

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Никитина Елена Александровна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 19.08.2022 10:05:24
Уникальный программный ключ:
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

коммуникологии и психологии



Е.А. Никитина

«11» февраля 2022 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся

по дисциплине

Основы подготовки и проведения переговорного процесса

37.03.02 Конфликтология

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Раздел (тема) дисциплины **Переговоры как деятельность. Общая характеристика переговорного процесса**

Ситуационная задача

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особенное значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Максимальная цель — контракт на поставку двух упаковок (по 20 штук весом 150 г) эксклюзивного испанского хамона четыре раза в месяц с отсрочкой платежа 14 дней и скидкой 7% при большем объеме. Дополнительно — возврат продукции, у которой подходит срок годности, рекламные материалы.

Минимальная цель — заключить пробную сделку на 1 упаковку 2 раза в месяц с договоренностью о последующих поставках, если спрос на продукт окажется высоким, получение информации о популярных производителях продукта.

Раздел (тема) дисциплины **Риторический инструментарий деловой речи**

Ситуационная задача

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Фирма продает услуги, в частности, время для радиорекламы ни УКВ диапазоне. Ее радиостанция «К-ВИ». Строительная компания «Кварсис» является крупнейшей фирмой с радиорекламой. Она покупает все свое время у конкурирующей радиостанции «К-ДВА». Состоялась встреча менеджера (М) фирмы с радиостанции К-ВИ» с руководителем (Р) отдела рекламы компании «Кварсис». Вот их диалог. М.: Вы удовлетворены услугами «К-ДВА»?

- Р.: Да. Они прекрасно для нас работают.
- М.: А сколько времени Вы уже пользуетесь услугами «К-ДВА»?
- Р.: Около трех лет.
- М.: А до «К-ДВА» Вы рекламировали свой товар на радио?
- Р.: Да, конечно, только на другой радиостанции.
- М.: А могу я узнать, какое время Вы возглавляете отдел рекламы Вашей фирмы?
- Р.: Я здесь уже три года.
- М.: Тогда я могу с уверенностью предположить, что Вам пришлось здорово поработать, переходя от одной рекламирующей радиостанции к другой.
- Р.: Верно.

- М.: И Вы совершали такой переход на основе глубокого анализа и исследований. Не так ли?
- Р.: Да. На основе очень широких исследований. Мы тщательно провели рыночный анализ многих радиостанций. И наши исследования убедили нас, что наши затраты на УКВ-рекламу будут полнее реализованы на «К-ДВА», чем на всех других станциях.
- М.: Три года назад, когда проводили эти исследования, Вы стремились к расширению сбыта?
- Р.: Разумеется.
- М.: И результаты были близки к ожидаемым?
- Р.: Да. Мы были вполне удовлетворены.
- М.: Скажите, а поскольку Вы получили большую отдачу от планирования, а затем и от осуществления перехода с одной радиостанции на другую три года назад, может ли случиться, что теперь Вы лишите себя возможности повторить весь этот процесс? Ваши исследования в прошлом привели к повышению прибыли и получению Вашей фирмой большего престижа. При этом повысился и лично Ваш престиж? Верно?
- Р.: Конечно.
- М.: Вы сделали это один раз. Поэтому не исключена возможность, что Вы сделаете это и во второй раз. Вы согласны?
- Р.: Да, с этим я соглашусь. Такая возможность существует.
- М.: Прекрасно, Я бы хотел занять несколько минут Вашего времени, чтобы поподробнее остановиться на этой возможности.
- Р.: Пожалуйста. Я слушаю Вас.
- М.: Я воспользовался этой возможностью и провел презентацию радиостанции «К-ВИ». Их последние рекламные заставки выглядели прекрасно, и ей хочется плодотворно работать и дальше. Поэтому у Вас может появиться дополнительная возможность для успешных перемен на этой радиостанции. Давайте договоримся еще об одной встрече для более детального обсуждения нашего сотрудничества.

Раздел (тема) дисциплины **Подготовка к переговорам**

Ситуационная задача

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особенное значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

ЗАО «Мебельная фабрика № 5» и коммерческий банк «Омега»: о выделении кредита на 5 млн. рублей на срок до 3-х лет под залог готовой продукции.

Раздел (тема) дисциплины **Деловые переговоры: этапы проведения**

Ситуационная задача

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Раздел (тема) дисциплины **Стили ведения переговоров. Модели поведения в переговорах.**

Ситуационная задача

Ознакомьтесь с ситуацией. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных: критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, сотрудник отделивается молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

Раздел (тема) дисциплины **Деловые переговоры: подача позиции, определение стратегии и выбор тактики**

Ситуационная задача

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Покупатель хочет купить квартиру за 3 млн. руб., но продавец всеми силами упирается и не хочет снижать цену ниже 3,2 млн. руб. Первому нужна квартира, а второму – деньги, но оба они не могут прийти к согласию.

Раздел (тема) дисциплины **Технология и методы ведения переговорного процесса**

Ситуационная задача

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете определить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Б.:Здравствуйте. Мне назначено собеседование.

А.:Доброе утро, Елена Александровна. Итак, вы подали заявление о приеме на работу в нашу компанию. Верно?

Б.: Да, я посылала резюме на должность менеджера по рекламе.

А.: Хорошо. Я бы хотела узнать о вас немного больше. Образование, указанное в резюме, нас устраивает. А опыт у вас есть?

Б.: Разумеется. Сначала я работала менеджером в ресторане. Я провела там 1 года, и затем перешла в фирму, где работаю в данный момент менеджером по рекламе.

Б.: Это интересно. А почему вы недовольны своей работой? Почему вы собираетесь уходить?

А.: Ну, зарплата там неплохая, должна признаться. Но рабочий график неудобен для меня. И часто я работаю там сверхурочно. Кроме того, у вас отличная репутация, и я надеюсь приобрести больше возможностей и перспективу роста в вашей компании.

Б.: Понятно. А что вы можете рассказать мне о ваших положительных качествах?

А.: Ну... я приступаю к работе вовремя. Я обучаюсь довольно быстро. Я коммуникабельна, отличаюсь креативностью идей и к тому же неплохой художник.

Б.: Хорошо. Думаю, достаточно. Что ж, Елена Александровна. Большое спасибо. Было приятно побеседовать с вами, и мы сообщим вам о результатах собеседования через несколько дней. До свидания.

А.: С нетерпением буду ждать вашего извещения, была рада общению. До свидания.

Раздел (тема) дисциплины Роль личностного фактора и имиджевых характеристик в формировании образа переговорщика

Ситуационная задача

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете определить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

– Добрый день, меня зовут ..., я представитель компании ..., мы занимаемся продажей канцелярских изделий. Есть ли у вас время для разговора?

– Да, слушаю вас.

– Скажите, вы пользуетесь бланками для печати налоговых документов?

– Да, пользуемся.

– То есть, для вас актуальна покупка таких документов?

– Да, верно, а что вы хотите предложить?

– Наша компания будет заинтересована в сотрудничестве по поставкам таких бланков для вас. Мы готовы обсудить индивидуальную ценовую политику и условия сотрудничества.

Раздел (тема) дисциплины Роль когнитивного стиля и невербальных средств общения в переговорном процессе

Ситуационная задача

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете определить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Учитель беседует с учеником о том, какую отметку поставить ему за контрольную работу.

Анна Константиновна (в ответ на притязания ученика): Я думаю, что больше тройки за твою работу поставить нельзя. Глеб: Можно поставить и четверку.

А.К.: Почему ты так обеспокоен тройкой?

Г: Да, я вчера сказал отцу, что постараюсь получить хорошую оценку по истории, чтобы он отпустил меня к Андрею на день рождения.

А.К.: Я понимаю, что для тебя это важно, но я думаю, что это не причина для повышения оценки за конкретную работу. Я думаю, что если твой отец получит от меня записку о том, что ты сегодня

работал очень хорошо, то он поймет, что по истории у тебя дела обстоят хорошо, а эта тройка - увы, результат твоей досадной оплошности. В концовках ведь ему важно, как хорошо ты будешь знать историю, а не то какую отметку ты получил именно сегодня.
Г: Да, пожалуй, это будет хорошо, напишите записку.

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Раздел (тема 1) дисциплины **Общая характеристика переговорного процесса**

1. В чем выражается объективная сторона ведения переговоров
 - А. в предмете переговоров
 - Б. в участниках переговоров
 - В. в характере коммуникаций
2. Если переговоры проходят между отдельными государствами, то они называются:
 - А. международными
 - Б. межнациональными
 - В. межгосударственными
3. К какому типу переговоров можно отнести переговоры в НАТО, ЕЭС, ООН.
 - А. внутренним
 - Б. международным
 - В. территориальным
4. С точки зрения результатов переговоров, они могут быть:
 - А. в рамках конфронтации и в рамках сотрудничества
 - Б. плодотворными и безрезультатными
 - В. выигрышными и бесплодными
5. Этот тип переговоров предполагает переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества)
 - А. переговоры с целью достижения соглашений
 - Б. переговоры с целью нормализации отношений
 - В. переговоры с целью достижения новых отношений
 - Г. переговоры с целью получения косвенных результатов
6. По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть:
 - А. прямые и косвенные
 - Б. не прямые и косвенные

- В. открытые и закрытые
7. Что включает в себя уровень переговоров?
- А. территориальный статус участников переговоров
 Б. уровень материального благосостояния
 В. степень социальной значимости участников переговоров
 Г. социальный и политический статус участников переговоров
8. В чем реализуется коммуникативная функция переговорного процесса?
- А. она ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений
 Б. реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия, а заинтересованы только в обмене взглядами
 В. реализуется, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения.
9. Так называется один прием, метод для реализации выбранной стратегии.
- А. способ
 Б. тактический ход
 В. тактика
10. Установите соответствие
- Приемы присоединения оппонента:
1. негация,
 2. ретроспекция,
 3. проспекция.
- А. Если хотите прервать переговоры,
 Б. Обращаетесь в прошлое, создается языковая картина оппонента.
 В. Обращаетесь в будущее - это переход к принятию решения.

Раздел (тема 2) дисциплины **Риторический инструментарий деловой речи**

1. _____ - русского происхождения, означает умение *говорить красиво, увлекательно, убедительно.*
2. _____ - раздел риторики, обучающий композиционному построению последовательности размещения отобранного материала и др.
3. Определите уровень владения речью
 Этот уровень предполагает хорошее знание темы и предмета речи, незатруднительное использование языковых средств в соответствии с целью общения и особенностями аудитории. Оратор свободно применяет различные способы передачи мысли и управляет вниманием слушателей. Оратору важно продемонстрировать Умение свободно ориентироваться в материале, владение навыками контактирования с аудиторией
- А. Репродуктивный
 Б. Адаптационный
 В. Творческий
4. К основным законам риторики не относится закон
- А. Гармонизирующего диалога
 Б. Удовольствия
 В. Эмоциональности речи
 Г. Краткости
5. Установите соответствие между формулами речевого этикета и их стилистической характеристикой.

1. До свидания! Всего доброго	А. Стилистически возвышенное
2. Пока! Чао! Салют! Адью	Б. Стилистически сниженное, разговорно-фамильярное
3. Мое почтение! Позвольте откланяться!	В. Стилистически нейтральное

6. Определите уровень владения речью

Оратор не только в полной мере управляет усвоением материала с учетом особенностей аудитории, но и активизирует у слушателей творческое мышление, побуждает их делать собственные частные и промежуточные выводы, формирует у них способность видеть рассматриваемые явления в реальной связи с практикой.

