет при проведении переговоров. Выбор и преподнесение сувениров и подарков. Разновидности приемов. Национальные особенности протокола и этикета.
25. Основные положения нейролингвистического программирования. НЛП: определения. Что такое раппорт и подстройка? Приемы установления раппорта.
26. Репрезентативные системы. Доминантные модальности. Визуальная, аудиальная и кинестетическая системы. Глазные сигналы доступа. Калибровка. Якоря. Пресуппозиция. Применение НЛП в коммуникациях.
27. Трансактный анализ как инструмент продуктивного взаимодействия. Стратегии поведения по трансактному анализу Э.Берна. Что такое ролевая позиция Родителя, Взрослого, Дитя? Р-В-Д в поведении менеджера. Ролевое общение в деловых коммуникациях.

28. Типы совещаний. Подготовка совещаний и деловых встреч Факторы повышения успешности совещаний. Цена совещания. Время и место проведения.
29. Проведение совещаний. Постановка и отражение вопросов участников. Методы разрешения трудных ситуаций во время совещаний. Особенности роли ведущего и участников совещания. Достижение консенсуса и его необходимость. Действия после совещания. Оформление протокола.
30. Что такое переговоры. Виды переговоров. Мотивы проведения переговоров. Этапы переговорного процесса.
31. Подготовка к переговорам: определение задач, сбор информации, определение состава участников, определение предмета переговоров и позиций сторон, определение места проведения переговоров подготовка документов и повестки.
32. Проведение переговоров: структура и фазы. Начало переговоров. Работа с предположениями, разграничение важных и несущественных вопросов. Выбор максимально и минимально допустимых позиций. Определение интересов. Фаза поиска, определение линии поведения и конкретных задач.
33. Завершение переговоров. Позиционные переговоры и интересы. Технические приемы ведения переговоров. Типичные ошибки при проведении переговоров.
34. Правила поведения при разногласиях. Тактики разрешения противоречий. Навыки стрессоустойчивости при поведении в сложных ситуациях.
35. Стилиевые особенности внутренних коммуникаций. Примеры авторитарного, демократического и либерального стилей. Влияние коммуникационного стиля руководства на взаимоотношения сотрудников компании. Эмоциональный интеллект (EQ).
36. Подходы к классификации команд. Признаки, качества и особенности, присущие “командным коммуникациям”. Социально-коммуникативные факторы, которые мешают развитию команды.
37. Командные роли. Схемы коммуникаций внутри группы и решение задач разной сложности. Анализ внутригрупповых и межгрупповых коммуникаций.
38. Особенности коммуникационных сетей внутри организации. Влияние офисного пространства на внутренние коммуникации. Типы конфигураций коммуникационных сетей в малых группах.
39. Влияние коммуникационной активности на производительность труда, удовлетворенность и вовлеченность. Создание условий в компании для неформального общения. On-line сервисы.

Примеры (демонстрационные варианты) оценочных средств для блокирующих элементов контроля.

1. Запишите последовательность процесса обмена информацией (например, A-D-C-...)
 - A. Кодирование, выбор канала
 - B. Зарождение идеи
 - C. Передача
 - D. Декодирование
2. Какие типы речей Вы знаете?
3. Кто ответственен за внутренние коммуникации в организациях?
 - A. Отделы коммуникаций и маркетинга
 - B. Руководство
 - C. HR – отдел
 - D. Каждый работник организации
 - E. Психологи
4. Напишите, что вы понимаете под следующими типами вопросов:
 - Закрытые –
 - Проблемные –

5. Ресурсы

5.1. Основная литература

1. Анцупов А.Я. . Конфликтология. Учебник для вузов. – М.: издательство ЮНИТИ, 1999 (или более поздние издания).
2. Деловые коммуникации : учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. Т.Ю. Анопченко. — Москва : КНОРУС, 2018.
3. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления. – М., Юнити – Дана. 2013.
4. Таратухина Ю.В. Деловые и межкультурные коммуникации: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2014.

5.2. Дополнительная литература

1. Все о внутренних коммуникациях. Сост. Анна Несмеева. М.: ИД «МедиаЛайн», Альпина Паблишер. 2013. 240 с. - серия "Корпоративные коммуникации".
2. Гришина Н.В. Психология конфликта –СПб.: Издательство «Питер», 2005 (или более позднее издание)
3. Дзялошинский И.М. Деловые коммуникации. Учебник для вузов. - М. : Юрайт, 2014.
4. Козер Л. Функции социального конфликта. Пер. с англ. – М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000
5. Лейхифф Дж.М. Бизнес-коммуникации: стратегии и навыки. – Питер, 2001.
6. Регнет Э.Организационные конфликты . Формы, функции и способы преодоления. / Пер. с нем. – Х., Изд-во «Гуманитарный центр», 2014.
7. Решетникова К.В. Организационная конфликтология. – М., Инфра-М, 2010.(или более позднее издание).
8. В.А.Спивак. Современные бизнес-коммуникации. С-П., Питер, 2002

3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 10 Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа (скачивания)
	<i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i>	
1	Базы данных зарубежной периодики	URL: https://library.hse.ru/e-resources Онлайн-доступ со всех компьютеров НИУ ВШЭ и извне (по паролю)
2	Электронно-библиотечная система znanium.com	URL: http://znanium.com/
	<i>Интернет-ресурсы</i>	

1	Единое окно к образовательным ресурсам [Электронный ресурс]	URL: http://window.edu.ru
2	Трудовой кодекс Российской Федерации со всеми изменениями и дополнениями на 2019 год. Официальный текст	URL: http://www.trudkod.ru/
3	Реестр профессиональных стандартов Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации	URL: http://profstandart.rosmintrud.ru/

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения лекций и семинаров по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® PowerPoint и мультимедийного проектора.

6. Дополнительные сведения

По разделу 2 «Деловые коммуникации» студентам предоставляются Методические материалы, включающие краткий конспект лекций данного раздела курса. Материалы направляются в электронной форме в двух частях. Для преподавателей курса по разделу 2 предоставляется описание применяемых образовательных технологий, упражнений, деловых и ролевых игр.