А. Репродуктивный

Б. Адаптационный

В. Творческий

7. Установите соответствие

Коммуникативные качества речи

1. Уместность речи

2. Богатство речи

3. Логичность речи

А. Коммуникативное качество речи, которое заключается в соответствии языковых средств условиям общения

Б. Разнообразное использование языковых средств в речи для достижения цели общения

Г. Коммуникативное качество речи, которое возникает на основе соотношения речи и мышления

8. При обращении к группе лиц в официально-деловой ситуации лучше использовать обращение

А. товарищи

Б. уважаемые коллеги

В. граждане

Г. дорогие друзья

9. Культура речи – это...

А. Умение искусно пользоваться речью для оказания наибольшего воздействия на слушателей

Б. Умение говорить красиво, увлекательно, убедительно

В. Совокупность взаимосвязанных коммуникативных качеств речи, говорящих о ее совершенстве

Г. Наука об искусстве убеждать словом, ораторском искусстве, теории и мастерство красноречия

Д. Теория и мастерство целесообразной, воздействующей, гармонирующей речи

10. Установите последовательность стадий теоретической подготовки к переговорам:

А. Проведение анализа проблемы и разработку возможных альтернатив будущему решению (соглашению)

Б. Подготовка необходимых документов (выступлений, речей, проектов нормативных документов и т.д.)

В. Разработка переговорной концепции и своей позиции на переговорах

Г. Разработка стратегии и тактики переговоров

Раздел (тема 3) дисциплины **Подготовка к переговорам**

1. Существует две модели поведения сторон на переговорах:

А. с позиции силы и слабости

Б. с позиции жестокости и мягкости

В. с позиции слабости и жесткости

2. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения...»?

А. «избегающий»;

Б. «уступающий»;

- В. «отрицающий»;
 Г. «наступающий»;
 Д. «колеблющийся».
3. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступить к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения»?
- А. «избегающий»;
 Б. «уступающий»;
 В. «отрицающий»;
 Г. «наступающий»;
 Д. «колеблющийся».
4. Каков важный организационный момент третьего этапа подготовки к переговорам?
- А. определение повестки дня, регламента и уровня переговоров
 Б. определение времени начала и конца работы на переговорах
 В. определение последовательности выступлений
5. Из каких параметров обычно исходят при формировании делегации на переговоры?
- А. приблизительно равного количества членов с каждой стороны
 Б. преобладания количества членов в делегации инициаторов переговоров
 В. приблизительно равного количества мужчин и женщин в делегации
6. Какой вид стратегии ведения переговоров характеризуется «доминированием деловой принципиальности, твердым, но не жестким стилем, лояльными манерами, более высоким уровнем доверия между сторонами»?
- А. стратегия поиска взаимоприемлемых решений
 Б. стратегия взаимных уступок
 В. стратегия «жесткого прессинга»
7. Какой сходный тактический ход, применяемый обеими сторонами, является типичной особенностью начала переговоров?
- А. завышения своих позиций
 Б. занижение своих позиций
 В. игнорирование своих позиций
8. От чего зависит технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе?
- А. от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников
 Б. от состава делегации, анализа информации и проекта решения
 В. от цели и задач переговоров, состава участников и их отношений
9. Организационная часть переговоров включает в себя:
- А. цель, задачи, объект и предмет переговоров, материальное обеспечение и т. д.
 Б. анализ ситуации, состав участников переговорного процесса
 В. анализ стратегии и тактики переговоров
 Г. сроки, место проведения, физическая и информационная безопасность, материальное обеспечение и т. д.
10. Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода
- А. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»
 Б. Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем!»
 В. Керри Паттерсон, Джозеф Гренни «Ключевые переговоры»

Раздел (тема 4) дисциплины Деловые переговоры: этапы проведения

1. Из каких параметров обычно исходят при формировании делегации на переговоры?
- А. приблизительно равного количества членов с каждой стороны

- Б. преобладания количества членов в делегации инициаторов переговоров
В. приблизительно равного количества мужчин и женщин в делегации
2. Какой вид стратегии ведения переговоров характеризуется «доминированием деловой принципиальности, твердым, но не жестким стилем, лояльными манерами, более высоким уровнем доверия между сторонами»?
- А. стратегия поиска взаимоприемлемых решений
Б. стратегия взаимных уступок
В. стратегия «жесткого прессинга»
3. Какой сходный тактический ход, применяемый обеими сторонами, является типичной особенностью начала переговоров?
- А. завышения своих позиций
Б. занижение своих позиций
В. игнорирование своих позиций
4. Как называется тактический подход ведения переговоров, при котором ключевой аргумент припасается для кульминационной точки встречи, идут к которой путем постепенного раскрытия других преимуществ?
- А. «нож за спиной»
Б. «смертельный удар»
В. «смертельный удар»
5. От чего зависит технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе?
- А. от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников
Б. от состава делегации, анализа информации и проекта решения
В. от цели и задач переговоров, состава участников и их отношений
6. Существует две модели поведения сторон на переговорах:
- А. с позиции силы и слабости
Б. с позиции жестокости и мягкости
В. с позиции слабости и жесткости
7. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения...»?
- А. «избегающий»;
Б. «уступающий»;
В. «отрицающий»;
Г. «наступающий»;
Д. «колеблющийся».
8. Каков важный организационный момент третьего этапа подготовки к переговорам?
- А. определение повестки дня, регламента и уровня переговоров
Б. определение времени начала и конца работы на переговорах
В. определение последовательности выступлений
9. Какой определяющий мотив в стратегии «состязание/борьба»?
- А. максимизировать собственный результат
Б. минимизировать убытки
В. достижение совместных целей
10. Установите последовательность.
Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:
- А. передача информации
Б. аргументирование
В. нейтрализация замечаний собеседника
Г. принятие решения и завершение переговоров
Д. начало беседы

Раздел (тема 5) дисциплины **Стили ведения переговоров. Модели поведения в переговорах**

1. К какому стилю ведения переговоров можно отнести фразу «ты – мне, я – тебе»?
 - А. партнерский
 - Б. стиль сотрудничества
 - В. торговый
 - Г. взаимный
2. _____ цель – это стартовая позиция, о которой участник переговоров заявляет с самого начала.
 - А. реальная
 - Б. идеальная
 - В. конкретная
 - Г. позитивная
3. Источники информации могут быть:
 - А. легальные, конфиденциальные, нелегальные
 - Б. нелегальные, полуконфиденциальные, официальные
 - В. скрытые и открытые
4. При ведении переговоров в таком стиле участники ставят своей целью в максимальной степени удовлетворить свои интересы и интересы партнера.
 - А. стиль содружества
 - Б. стиль сотрудничества
 - В. стиль компромисса
5. _____ общий план для достижения цели.
 - А. тактика
 - Б. стратегия
 - В. планирование
 - Г. направление переговоров
6. Организационная часть переговоров включает в себя:
 - А. цель, задачи, объект и предмет переговоров, материальное обеспечение и т. д.
 - Б. анализ ситуации, состав участников переговорного процесса
 - В. анализ стратегии и тактики переговоров
 - Г. сроки, место проведения, физическая и информационная безопасность, материальное обеспечение и т. д.
7. Так называется предел, на котором участники переговоров решают, что следует прекратить переговоры.
 - А. тупик
 - Б. граница
 - В. конфликт
8. Установите соответствие:
Типы поведения партнеров, затрудняющие ведение переговоров
 1. Вздорный человек, «нигилист».
 2. «Всезнайка».
 3. «Болтун».
 - А. Часто выходит за профессиональные рамки беседы. В ходе беседы ведет себя нетерпеливо, бывает несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом смущает собеседников и неосознанно подталкивает их к тому, чтобы они не соглашались с его тезисами и утверждениями.
 - Б. Обо всем имеет свое мнение, постоянно требует слова и проявляет инициативу, которая подавляет партнеров на переговорах.
 - В. Часто бестактно и безо всякой видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратит на свои выпады.

9. Соотнесите необходимые качества переговорщика с их характеристикой:

А) Инициативность и деловая активность	1) высокая самооценка и высокий уровень притязаний
Б) Уверенность в себе	2) умение быстро устанавливать контакт с людьми, способность сопереживать, находить свое место в коллективе, соответствовать ожиданиям подчиненных
В) Коммуникабельность	3) организационные навыки и хорошая ориентация в своей профессии
Г) Стрессоустойчивость	4) высокая мотивация достижений, самостоятельность и ответственность, способность к принятию решений
Д) Профессиональная компетентность	5) уравновешенность, способность управлять своими эмоциями и переключаться, психологическая гибкость

10. Соотнесите стиль управления с его характеристикой:

А) Авторитарный стиль	1) решения навязываются подчиненными руководителю, он практически устраняется от активного управления группой. Ведет себя как рядовой участник, предоставляет работникам группы полную свободу.
Б) Либеральный стиль	2) решения принимаются руководителем совместно с подчиненными, подчиненным предоставляется достаточная свобода действий, руководитель организует обсуждение своих решений, поддерживает инициативу.
В) Демократический стиль	3) решения принимает руководитель единолично, он действует по отношению к подчиненным властно и жестко, осуществляет детальный контроль, сосредотачивает в своих руках все основные функции управления.

Раздел (тема 6) дисциплины **Деловые переговоры: подача позиции, определение стратегии и выбор тактики**

1. Какое определяющее отношение в стратегии «приспособление»

А. «ты выигрываешь, я проигрываю»

Б. «ты выигрываешь, я выигрываю»

В. «ты проигрываешь, я выигрываю»

2. Эта стратегия реализуется, когда каждый из участников переговорного процесса стремится к такому завершению переговоров, которое дает выигрыш обоим сторонам.

А. выигрыш-выигрыш

Б. проигрыш – выигрыш

В. проигрыш – проигрыш

3. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – выигрыш за счет проигрыша оппонента?

А. «выигрыш-выигрыш»;

Б. «выигрыш-проигрыш»;

В. «проигрыш-проигрыш»;

Г. «проигрыш-выигрыш»;

Д. «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

4. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – уход от конфликта, уступая оппоненту?

А. «выигрыш-выигрыш»;

Б. «выигрыш-проигрыш»;

В. «проигрыш-проигрыш»;

Г. «проигрыш-выигрыш»;

Д. «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

5. Какая из тактик в переговорном процессе характеризуется совокупностью таких приемов, как: критика конструктивных положений партнера; использование неожиданной информации; обман; угроза; блеф?

А. «видимого сотрудничества»;

Б. «дезориентации партнера»;

В. «провокации чувства жалости у партнера»;

Г. «ультимативная тактика»;

Д. «выжимания уступок».

6. Установите соответствие

Тактики реагирования в переговорном процессе

1. Партнер занял полностью противоположную позицию

А. Часто бывает достаточно промежутка времени между фразами, для того чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе

2. Вам предъявляют завышенные требования

Б. Попросите вежливо, но твердо дать договорить вам до конца. Повторите предложение

3. Вас поджимают со временем

В. Скажите четко, что вы можете воспользоваться другими предложениями

4. Партнер вас непрерывно перебивает

Г. Дайте понять, что такие условия для вас не подлежат обсуждению

5. На аргумент противоположной стороны вам ничего не приходит в голову дельного

Д. Ожидайте до тех пор, пока партнер что-либо скажет

6. Вам в навязчивой манере задают вопросы

Е. Требуйте точного указания источника; попросите, чтобы вам дали в руки оригинал

7. Приводят в поддержку своих аргументов цифры, данные, факты, результаты исследований, которые вам неизвестны

Ж. Оценивайте лишь то, что партнер хочет сказать по существу

8. Пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными

З. Попросите поточнее раскрыть существо предложений

9. Партнер обращается с вами

И. Настоятельно попросите партнера

снисходительно

четко и доступно объяснить применяемые термины

10. Употребляет термины, которых вы не знаете К. Покажите, что вы не обращаете внимания на то, как себя ведет партнер

7. Как называется тактика деловых переговоров, предполагающая уступку авторства привлекательного предложения партнеру?

А. «желанный подарок»

Б. «спасение лица»

В. «пакетирование»

8. _____ – это пакет (набор альтернатив, связанных с предметом), относительно которого, стороны, участвующие в переговорах, согласились после обмена с рядом предложений.

9. Чем обеспечивается стратегия переговорного процесса?

А. применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий

Б. применением жестких тактик ведения переговоров

В. применением формально-логического содержания

10. Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

А. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»

Б. Джим Кемп «Сначала скажи «нет»

В. Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

Раздел (тема 7) дисциплины **Технология переговорного процесса**

1. Установите соответствие:

Приемы решения проблемных ситуаций на переговорах:

1. Акцентируйте внимание на результате.

2. Пересмотрите достижения.

3. Сконцентрируйтесь на фундаментальных вопросах.

А. Возвращение к главным целям может направить переговоры в нужное русло.

Например: «Возможно, нам необходимо вспомнить, для чего мы здесь находимся?» Это заставит всех сфокусировать внимание на главной задаче переговоров и снимет «блокаду».

Б. Если на определенной стадии подвести итог по выясненным позициям, стороны увидят, что они потеряют, если не предпримут попытки двигаться дальше. Например: «Мы достигли значительных успехов в том, что пришли к соглашению по вопросам...» В этом случае участники переговоров оценят уже достигнутое и почувствуют, что устранить возникшие трудности не так уж невозможно, следует только постараться.

В. Концентрация на основных вопросах заключения сделки направляет переговоры в правильное русло, особенно если камнем преткновения стало что-то менее значительное. Очень часто именно тривиальные вещи заставляют людей занимать жесткую позицию. Но вопросы, которые вызывают несогласие на одном уровне, могут быть разрешены путем достижения целей каждой из сторон на другом уровне.

2. Установите соответствие:

«Грязные» приемы, с которыми можно столкнуться на переговорах:

1. Утаивание правды

2. Использование тактики прессинга

3. Использование психологических трюков

4. Ссылки на вышестоящее руководство

А. Попытка скрыть информацию или какую-либо ее часть, чтобы заставить партнера поверить в то, что он совершает выгодную сделку, хотя на самом деле это не так. Если

проверить факты заранее или уточнить во время переговоров, то обязательно обнаружатся определенные несоответствия.

Б. выдвижение дополнительных условий или требований, когда соглашение уже почти достигнуто, чтобы другая сторона с большей вероятностью пошла на уступки. Если вы повторите свои требования спокойным тоном, собеседник поймет, что его усилия напрасны, и будет вынужден прекратить давление.

В. разыгрывание роли «хороший – плохой» (чередование лояльного и несносного поведения), чтобы заставить вас почувствовать стресс или опасения, которые вызовут желание завершить переговоры. Если вы откажетесь реагировать на уловки подобного рода, они никогда не принесут желаемого эффекта.

Г. шантаж с помощью вымышленного уполномоченного лица, которому приписывается принятие решений, характеризуемого как «черствый партнер, совершенно неразумный, который, вероятнее всего, ни за что не согласится».

3. _____ – невозможность для обеих сторон договориться по какому-то конкретному вопросу, что свидетельствует о том, что окончательное соглашение не будет достигнуто.

4. Переговорный «_____» — тактика на переговорах, которая предполагает использование оружия собеседника против него самого.

5. Назовите формы, в которых могут протекать позиционные переговоры

А. мягкие – жесткие

Б. теплые – холодные

В. прямые – непрямые

6. _____ – столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения; реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии

7. Укажите, как можно укрепить собственные позиции в ходе подготовки к переговорам

А. привлекая влиятельных союзников или международных посредников для политической или финансовой помощи

Б. привлекая для подготовки к переговорам большую команду высоко подготовленных специалистов

В. привлекая к подготовке к переговорам специалистов из команды партнеров по переговорам

8. Назовите позицию, важную для усиления позиций в переговорном процессе

А. статус предполагаемых участников переговоров

Б. уровень материальных затрат на подготовку

В. численность команды, занимающейся подготовкой

9. Этот тип переговоров предполагает переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества)

А переговоры с целью достижения соглашений

Б переговоры с целью нормализации отношений

В переговоры с целью достижения новых отношений

Г переговоры с целью получения косвенных результатов

10. Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

А. Роберт Чалдини «Психология влияния»

Б. Джим Кемп «Сначала скажи «нет»

В. Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

Раздел (тема) дисциплины № 8 «Роль личностного фактора и имиджевых характеристик в формировании образа переговорщика»

1. Имидж — это...
 - А. целостное представление об образе, которое остается в сознании людей, их памяти;
 - Б. представление о характере человека;
 - В. представление о креативности человека.

2. Имидж в переводе с английского языка означает...
 - А. впечатление;
 - Б. оценка;
 - В. образ.

3. Объектом имиджирования являются...
 - А. люди, лидеры общественного мнения;
 - Б. фирма, организация;
 - В. все ответы верны.

5. Источником имиджформирующей информации являются...
 - А. реципиенты;
 - Б. индукторы;
 - В. общественность.

6. Определите, кто является основным субъектом имиджирования?
 - А. реципиент;
 - Б. индукторы;
 - В. имиджмейкер.

7. Самый распространенный вид конфликта, в котором наблюдается столкновение людей с различными взглядами, ценностями, чертами характера:
 - А. социальный;
 - Б. межгрупповой;
 - В. межличностный.

8. Механизм межличностного восприятия, который представляет собой особый вид понимания другого человека, стремление эмоционально откликнуться на его проблемы...
 - А. идентификация;
 - Б. эмпатия;
 - В. рефлексия.

9. Определите эффект социального восприятия: более новая информация оказывается самой значительной...
 - А. эффект стереотипизации;
 - Б. эффект ореола;
 - В. Эффект первичности.
10. Установите последовательность.
Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:
 - А. передача информации,
 - Б. аргументирование,
 - В. нейтрализация замечаний собеседника,
 - Г. принятие решения и завершение переговоров,
 - Д. начало беседы,

Раздел (тема 9) дисциплины **Роль когнитивного стиля и невербальных средств общения в переговорном процессе**

1. По форме вербальные речевые коммуникации подразделяют на
 - А. устную и письменную
 - Б. внешнюю и внутреннюю
 - В. родную и иностранную
 - Г. прямую и опосредованную
2. Что не относится к невербальным средствам общения?
 - А. походка
 - Б. пауза
 - В. просьба
3. Какие невербальные средства общения входят в группу кинесических ?
 - А. мимика
 - Б. беседа
 - В. визуальный контакт
4. Зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении, – это ...
 - А. кинесические средства общения
 - Б. просодические средства общения
 - В. такесические средства общения
5. Что не относится к такесическим средствам общения?
 - А. рукопожатия
 - Б. похлопывание по плечу
 - В. движения руками (жесты)
6. Похлопывание по плечу возможно при ...
 - А. моральной поддержке человека
 - Б. равенстве социального положения участников общения
 - В. поддержке оптимальной близости между партнерами по общению
 - Г. встрече с коллегами по работе
7. Доминирующее рукопожатие – это значит ...
 - А. рука сверху, ладонь развернута вниз
 - Б. рука снизу, ладонь развернута вверх
 - В. обе ладони находятся в вертикальном положении
 - Г. прямая рука, ладонь находится в горизонтальном положении
8. Противоречие между жестами и смыслом высказывания является свидетельством
 - А. забывчивости
 - Б. лжи
 - В. враждебности
9. Установите соответствие

ОШИБКИ В ПОСТРОЕНИИ ТЕЗИСА

1. ПОТЕРЯ ТЕЗИСА.	А. В ходе разговора мы пытаемся видоизменить собственный тезис, сужая или смягчая свое первоначальное слишком общее, преувеличенное или излишне резкое утверждение.
2. ПОЛНАЯ ПОДМЕНА ТЕЗИСА.	Б. Выдвинув определенное положение, вы начинаете доказывать нечто другое, близкое или сходное по значению, т. е. подменяете основную мысль другой

3. ЧАСТИЧНАЯ ПОДМЕНА ТЕЗИСА	В. Сформулировав тезис, мы забываем его и переходим к иному тезису, прямо или косвенно связанному с первым, но в принципе уже другому. Затем затрагиваем третий факт, а от него переходим к четвертому и т. д.
-----------------------------	--

10. Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода
- А. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»
 - Б. Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем!»
 - В. Роберт Чалдини «Психология влияния»
 - Г. Джим Кемп «Сначала скажи «нет»
 - Д. Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 0,5 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

- 5-4 **баллов** соответствует оценке «отлично»;
- 4-3 **баллов** – оценке «хорошо»;
- 3-2 **баллов** – оценке «удовлетворительно»;
- 2-1 **баллов** – оценке «неудовлетворительно».

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Вопросы в закрытой форме
 - 1.1 В чем выражается объективная сторона ведения переговоров
 - А. в предмете переговоров
 - Б. в участниках переговоров
 - В. в характере коммуникаций
 - 1.2 Если переговоры проходят между отдельными государствами, то они называются:
 - А. международными
 - Б. межнациональными
 - В. межгосударственными
 - 1.3 К какому типу переговоров можно отнести переговоры в НАТО, ЕЭС, ООН.
 - А. внутренним
 - Б. международным
 - В. территориальным
 - 1.4 С точки зрения результатов переговоров, они могут быть:
 - А. в рамках конфронтации и в рамках сотрудничества
 - Б. плодотворными и безрезультатными
 - В. выигрышными и бесплодными
 - 1.5 Этот тип переговоров предполагает переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества)
 - А. переговоры с целью достижения соглашений

- Б. переговоры с целью нормализации отношений
 - В. переговоры с целью достижений новых отношений
 - Г. переговоры с целью получения косвенных результатов
- 1.6 По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть:
- А. прямые и косвенные
 - Б. не прямые и косвенные
 - В. открытые и закрытые
- 1.7 Что включает в себя уровень переговоров?
- А. территориальный статус участников переговоров
 - Б. уровень материального благосостояния
 - В. степень социальной значимости участников переговоров
 - Г. социальный и политический статус участников переговоров
- 1.8 В чем реализуется коммуникативная функция переговорного процесса?
- А. она ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений
 - Б. реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия, а заинтересованы только в обмене взглядами
 - В. реализуется, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения.
- 1.9 Это наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров, планирование самого общего направления движения, ориентированного на достижение целей переговоров.
- А. планирование переговорного процесса
 - Б. тактика
 - В. стратегия
- 1.10 Так называется один прием, метод для реализации выбранной стратегии.
- А. способ
 - Б. тактический ход
 - В. тактика
- 1.11 К основным законам риторики не относится закон
- А. Гармонизирующего диалога
 - Б. Удовольствия
 - В. Эмоциональности речи
 - Г. Краткости
- 1.12 При обращении к группе лиц в официально-деловой ситуации лучше использовать обращение
- А. товарищи
 - Б. уважаемые коллеги
 - В. граждане
 - Г. дорогие друзья
- 1.13 Вопросы, способствующие выяснению и установлению истины, в риторике принято называть
- А. Сократическими
 - Б. Платоновскими
 - В. Риторическими
 - Г. Гомерическими
- 1.14 Существует две модели поведения сторон на переговорах:
- А. с позиции силы и слабости
 - Б. с позиции жестокости и мягкости
 - В. с позиции слабости и жесткости

- 1.15 К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения...»?
- А. «избегающий»;
 - Б. «уступающий»;
 - В. «отрицающий»;
 - Г. «наступающий»;
 - Д. «колеблющийся».
- 1.16 К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения?»
- А. «избегающий»;
 - Б. «уступающий»;
 - В. «отрицающий»;
 - Г. «наступающий»;
 - Д. «колеблющийся».
- 1.17 Каков важный организационный момент третьего этапа подготовки к переговорам?
- А. определение повестки дня, регламента и уровня переговоров
 - Б. определение времени начала и конца работы на переговорах
 - В. определение последовательности выступлений
- 1.18 Из каких параметров обычно исходят при формировании делегации на переговоры?
- А. приблизительно равного количества членов с каждой стороны
 - Б. преобладания количества членов в делегации инициаторов переговоров
 - В. приблизительно равного количества мужчин и женщин в делегации
- 1.19 Какой вид стратегии ведения переговоров характеризуется «доминированием деловой принципиальности, твердым, но не жестким стилем, лояльными манерами, более высоким уровнем доверия между сторонами»?
- А. стратегия поиска взаимоприемлемых решений
 - Б. стратегия взаимных уступок
 - В. стратегия «жесткого прессинга»
- 1.20 Какой сходный тактический ход, применяемый обеими сторонами, является типичной особенностью начала переговоров?
- А. завышения своих позиций
 - Б. занижение своих позиций
 - В. игнорирование своих позиций
- 1.21 От чего зависит технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе?
- А. от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников
 - Б. от состава делегации, анализа информации и проекта решения
 - В. от цели и задач переговоров, состава участников и их отношений
- 1.22 _____ общий план для достижения цели.
- А. тактика
 - Б. стратегия
 - В. планирование
 - Г. направление переговоров
- 1.23 Организационная часть переговоров включает в себя:
- А. цель, задачи, объект и предмет переговоров, материальное обеспечение и т. д.
 - Б. анализ ситуации, состав участников переговорного процесса
 - В. анализ стратегии и тактики переговоров
 - Г. сроки, место проведения, физическая и информационная безопасность, материальное обеспечение и т. д.
- 1.24. Из каких параметров обычно исходят при формировании делегации на переговоры?
- А. приблизительно равного количества членов с каждой стороны

- Б. преобладания количества членов в делегации инициаторов переговоров
В. приблизительно равного количества мужчин и женщин в делегации
- 1.25 Какой вид стратегии ведения переговоров характеризуется «доминированием деловой принципиальности, твердым, но не жестким стилем, лояльными манерами, более высоким уровнем доверия между сторонами»?
- А. стратегия поиска взаимоприемлемых решений
Б. стратегия взаимных уступок
В. стратегия «жесткого прессинга»
- 1.26 Какой сходный тактический ход, применяемый обеими сторонами, является типичной особенностью начала переговоров?
- А. завышения своих позиций
Б. занижение своих позиций
В. игнорирование своих позиций
- 1.27 Как называется тактический подход ведения переговоров, при котором ключевой аргумент припасается для кульминационной точки встречи, идут к которой путем постепенного раскрытия других преимуществ?
- А. «нож за спиной»
Б. «смертельный удар»
В. «смертельный удар»
- 1.28 От чего зависит технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе?
- А. от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников
Б. от состава делегации, анализа информации и проекта решения
В. от цели и задач переговоров, состава участников и их отношений
- 1.29 Существует две модели поведения сторон на переговорах:
- А. с позиции силы и слабости
Б. с позиции жестокости и мягкости
В. с позиции слабости и жесткости
- 1.30 Каков важный организационный момент третьего этапа подготовки к переговорам?
- А. определение повестки дня, регламента и уровня переговоров
Б. определение времени начала и конца работы на переговорах
В. определение последовательности выступлений
- 1.31 Какой определяющий мотив в стратегии «состыязание/борьба»?
- А. максимизировать собственный результат
Б. минимизировать убытки
В. достижение совместных целей
- 1.32 К какому стилю ведения переговоров можно отнести фразу «ты – мне, я – тебе»?
- А. партнерский
Б. стиль сотрудничества
В. торговый
Г. взаимный
- 1.33 _____ цель – это стартовая позиция, о которой участник переговоров заявляет с самого начала.
- А. реальная
Б. идеальная
В. конкретная
Г. позитивная
- 1.34 Источники информации могут быть:
- А. легальные, конфиденциальные, нелегальные
Б. нелегальные, полуконфиденциальные, официальные
В. скрытые и открытые
- 1.35 При ведении переговоров в таком стиле участники ставят своей целью в максимальной степени удовлетворить свои интересы и интересы партнера.

- А. стиль содружества
 - Б. стиль сотрудничества
 - В. стиль компромисса
- 1.36 Организационная часть переговоров включает в себя:
- А. цель, задачи, объект и предмет переговоров, материальное обеспечение и т. д.
 - Б. анализ ситуации, состав участников переговорного процесса
 - В. анализ стратегии и тактики переговоров
 - Г. сроки, место проведения, физическая и информационная безопасность, материальное обеспечение и т. д.
- 1.37 Так называется предел, на котором участники переговоров решают, что следует прекратить переговоры.
- А. тупик
 - Б. граница
 - В. конфликт
- 1.38 Какой определяющий мотив в стратегии «состояние/борьба»?
- А. максимизировать собственный результат
 - Б. минимизировать убытки
 - В. достижение совместных целей
- 1.39 Какое определяющее отношение в стратегии «приспособление»?
- А. «ты выигрываешь, я проигрываю»
 - Б. «ты выигрываешь, я выигрываю»
 - В. «ты проигрываешь, я выигрываю»
- 1.40 Эта стратегия реализуется, когда каждый из участников переговорного процесса стремится к такому завершению переговоров, которое дает выигрыш обеим сторонам.
- А. выигрыш-выигрыш
 - Б. проигрыш – выигрыш
 - В. проигрыш – проигрыш
- 1.41 В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – выигрыш за счет проигрыша оппонента?
- А. «выигрыш-выигрыш»;
 - Б. «выигрыш-проигрыш»;
 - В. «проигрыш-проигрыш»;
 - Г. «проигрыш-выигрыш»;
 - Д. «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».
- 1.42 В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – уход от конфликта, уступая оппоненту?
- А. «выигрыш-выигрыш»;
 - Б. «выигрыш-проигрыш»;
 - В. «проигрыш-проигрыш»;
 - Г. «проигрыш-выигрыш»;
 - Д. «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».
- 1.43 Как называется тактика деловых переговоров, предполагающая уступку авторства привлекательного предложения партнеру?
- А. «желанный подарок»
 - Б. «спасение лица»
 - В. «пакетирование»
- 1.44 Чем обеспечивается стратегия переговорного процесса?
- А. применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий
 - Б. применением жестких тактик ведения переговоров
 - В. применением формально-логического содержания
- 1.45 Назовите формы, в которых могут протекать позиционные переговоры
- А. мягкие – жесткие

- Б. теплые – холодные
В. прямые - не прямые
- 1.46 Укажите, как можно укрепить собственные позиции в ходе подготовки к переговорам
А. привлекая влиятельных союзников или международных посредников для политической или финансовой помощи
Б. привлекая для подготовки к переговорам большую команду высоко подготовленных специалистов
В. привлекая к подготовке к переговорам специалистов из команды партнеров по переговорам
- 1.47 Назовите позицию, важную для усиления позиций в переговорном процессе
А. статус предполагаемых участников переговоров
Б. уровень материальных затрат на подготовку
В. численность команды, занимающейся подготовкой
- 1.48 В каких случаях применяется стратегия баланса между жестким и мягким методами ведения деловых переговоров?
А. в условиях жестокой конкурентной борьбы во всех сферах предпринимательства и бизнеса
Б. в условиях развитого, цивилизованного рынка
В. в условиях неразвитого рынка, «базара»
- 1.49 Этот тип переговоров предполагает переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества)
А переговоры с целью достижения соглашений
Б переговоры с целью нормализации отношений
В переговоры с целью достижения новых отношений
Г переговоры с целью получения косвенных результатов
- 1.50 Имидж — это...
А. целостное представление об образе, которое остается в сознании людей, их памяти;
Б. представление о характере человека;
В. представление о креативности человека.
- 1.51 Объектом имиджирования являются...
А. люди, лидеры общественного мнения;
Б. фирма, организация;
В. все ответы верны.
- 1.52 Имидж в переводе с английского языка означает...
А. впечатление;
Б. оценка;
В. образ.
- 1.53 Источником имиджформирующей информации являются...
А. реципиенты;
Б. индукторы;
В. общественность.
- 1.54 Определите, кто является основным субъектом имиджирования?
А. реципиент;
Б. индукторы;
В. имиджмейкер.
- 1.55 Самый распространенный вид конфликта, в котором наблюдается столкновение людей с различными взглядами, ценностями, чертами характера:
А. социальный;
Б. межгрупповой;
В. межличностный.
- 1.56 Определите эффект социального восприятия: более новая информация оказывается самой значительной...

А. эффект стереотипизации:

Б. эффект ореола;

В. Эффект первичности.

1.57 По форме вербальные речевые коммуникации подразделяют на

А. устную и письменную

Б. внешнюю и внутреннюю

В. родную и иностранную

Г. прямую и опосредованную

1.58 Что не относится к невербальным средствам общения?

А. походка

Б. пауза

В. просьба

1.59 Какие невербальные средства общения входят в группу кинесических ?

А. мимика

Б. беседа

В. визуальный контакт

1.60 Что не относится к такесическим средствам общения?

А. рукопожатия

Б. похлопывание по плечу

В. движения руками (жесты)

1.61 Похлопывание по плечу возможно при ...

А. моральной поддержке человека

Б. равенстве социального положения участников общения

В. поддержке оптимальной близости между партнерами по общению

Г. встрече с коллегами по работе

1.62 Доминирующее рукопожатие – это значит ...

А. рука сверху, ладонь развернута вниз

Б. рука снизу, ладонь развернута вверх

В. обе ладони находятся в вертикальном положении

Г. прямая рука, ладонь находится в горизонтальном положении

1.63 Обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта – это ...

А. интервью

Б. деловая беседа

В. деловые переговоры

2. Вопросы в открытой форме

2.1 К _____ субъектам переговоров относят тех, кто выступает в роли лиц, осуществляющих переговорный процесс.

2.2 _____ переговорного процесса могут выступать самые разные акты, т. е. различные документы.

2.3 _____ стиль ведения переговоров означает доминирующее отношение к проблеме, а не к партнеру; объективная оценка проблемы; независимая экспертиза и т. д.

2.4 _____ - русского происхождения, означает умение говорить красиво, увлекательно, убедительно.

2.5 _____ - раздел риторики, обучающий композиционному построению последовательности размещения отобранного материала и др.

2.6 Определите уровень владения речью

Этот уровень предполагает хорошее знание темы и предмета речи, незатруднительное использование языковых средств в соответствии с целью общения и особенностями аудитории. Оратор свободно применяет различные способы передачи мысли и управляет

вниманием слушателей. Оратору важно продемонстрировать Умение свободно ориентироваться в материале, владение навыками контактирования с аудиторией _____.

2.7 Определите уровень владения речью

Оратор не только в полной мере управляет усвоением материала с учетом особенностей аудитории, но и активизирует у слушателей творческое мышление, побуждает их делать собственные частные и промежуточные выводы, формирует у них способность видеть рассматриваемые явления в реальной связи с практикой _____.

2.8 Культура речи – это _____.

2.9 К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения...»? _____.

2.10 К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения»? _____.

2.11 _____ общий план для достижения цели.

2.12 _____ цель – это то, на что удастся рассчитывать с учетом диалога с партнером.

2.13 Какая из тактик в переговорном процессе характеризуется совокупностью таких приемов, как: критика конструктивных положений партнера; использование неожиданной информации; обман; угроза; блеф? _____.

2.14 _____ – это пакет (набор альтернатив, связанных с предметом), относительно которого, стороны, участвующие в переговорах, согласились после обмена с рядом предложений.

2.15 _____ – идеальное, мысленное предвосхищение результатов деятельности.

2.16 _____ – невозможность для обеих сторон договориться по какому-то конкретному вопросу, что свидетельствует о том, что окончательное соглашение не будет достигнуто.

2.17 Переговорный «_____» — тактика на переговорах, которая предполагает использование оружия собеседника против него самого.

2.18 _____ – столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения; реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии

2.19 Механизм межличностного восприятия, который представляет собой особый вид понимания другого человека, стремление эмоционально откликнуться на его проблемы _____.

2.30 Зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении, – это _____.

3. Вопросы на установление последовательности

3.1 Установите последовательность стадий теоретической подготовки к переговорам:

А. Проведение анализа проблемы и разработках возможных альтернатив будущему решению (соглашению)

Б. Подготовка необходимых документов (выступлений, речей, проектов нормативных документов и т.д.)

В. Разработка переговорной концепции и своей позиции на переговорах

Г. Разработка стратегии и тактики переговоров

3.2 Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

- А. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»
- Б. Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем!»
- В. Керри Паттерсон, Джозеф Гренни «Ключевые переговоры»

3.3 Установите последовательность.

Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:

- А. передача информации
- Б. аргументирование
- В. нейтрализация замечаний собеседника
- Г. принятие решения и завершение переговоров
- Д. начало беседы

3.4 Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

- А. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»
- Б. Джим Кемп «Сначала скажи «нет»
- В. Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

3.5 Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

- А. Роберт Чалдини «Психология влияния»
- Б. Джим Кемп «Сначала скажи «нет»
- В. Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

3.6 Установите последовательность.

Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:

- А. передача информации,
- Б. аргументирование,
- В. нейтрализация замечаний собеседника,
- Г. принятие решения и завершение переговоров,
- Д. начало беседы,

3.7 Расположите книги по искусству ведения переговоров в хронологической последовательности их выхода

- А. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон «Переговоры без поражения»
- Б. Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем!»
- В. Роберт Чалдини «Психология влияния»
- Г. Джим Кемп «Сначала скажи «нет»
- Д. Уильям Юри «Как преодолеть «нет»

4. Вопросы на установление соответствия

4.1 Установите соответствие между формулами речевого этикета и их стилистической характеристикой.

1. До свидания! Всего доброго	Г. Стилистически возвышенное
2. Пока! Чао! Салют! Адью	Д. Стилистически сниженное, разговорно-фамильярное
3. Мое почтение! Позвольте откланяться!	Е. Стилистически нейтральное

4.2 Установите соответствие

Коммуникативные качества речи

- 1. Уместность речи
- 2. Богатство речи
- 3. Логичность речи

А. Коммуникативное качество речи, которое заключается в соответствии языковых средств условиям общения

Б. Разнообразное использование языковых средств в речи для достижения цели общения

Г. Коммуникативное качество речи, которое возникает на основе соотношения речи и мышления

4.3 Установите соответствие:

Типы поведения партнеров, затрудняющие ведение переговоров

1. Вздорный человек, «нигилист».

2. «Всезнайка».

3. «Болтун».

А. Часто выходит за профессиональные рамки беседы. В ходе беседы ведет себя нетерпеливо, бывает несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом смущает собеседников и неосознанно подталкивает их к тому, чтобы они не соглашались с его тезисами и утверждениями.

Б. Обо всем имеет свое мнение, постоянно требует слова и проявляет инициативу, которая подавляет партнеров на переговорах.

В. Часто бестактно и безо всякой видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратит на свои выпады.

4.4 Соотнесите необходимые качества переговорщика с их характеристикой:

А) Инициативность и деловая активность	1) высокая самооценка и высокий уровень притязаний
Б) Уверенность в себе	2) умение быстро устанавливать контакт с людьми, способность сопереживать, находить свое место в коллективе, соответствовать ожиданиям подчиненных
В) Коммуникабельность	3) организационные навыки и хорошая ориентация в своей профессии
Г) Стрессоустойчивость	4) высокая мотивация достижений, самостоятельность и ответственность, способность к принятию решений
Д) Профессиональная компетентность	5) уравновешенность, способность управлять своими эмоциями и переключаться, психологическая гибкость

4.5 Соотнесите стиль управления с его характеристикой:

А) Авторитарный стиль	1) решения навязываются подчиненными руководителю, он практически устраняется от активного управления группой. Ведет себя как рядовой участник, предоставляет работникам группы полную свободу.
Б) Либеральный стиль	2) решения принимаются руководителем совместно с подчиненными, подчиненным предоставляется достаточная свобода действий, руководитель организует обсуждение своих решений, поддерживает инициативу.
В) Демократический стиль	3) решения принимает руководитель

	единолично, он действует по отношению к подчиненным властно и жестко, осуществляет детальный контроль, сосредотачивает в своих руках все основные функции управления.
--	---

4.6 Установите соответствие

Тактики реагирования в переговорном процессе

- | | |
|--|--|
| 1. Партнер занял полностью противоположную позицию | А. Часто бывает достаточно промежутка времени между фразами, для того чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе |
| 2. Вам предъявляют завышенные требования | Б. Попросите вежливо, но твердо дать договорить вам до конца. Повторите предложение |
| 3. Вас поджимают со временем | В. Скажите четко, что вы можете воспользоваться другими предложениями |
| 4. Партнер вас непрерывно перебивает | Г. Дайте понять, что такие условия для вас не подлежат обсуждению |
| 5. На аргумент противоположной стороны вам ничего не приходит в голову дельного | Д. Ожидайте до тех пор, пока партнер что-либо скажет |
| 6. Вам в навязчивой манере задают вопросы | Е. Требуйте точного указания источника; попросите, чтобы вам дали в руки оригинал |
| 7. Приводят в поддержку своих аргументов цифры, данные, факты, результаты исследований, которые вам неизвестны | Ж. Оценивайте лишь то, что партнер хочет сказать по существу |
| 8. Пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными | З. Попросите поточнее раскрыть существо предложений |
| 9. Партнер обращается с вами снисходительно | И. Настоятельно попросите партнера четко и доступно объяснить применяемые термины |
| 10. Употребляет термины, которых вы не знаете | К. Покажите, что вы не обращаете внимания на то, как себя ведет партнер |

4.7 Установите соответствие:

Приемы решения проблемных ситуаций на переговорах:

1. Акцентируйте внимание на результате.
 2. Пересмотрите достижения.
 3. Сконцентрируйтесь на фундаментальных вопросах.
- А. Возвращение к главным целям может направить переговоры в нужное русло. Например: «Возможно, нам необходимо вспомнить, для чего мы здесь находимся?» Это заставит всех сфокусировать внимание на главной задаче переговоров и снимет «блокаду».
- Б. Если на определенной стадии подвести итог по выясненным позициям, стороны увидят, что они потеряют, если не предпримут попытки двигаться дальше. Например: «Мы достигли значительных успехов в том, что пришли к соглашению по вопросам...» В

этом случае участники переговоров оценят уже достигнутое и почувствуют, что устранить возникшие трудности не так уж невозможно, следует только постараться.

В. Концентрация на основных вопросах заключения сделки направляет переговоры в правильное русло, особенно если камнем преткновения стало что-то менее значительное. Очень часто именно тривиальные вещи заставляют людей занимать жесткую позицию. Но вопросы, которые вызывают несогласие на одном уровне, могут быть разрешены путем достижения целей каждой из сторон на другом уровне.

4.8 Установите соответствие:

«Грязные» приемы, с которыми можно столкнуться на переговорах:

1. Утаивание правды
2. Использование тактики прессинга
3. Использование психологических трюков
4. Ссылки на вышестоящее руководство

А. Попытка скрыть информацию или какую-либо ее часть, чтобы заставить партнера поверить в то, что он совершает выгодную сделку, хотя на самом деле это не так. Если проверить факты заранее или уточнить во время переговоров, то обязательно обнаружатся определенные несоответствия.

Б. выдвижение дополнительных условий или требований, когда соглашение уже почти достигнуто, чтобы другая сторона с большей вероятностью пошла на уступки. Если вы повторите свои требования спокойным тоном, собеседник поймет, что его усилия напрасны, и будет вынужден прекратить давление.

В. разыгрывание роли «хороший – плохой» (чередование лояльного и несносного поведения), чтобы заставить вас почувствовать стресс или опасения, которые вызовут желание завершить переговоры. Если вы откажетесь реагировать на уловки подобного рода, они никогда не принесут желаемого эффекта.

Г. шантаж с помощью вымышленного уполномоченного лица, которому приписывается принятие решений, характеризуемого как «черствый партнер, совершенно неразумный, который, вероятнее всего, ни за что не согласится».

4.9 Установите соответствие

ОШИБКИ В ПОСТРОЕНИИ ТЕЗИСА

1. ПОТЕРЯ ТЕЗИСА.	А. В ходе разговора мы пытаемся видоизменить собственный тезис, сужая или смягчая свое первоначальное слишком общее, преувеличенное или излишне резкое утверждение.
2. ПОЛНАЯ ПОДМЕНА ТЕЗИСА.	Б, Выдвинув определенное положение, вы начинаете доказывать нечто другое, близкое или сходное по значению, т. е. подменяете основную мысль другой
3. ЧАСТИЧНАЯ ПОДМЕНА ТЕЗИСА	В. Сформулировав тезис, мы забываем его и переходим к иному тезису, прямо или косвенно связанному с первым, но в принципе уже другому. Затем затрагиваем третий факт, а от него переходим к четвертому и т. д.

4.10 Установите соответствие

Приемы присоединения оппонента:

1. негация,
2. ретроспекция,
3. проспекция.

А. Если хотите прервать переговоры,

Б. Обращаетесь в прошлое, создается языковая картина оппонента.

В. Обращаетесь в будущее - это переход к принятию решения.

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Ситуационная задача № 1

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особенное значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Максимальная цель — контракт на поставку двух упаковок (по 20 штук весом 150 г) эксклюзивного испанского хамона четыре раза в месяц с отсрочкой платежа 14 дней и

скидкой 7% при большем объеме. Дополнительно — возврат продукции, у которой подходит срок годности, рекламные материалы.

Минимальная цель — заключить пробную сделку на 1 упаковку 2 раза в месяц с договоренностью о последующих поставках, если спрос на продукт окажется высоким, получение информации о популярных производителях продукта.

Ситуационная задача № 2

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Фирма продает услуги, в частности, время для радиорекламы ни УКВ диапазоне. Ее радиостанция «К-ВИ». Строительная компания «Кварсис» является крупнейшей фирмой с радиорекламой. Она покупает все свое время у конкурирующей радиостанции «К-ДВА». Состоялась встреча менеджера (М) фирмы с радиостанции К-ВИ» с руководителем (Р) отдела рекламы компании «Кварсис». Вот их диалог. М.: Вы удовлетворены услугами «К-ДВА»?

- Р.: Да. Они прекрасно для нас работают.

-М.: А сколько времени Вы уже пользуетесь услугами «К-ДВА»?

- Р.: Около трех лет.

- М.: А до «К-ДВА» Вы рекламировали свой товар на радио?

- Р.: Да, конечно, только на другой радиостанции.

- М.: А могу я узнать, какое время Вы возглавляете отдел рекламы Вашей фирмы?

- Р.: Я здесь уже три года.

- М.: Тогда я могу с уверенностью предположить, что Вам пришлось здорово поработать, переходя от одной рекламирующей радиостанции к другой.

-Р.: Верно.

- М.: И Вы совершали такой переход на основе глубокого анализа и исследований. Не так ли?

- Р.: Да. На основе очень широких исследований. Мы тщательно провели рыночный анализ многих радиостанций. И наши исследования убедили нас, что наши затраты на УКВ-рекламу будут полнее реализованы на «К-ДВА», чем на всех других станциях.

- М.: Три года назад, когда проводили эти исследования, Вы стремились к расширению сбыта?

-Р.: Разумеется.

- М.: И результаты были близки к ожидаемым?

- Р.: Да. Мы были вполне удовлетворены.

- М.: Скажите, а поскольку Вы получили большую отдачу от планирования, а затем и от осуществления перехода с одной радиостанции на другую три года назад, может ли случиться, что теперь Вы лишите себя возможности повторить весь этот процесс? Ваши исследования в прошлом привели к повышению прибыли и получению Вашей фирмой большего престижа. При этом повысился и лично Ваш престиж? Верно?

- Р.: Конечно.

- М.: Вы сделали это один раз. Поэтому не исключена возможность, что Вы сделаете это и во второй раз. Вы согласны?

- Р.: Да, с этим я соглашусь. Такая возможность существует.

- М.: Прекрасно, Я бы хотел занять несколько минут Вашего времени, чтобы поподробнее остановиться на этой возможности.

- Р.: Пожалуйста. Я слушаю Вас.

- М.: Я воспользовался этой возможностью и провел презентацию радиостанции «К-ВИ». Их последние рекламные заставки выглядели прекрасно, и ей хочется плодотворно работать и дальше. Поэтому у Вас может появиться дополнительная возможность для успешных перемен на этой радиостанции. Давайте договоримся еще об одной встрече для более детального обсуждения нашего сотрудничества.

Ситуационная задача № 3

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особое значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

ЗАО «Мебельная фабрика № 5» и коммерческий банк «Омега»: о выделении кредита на 5 млн. рублей на срок до 3-х лет под залог готовой продукции.

Ситуационная задача № 4

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуационная задача № 5

Ознакомьтесь с ситуацией. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных: критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, сотрудник отделивается молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

Ситуационная задача № 6

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете предложить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Покупатель хочет купить квартиру за 3 млн. руб., но продавец всеми силами упирается и не хочет снижать цену ниже 3,2 млн. руб. Первому нужна квартира, а второму – деньги, но оба они не могут прийти к согласию.

Ситуационная задача № 7

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете определить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Б.:Здравствуйте. Мне назначено собеседование.

А.:Доброе утро, Елена Александровна. Итак, вы подали заявление о приеме на работу в нашу компанию. Верно?

Б.: Да, я послала резюме на должность менеджера по рекламе.

А.:Хорошо. Я бы хотела узнать о вас немного больше. Образование, указанное в резюме, нас устраивает. А опыт у вас есть?

Б.: Разумеется. Сначала я работала менеджером в ресторане. Я провела там 1 года, и затем перешла в фирму, где работаю в данный момент менеджером по рекламе.

Б.: Это интересно. А почему вы недовольны своей работой? Почему вы собираетесь уходить?

А.:Ну, зарплата там неплохая, должна признаться. Но рабочий график неудобен для меня. И часто я работаю там сверхурочно. Кроме того, у вас отличная репутация, и я надеюсь приобрести больше возможностей и перспективу роста в вашей компании.

Б.: Понятно. А что вы можете рассказать мне о ваших положительных качествах?

А.:Ну... я приступаю к работе вовремя. Я обучаюсь довольно быстро. Я коммуникабельна ,отличаюсь креативностью идей и к тому же неплохой художник.

Б.:Хорошо. Думаю, достаточно. Что ж, Елена Александровна. Большое спасибо. Было приятно побеседовать с вами, и мы сообщим вам о результатах собеседования через несколько дней. До свидания.

А.:С нетерпением буду ждать вашего извещения, была рада общению. До свидания.

Ситуационная задача № 8

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете определить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

– Добрый день, меня зовут ..., я представитель компании ..., мы занимаемся продажей канцелярских изделий . Есть ли у вас время для разговора?

– Да, слушаю вас.

– Скажите, вы пользуетесь бланками для печати налоговых документов?

– Да, пользуемся.

– То есть, для вас актуальна покупка таких документов?

– Да, верно, а что вы хотите предложить?

– Наша компания будет заинтересована в сотрудничестве по поставкам таких бланков для вас. Мы готовы обсудить индивидуальную ценовую политику и условия сотрудничества.

Ситуационная задача № 9

Ознакомьтесь с ситуацией. Какие технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира Вы можете определить?

Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации?

Учитель беседует с учеником о том, какую отметку поставить ему за контрольную работу. Анна Константиновна (в ответ на притязания ученика): Я думаю, что больше тройки за твою работу поставить нельзя. Глеб: Можно поставить и четверку.

А.К.: Почему ты так обеспокоен тройкой?

Г: Да, я вчера сказал отцу, что постараюсь получить хорошую оценку по истории, чтобы он отпустил меня к Андрею на день рождения.

А.К.: Я понимаю, что для тебя это важно, но я думаю, что это не причина для повышения оценки за конкретную работу. Я думаю, что если твой отец получит от меня записку о том, что ты сегодня работал очень хорошо, то он поймет, что по истории у тебя дела обстоят хорошо, а эта тройка - увы, результат твоей досадной оплошности. В конце-концов ведь ему важно, как хорошо ты будешь знать историю, а не то какую отметку ты получил именно сегодня.

Г: Да, пожалуй, это будет хорошо, напишите записку.

Ситуационная задача № 10

Вы - сотрудник компании, ваша профессиональная сфера - торговля зерном. Вы договорились о встрече с вашим постоянным клиентом, который систематически задерживает выплаты за полученную продукцию. Вы не хотите передавать это в службу безопасности, так как вам очень дороги эти отношения, переросшие в дружеские. Клиент - директор большого Московского мукомольного холдинга.

Ваша цель - договориться о выплате задолженности.

Задание: выстройте примерный алгоритм переговоров с директором компании. Опишите вашу позицию и ваш интерес. Сформулируйте предложение. Напишите ваши аргументы в пользу выплаты задолженности.

Ситуационная задача № 11

Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля птицей. Вы срочно лично встречаетесь с клиентом, который должен был получить 20 тонн глубокозамороженной птицы, расфасованной по 1200 грамм. «Поле-Полюшко» опаздывает с поставками на два дня. К тому же пришедший заказ состоял из птиц весом по 1900 грамм и без пакета. Клиент в ярости, и предварительный телефонный разговор состоял из одних угроз. Вы решили встретиться лично. Вы встречаетесь с директором оптовой базы. В течение дня вам уже звонили начальник отдела закупок, коммерческий директор, менеджер по развитию, юрист и сотрудник отдела закупок. Директор оптовой базы всегда воспринимал «Поле-Полюшко» как надежного и важного поставщика. Он «в ярости» и еще «накручен» потоком жалоб подчиненных. Он хочет компенсации.

Ваша цель - урегулировать конфликт, принять товар и сохранить долгосрочные отношения.

Задание: выстройте примерный алгоритм переговоров с директором компании. Опишите вашу позицию и ваш интерес. Сформулируйте предложение. Выстройте ваши аргументы.

Ситуационная задача № 12

Вы - сотрудник компании, ваша профессиональная сфера - торговля птицей. Вы договорились о поставке птицы из Саратовской области крупному московскому дилеру. Товар уже в пути. Клиент ультимативно потребовал

встречи по поводу изменения условий поставок. На встрече он требует изменить условия поставки и расфасовку. Говорит о том, что у него есть другой поставщик, который готов выполнить все его условия и дать лучшую цену. Клиент - коммерческий директор базы. На самом деле у клиента нет другого поставщика. Он допустили ошибку, пообещав своему клиенту другую расфасовку.

Ваша цель - урегулировать конфликт, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации в будущем.

Задание: выстройте примерный алгоритм переговоров с диллером. Опишите вашу позицию и ваш интерес. Сформулируйте предложение. Выстройте ваши аргументы.

Ситуационная задача № 13

Вы - сотрудник компании, ваша профессиональная сфера - торговля колбасными изделиями и мясопродуктами. Вы договорились о встрече с руководителем крупной дистрибьютерской сети Поволжья. Ваши преимущества: более низкая цена при аналогичном качестве и расположенный в том же регионе завод-производитель. Вы знаете, что через некоторое время появится «бренд» вашей продукции, и это, естественно, приведет к повышению цены.

Ваша цель - продать продукцию.

Задание: выстройте примерный алгоритм переговоров с дистрибьютерами. Опишите вашу позицию и ваш интерес. Сформулируйте предложение. Выстройте ваши аргументы.

Ситуационная задача № 14

Вы - сотрудник компании, ваша профессиональная сфера - торговля сахаром. Вы встречаетесь в Москве с директором регионального представительства. Он уверяет вас, что необходимо снизить цены, так как тогда он сможет продавать большие объемы. Он считает, что в его регионе (Новгородская область) значение имеет только цена. Он говорит о том, что у него уже есть договоренность с потенциальными клиентами на большие объемы при снижении цены.

Ваша цель - убедить директора регионального представительства, что стратегию продаж определяете вы, а он принимает только тактические решения, и что вопрос ценообразования решается в Москве.

Задание: выстройте примерный алгоритм переговоров с региональным директором. Опишите вашу позицию и ваш интерес. Сформулируйте предложение. Выстройте ваши аргументы.

Ситуационная задача № 15

Вы - сотрудник компании, ваша профессиональная сфера - торговля сахаром. Вы встречаетесь для подписания контракта с новым покупателем. До этого вы несколько раз встречались с ним, и пришли к согласию по всем вопросам. В течение встречи покупатель начинает говорить о том, что цена может измениться во время транспортировки. И требует внести в договор

пункт о том, что если цена, во время транспортировки изменится, то изменится и платеж.

Ваша цель - добиться фиксированной цены либо на момент отгрузки, либо на момент прибытия. Урегулировать ситуацию, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации на будущее.

Задание: выстройте примерный алгоритм переговоров с покупателем. Опишите вашу позицию и ваш интерес. Сформулируйте предложение. Выстройте ваши аргументы.

Ситуационная задача № 16

Вы - бизнесмен и начинаете вести переговоры с партнером о предоставлении ему срочного коммерческого кредита. Ваша цель - выяснить возможные условия предоставления кредита, процентную ставку, сроки погашения кредита и т. п. Кроме того, Ваш партнер потенциально полезен для Вас в плане возможного заключения с ним выгодного контракта для Вашей фирмы.

В ходе обсуждения данного вопроса Ваш партнер выдвинул предложение следующего содержания: он хочет заключить договор о предоставлении ему кредита на условиях 10 %-ной ставки. Вы понимаете, что можете поторговаться и решаете выдвинуть второе условие:

«Хорошо, - говорите Вы, - я согласен обсудить подробнее вопрос о предоставлении Вам кредита при условии заключения с Вами контракта на поставку нам крупной партии станков Вашей фирмы на льготных условиях».

Партнер: «А на какую процентную ставку я могу рассчитывать при получении кредита?»

Вы: «Ну, думаю, что в пределах 15-20 процентов, но не меньше. К тому же этот вопрос я должен обсудить с руководством».

Партнер: «Знаете, я вижу, у Вас возникают сложности. Давайте тогда оставим этот вопрос. Мы постараемся решить его с другим партнером. Тем более, что у нас уже были предварительные контакты».

Вы пытаетесь исправить ситуацию и продолжаете: «Наверное, я был не совсем точен. Давайте подробнее обсудим возможные варианты, думаю, что мы сможем договориться».

Партнер: «Полагаю, что нам надо прервать наше обсуждение, поскольку Вы, по-видимому, еще не готовы к серьезному разговору. Тем более, что мы прорабатываем запасные варианты».

Продумайте свои ответы на следующие вопросы.

- В чем состояла Ваша главная психологическая ошибка?
- Своевременно ли Вы раскрыли свою позицию?
- Выяснили ли Вы точно, как срочно нуждается в кредите партнер?
- Выяснили ли Вы до конца, какие шаги партнер уже предпринимал, чтобы получить кредит?
- Какой правильный и наиболее эффективный путь Вы должны были выбрать для изложения своей позиции?

Ситуационная задача № 17

Вам предлагается ситуация предстоящих переговоров.

ТОО «Кондитер» и маслобойный комбинат: есть предложение о поставке партии масла для производства кондитерских изделий.

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особое значение?

- Какое мне необходимо информационное обеспечение?

Ситуационная задача № 18

Вам предлагается ситуация предстоящих переговоров.

В процессе подготовки к строительству для заказчика двухэтажных домов в поселке городского типа инженер подрядной организации обнаружил, что несущая способность фундаментов по проекту имеет достаточный запас, чтобы выдержать не два, а три I этажа. Подрядчик предлагает заказчику увеличить количество этажей до трех и вместо трех двухэтажных домов построить два трехэтажных.

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особое значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение?

Ситуационная задача № 19

Вам предлагается ситуация предстоящих переговоров.

ЗАО «Мебельная фабрика № 5» и коммерческий банк «Альфа-Банк»: о выделении кредита на 4 млн. рублей на срок до 4 месяцев под залог готовой продукции.

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особое значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение?

Ситуационная задача № 20

Участники: фирма «А» - занимается изысканием и проектированием линий электропередач и фирма «Б» - коммерческая, действует на рынке продовольственных товаров. Случалось, что с фирмой «А» за ее услуги рассчитывались не деньгами, а товаром, который впоследствии приходилось реализовывать.

Фирма «А» заключила с фирмой «Б» договор о передаче определенного количества товара на продажу. Договор был подписан обеими сторонами. В нем оговаривались обязанности и имущественная ответственность сторон. В частности, в договоре отмечалось, что фирма «Б» берет у фирмы «А» товар на реализацию и через определенное время возвращает деньги за товар и положенные проценты участия в прибыли.

Фирма «Б» получила товар в определенном количестве. Через некоторое время она реализовала его, однако, когда наступило время возврата денег от реализации и процентов, руководство фирмы «Б» объявило, что денег у нее нет, и вразумительно не смогло объяснить причину этого.

Фирма «А» решила провести новые переговоры с фирмой «Б», с согласия последней. В ходе переговоров так и не удалось выяснить, куда подевались деньги, однако в результате переговоров фирма «Б» обязалась вернуть долг каким-либо товаром. Фирма «А» была вынуждена на это согласиться. Были определены новые сроки возврата теперь

уже любого товара. Когда же пришел срок возврата этого товара, выяснилось, что руководство фирмы «Б» исчезло, а сама фирма была ликвидирована.

Фирма «А» подала иск на розыск бывших руководителей фирмы «Б», которые вскоре были установлены.

Задание: Дайте письменный ответ на вопрос: какие требования, предъявляемые к подготовке переговоров, были нарушены фирмой «А».

Ситуационная задача № 21

Фирма продает услуги, в частности, время для радиорекламы на УКВ диапазоне. Ее радиостанция «К-ВИ». Строительная компания «Кварсис» является крупнейшей фирмой с радиорекламой. Она покупает все свое время у конкурирующей радиостанции «К-ДВА». Состоялась встреча менеджера (М) фирмы с радиостанции «К-ВИ» с руководителем (Р) отдела рекламы компании «Кварсис». Вот их диалог. М.: Вы удовлетворены услугами «К-ДВА»?

- Р.: Да. Они прекрасно для нас работают.

- М.: А сколько времени Вы уже пользуетесь услугами «К-ДВА»?

- Р.: Около трех лет.

- М.: А до «К-ДВА» Вы рекламировали свой товар на радио?

- Р.: Да, конечно, только на другой радиостанции.

- М.: А могу я узнать, какое время Вы возглавляете отдел рекламы Вашей фирмы?

- Р.: Я здесь уже три года.

- М.: Тогда я могу с уверенностью предположить, что Вам пришлось здорово поработать, переходя от одной рекламирующей радиостанции к другой.

- Р.: Верно.

- М.: И Вы совершали такой переход на основе глубокого анализа и исследований. Не так ли?

- Р.: Да. На основе очень широких исследований. Мы тщательно провели рыночный анализ многих радиостанций. И наши исследования убедили нас, что наши затраты на УКВ-рекламу будут полнее реализованы на «К-ДВА», чем на всех других станциях.

- М.: Три года назад, когда проводили эти исследования, Вы стремились к расширению сбыта?

- Р.: Разумеется.

- М.: И результаты были близки к ожидаемым?

- Р.: Да. Мы были вполне удовлетворены.

- М.: Скажите, а поскольку Вы получили большую отдачу от планирования, а затем и от осуществления перехода с одной радиостанции на другую три года назад, может ли случиться, что теперь Вы лишите себя возможности повторить весь этот процесс? Ваши исследования в прошлом привели к повышению прибыли и получению Вашей фирмой большего престижа. При этом повысился и лично Ваш престиж? Верно?

- Р.: Конечно.

- М.: Вы сделали это один раз. Поэтому не исключена возможность, что Вы сделаете это и во второй раз. Вы согласны?

- Р.: Да, с этим я соглашусь. Такая возможность существует.

- М.: Прекрасно, Я бы хотел занять несколько минут Вашего времени, чтобы поподробнее остановиться на этой возможности.

- Р.: Пожалуйста. Я слушаю Вас.

- М.: Я воспользовался этой возможностью и провел презентацию радиостанции «К-ВИ». Их последние рекламные заставки выглядели прекрасно, и ей хочется плодотворно работать и дальше. Поэтому у Вас может появиться дополнительная возможность для успешных перемен на этой радиостанции. Давайте договоримся еще об одной встрече для более детального обсуждения нашего сотрудничества.

Задание:

- *проследите технику перехода от защиты позиций к защите интересов;*
- *выделите особенности подходов участников переговоров в каждой из ситуаций.*

Ситуационная задача № 22

В 1997 г. в стоматологическом отделении Новосибирского металлургического завода сложилась следующая ситуация. Из-за реформирования в здравоохранении вышел приказ о закрытии этого отделения 1-й городской стоматологической поликлиники, находящегося на территории завода, и, как следствие, подлежали сокращению все его сотрудники.

С приказом был ознакомлен директор завода, который согласился с ним. Зав. отделением (З) решил провести переговоры с директором (Д), чтобы предотвратить закрытие стоматологического отделения и сохранить рабочие места. Он нашел возможным предложить директору сотрудничество на взаимовыгодных условиях и попытался убедить директора в необходимости сохранить отделение.

Предварительно были составлены необходимые документы с расчетами о затратах и прибыли, согласованные с главным бухгалтером завода. Приведен перечень положительных моментов для завода при сохранении отделения.

Переговоры состоялись в кабинете директора завода.

З.: Мы хотели бы обсудить с Вами сложившуюся ситуацию. В соответствии с приказом мы поставлены в жесткие условия. В течение двух месяцев мы должны сдать оборудование в 1-ю стоматологическую поликлинику и считать себя уволенными по сокращению штатов.

Д.: У меня состоялся разговор с главным врачом 1-й поликлиники. Он убедил меня в неизбежности данного шага. Мне очень жаль.

З.: Мы хотели бы предложить Вам несколько другое решение вопроса.

Д.: В чем оно состоит?

З.: Мы хотели бы сохранить стоматологическое отделение.

Д.: Какой интерес у завода в этом? Ведь есть масса поликлиник за пределами предприятия, где рабочие могут получить помощь.

З.: Наши предложения следующие:

- мы могли бы помимо лечения осуществлять и протезирование за 50% стоимости;
- оплату за протезирование проводить через кассу завода;
- лечение импортными материалами проводить за 30% стоимости;
- оплату за лечение также проводить через кассу завода;
- пенсионерам завода оказывать бесплатную помощь.

Вот расчеты главного бухгалтера. Завод будет получать прибыль, если будет принято наше предложение.

Д.: Но, насколько мне известно, Вы должны будете передать свое оборудование 1-й стоматологической поликлинике. Заводу необходимо будет идти на затраты для приобретения специального оборудования. Как велики они?

З.: Мы могли бы приобрести это оборудование по бартеру у Свердловского завода медоборудования за продукцию завода. У нас состоялись с ними переговоры. Их такой вариант устраивает.

Д.: Какой у Вас штат?

З.: Девять человек.

Д.: Я должен подумать. Свое решение я сообщу через два дня. Прошло два дня.

Д.: Ваше предложение меня устраивает. Если Вы согласны, я включу вас в штатное расписание заводоуправления. Должностные оклады составите с главным бухгалтером.

Распоряжение

о приобретении оборудования уже в отделе снабжения. Думаю, мы будем с Вами успешно сотрудничать.

Задание:

- проследите технику перехода от защиты позиций к защите интересов;
- выделите особенности подходов участников переговоров в каждой из ситуаций.

Ситуационная задача № 23

На переговорах отечественной фирмы «Терра» и германской «Бауэр» по продаже германских комбайнов и сеялок обстановка в самом начале складывалась как нельзя лучше.

За день до переговоров все было подготовлено. Немцев встретили в аэропорту, привезли в гостиницу, где их ждал руководитель фирмы «Терра» и где состоялось знакомство обеих сторон.

Весь вечер проходил в неформальной обстановке. Гостей водили в ресторан, после чего им предложили сауну. Генеральный директор полагал, что подготовка прошла отлично, немцы остались очень довольны, и их руководитель пригласил российскую сторону к себе в Германию.

На следующий день начались переговоры. Стороны собрались в офисе рано утром - так пожелали немцы. Началось обсуждение договора: количество, сроки поставки, цена, сроки и форма оплаты.

Все участники переговоров вели обсуждение на немецком языке, что очень нравилось делегации из Германии. Лишь иногда российская сторона общалась между собой на своем языке, но тогда немцев это раздражало, и в их глазах проблескивало недоверие. Разговоры сразу же прекращались.

Через некоторое время стороны пришли к соглашению по основным пунктам договора. Когда же речь коснулась сроков оплаты, тут возникли серьезные разногласия. Представители Германии просили выплатить всю сумму через 30 дней, когда уйдет в *Россию* последняя партия товара. Это оказалось совершенно неприемлемым для российской стороны: фирма просто не могла перечислить такую большую сумму в валюте. Немцам предложили более длительный срок. Однако они отклонили это предложение, ссылаясь на нестабильность российского рынка, кроме того, они требовали гарантий. Переговоры зашли в тупик

Директор фирмы «Терра» взял инициативу в свои руки. Он ответил немцам, что в течение часа вопрос будет решен, а пока предложил обсудить другие проблемы. Он послал одного из своих компаньонов во «Внешторгбанк», с которым поддерживал деловые отношения уже в течение нескольких лет и попросил его привезти на переговоры компетентного представителя банка.

Через некоторое время в переговорах участвовало уже три стороны. Каждый из участников начал выдвигать свои дополнительные требования и обсуждение вновь сильно затянулось и затруднилось.

Руководитель «Терры» принял требования «Внешторгбанка» (они были вполне реальны). Немецкая сторона согласилась оплатить доставку до Белоруссии. На этом переговоры были закончены

Все участники переговоров остались довольны подписанным контрактом. Немцы признались, что им очень понравилось работать с фирмой «Терра» и предложили расширить спектр отношений и организовать встречу в их стране.

Задание: Оцените поведение руководителя российской переговорной группы с точки зрения способности решать проблемы. К какому типу решений относится то, которое было принято в результате его усилий?

Ситуационная задача № 24

«Переговоры о создании совместного предприятия». Борис возглавляет группу специалистов фирмы «А» на переговорах с фирмой «Б» по поводу возможного создания совместного предприятия, чтобы соединить знания и опыт «А» в области разработки и производства лабораторного диагностического оборудования с достижениями «Б» в разработке программного обеспечения, используемого при работах в области искусственного интеллекта. Технические специалисты обеих фирм полагают, что подобная комбинация сможет привести к созданию отличной новой экспертной системы, способной автоматизировать большую часть рутинной работы, осуществляемой в медицинских лабораториях. Обсуждение связанных с этим проблем шло на протяжении почти шести месяцев, поэтому руководство требует от Бориса скорейшего положительного результата, чтобы потенциальное преимущество перед конкурентами, к которому могло бы привести создание этого совместного предприятия, сохранилось.

Борис также полагает, что настало время разобраться с последними остающимися вопросами и затем можно закругляться. Он надеется, что двух дней заседаний, которые он запланировал провести в помещении фирмы «Б», окажется достаточно. Он хотел бы вернуться в свою фирму с документами о подписанной сделке на руках, или, по крайней мере, имея хоть что-то конкретное и достаточно ясное, что можно было бы передать юристу для составления текста договора. Ему не хотелось оставлять партнерам возможность требовать повторного обсуждения этой сделки, что затормозило бы все дело.

После месяцев обсуждений, в которых участвовал технический персонал, был разработан хорошо сбалансированный пакет первоначальных взносов, которые должны внести в совместное предприятие обе стороны (патенты, персонал, коммерческую информацию, долю в рынке, наличные и т. п.). И Борис, и его партнер полагают, что данный пакет отвечает интересам каждой из сторон, так как их взносы справедливы и они имеют равные доли в создающемся предприятии. Базовая структура управления этим предприятием с руководством согласована, однако осталось еще определить, кто конкретно будет входить в руководство нового предприятия. Кроме того, в подготовленном Борисом списке в качестве открытых значатся следующие вопросы:

- как избежать того, чтобы вся деловая активность совместного предприятия осуществлялась только за счет предложений, сделанных фирме «А»
- как справиться со значительными разногласиями в отношении корпоративной культуры в этих двух фирмах;
- как назвать новое предприятие.

Прежде чем ответить на телефонный звонок главного исполнительного директора, который хотел узнать, смогут ли они, по мнению Бориса, определиться на этой неделе, Борис потратил несколько минут, планируя следующий и, как он надеялся последний, раунд переговоров.

Задание:

- *определить вопросы, которые необходимо включить в соглашение;*
- *спланировать шаги на пути к достижению соглашения.*

Ситуационная задача № 25

Вы - молодой специалист в пенсионном отделе областной администрации. Вы знаете, что обладаете правом брать один день в неделю на учебу для повышения квалификации. Вы решили воспользоваться предоставленным Вам правом для того, чтобы подготовиться к экзаменам на получение диплома по менеджменту. Однако Ваш начальник не подписал Ваше заявление, мотивируя свой отказ тем, что диплом по менеджменту имеет весьма отдаленное отношение к сегодняшнему кругу Ваших обязанностей. Вы пытались спорить, убеждать своего шефа в том, что такие знания весьма и весьма полезны для Вашей нынешней работы. Все впустую: начальник отдела остался глух ко всем Вашим доводам и

рекомендовал Вам целиком сконцентрироваться на своей непосредственной работе. Итак, перед Вами оказался выбор:

- либо смириться и отказаться от идеи получить еще один диплом;
- либо продолжить тяжбу с начальством, обращаясь в профсоюз, вышестоящую инстанцию или в суд и наживая в лице начальника личного врага;
- либо попытаться найти выход из тупика, проанализировав подспудные причины отказа своего шефа, на самом деле тревожащие и беспокоящие его.

Вы останавливаетесь на третьем варианте. Вам предстоит еще один, может быть решающий, разговор с начальником по интересующему Вас вопросу. Поразмыслив над возможными подспудными причинами столь странного поведения своего начальника, Вы пришли к выводу, что знаете, как проведете этот последний раунд переговоров.

Задание: продумайте стратегию переговоров. Определите свою позицию. Сформулируйте аргументы.

Ситуационная задача № 26

Кредитной организации необходимо уговорить должника вернуть долг. Срок возврата по кредиту давно прошел, но заемщик по-прежнему медлит и не оплачивает долг. Описание 2 сторон, участвующих в переговорах 1 сторона, участвующая в переговорах – это кредитор. Его задание – заставить заемщика заплатить долг. Кредитор в ходе переговоров будет держать жесткую и угрожающую позицию. Однако второй участник переговоров никак не может на настоящий момент вернуть долг, поэтому его тактика переговоров будет опираться на ряд принципиальных аспектов. Во-первых, у него есть отчет отдела маркетинга, в котором исследование рынка показывает, что спрос на продукцию будет устойчивым. В связи с этим, принципиальная позиция заемщика будет заключаться в удлинении срока платежа до получения выручки от продажи продукции. Во-вторых, так как кредит был выдан под новое оборудование, а операционный цикл на этом оборудовании длиннее срока кредита, то целью заемщика будет удлинение срока кредита до окончания операционного цикла и получения выручки от продажи оборудования. Для участников переговорного процесса важна проработка переговорного процесса, которая включает в себя: а) анализ проблемы, заключающейся в поиске путей решения, требующих меньших затрат и усилий; б) формулирование общего подхода к переговорам, целей и задач, а также собственной позиции на них (на основе интересов всех участников переговорного процесса); в) определение возможных вариантов решения, например, если переговоры пойдут не по запланированному сценарию. Трудности, из-за которых были предприняты переговоры. Проблема заключается в том, что заемщик не может пока вернуть кредит, однако если ему будет предоставлена отсрочка, то после получения выручки компания сразу же будет готова вернуть долг. Но кредитора эти условия не устраивают, так как в соответствии с договором о кредитовании долг должен был быть погашен еще месяц назад. В случае невозврата долга в соответствии с договором кредитору через суд должен быть возмещен залог кредита. Однако процесс получения через суд является достаточно долгим и затратным, поэтому, исследовав деятельность компании заемщика, кредитор решил решить этот конфликт путем переговоров.

Задание: какие задачи необходимо решить каждой стороне при подготовке к переговорам?

Ситуационная задача № 27

Вы - сотрудник компании, ваша профессиональная сфера - торговля зерном. Вы пришли на встречу на Санкт-Петербургский мельничный комбинат к начальнику отдела закупок. Вы очень давно добивались этой встречи, так как это потенциально и стратегически значимый клиент, открывающий дорогу на рынок Петербурга. Санкт-Петербургский мельничный комбинат - это холдинг; объединяющий 12 предприятий пищевой

промышленности, мельничный комбинат, макаронные и хлебозаводы. Начальник отдела закупок - женщина 40 лет.

Ваша цель - договориться о сотрудничестве.

Задание: Какие задачи необходимо решить при подготовке к переговорам? Продумайте стратегию переговоров. Определите свою позицию. Сформулируйте аргументы.

Ситуационная задача № 28

Вы - сотрудник компании, ваша профессиональная сфера - торговля колбасными изделиями и мясопродуктами. Вы договорились о поставке в сеть универсамов «Светофорыч» (32 магазина в Москве, 20 в Санкт-Петербурге и 60 в регионах). Вы подписали контракт на поставку опытной партии. Вам позвонил начальник коммерческого отдела и срочно попросил о встрече.

Ваша цель - продолжение сотрудничества.

Задание: Какие задачи необходимо решить при подготовке к переговорам?

Ситуационная задача № 29

Вы - руководитель направления подбора персонала высшего звена екатеринбургского филиала московской компании «Терра - Эксклюзив». Вы знаете, что в Москве ваши коллеги достаточно успешно продают ассесмент-центры. Ситуация в Екатеринбурге такова, что если ассесмент и покупается, то только у московских компаний, что увеличивает его и так немалую цену. Вы хотите активно выйти на этот рынок. Сейчас вы встречаетесь с менеджером по персоналу издательства и типографии, издающих газету бесплатных объявлений «От уха к уху» (тираж 1 000 000, выходит три раза в неделю). Предварительно вы уже вели переговоры с менеджером по персоналу о ассесменте для подбора нескольких руководителей отделов продаж и менеджеров по продажам. Менеджер по персоналу предупредила вас, что на встречу может придти и генеральный директор (он же учредитель), который любит участвовать в решении вопросов, связанных с персоналом.

Ваша цель - продать ассесмент.

Задание: Какие задачи необходимо решить при подготовке к переговорам? Продумайте стратегию и тактики переговоров. Определите свою позицию. Сформулируйте аргументы.

Ситуационная задача № 30

Мистер и миссис Олбин только что продали дом - во всяком случае, так они полагали, упаковывая вещи и готовясь к переезду. Однако покупатель, мистер Мэлони, потребовал отложить совершение купчей на четыре месяца, так как ему не удалось пока продать свой дом. Он отказался выплатить Олбинам компенсацию за задержку. Они сказали, что тогда им придется искать другого покупателя. На это мистер Мэлони ответил: «Знаете, вам повезло, что попали на такого, как я. Другой подал бы на вас в суд, чтобы запретить продавать кому-то еще. Разбирательство может тянуться годами, и все это время вы будете сидеть на чемоданах! Но мы с вами почти друзьями стали, так что наверняка сумеем избежать всей этой кутерьмы».

Проводив мистера Мэлони, мистер Олбин с облегчением вздохнул и сказал: «Слава Богу, он не подаст в суд. Иначе мы застряли бы здесь на годы. Может быть, стоит уступить ему немного в цене». На это миссис Олбин ответила: «Дорогой, тебе просто ласково угрожают, а ты этого не понимаешь. Он-то и есть сутяга, и обходиться с ним надо соответственно». Мистер Олбин ответил на тактику мистера Мэлони страхом - именно такую реакцию и рассчитывал вызвать мистер Мэлони. Однако миссис Олбин распознала игру и сумела сохранить присутствие духа.

Задание: Определите стратегию переговоров. Распознайте тактические уловки в переговорах

Шкала оценивания решения ситуационных задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания решения ситуационной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.