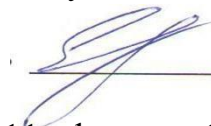


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Никитина Елена Александровна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 21.09.2022 14:58:40  
Уникальный программный ключ:  
b82bb1b02541bfa5ccfb5e275a3d186687f0792d

## 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

Особенности ведения различных видов переговоров  
(*наименование дисциплины*)

37.03.02 Конфликтология  
(*код и наименование ОПОП ВО*)

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## ***1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ (для коллоквиума)***

### **Раздел (тема) дисциплины Основные этапы и стадии переговорного процесса**

1. Какие модели поведения партнеров в переговорном процессе вы знаете?
2. Какова роль манипулирования на переговорах?
3. Какова психологическая природа манипуляции?
4. Каковы психологические механизмы манипулятивного воздействия?
5. Каковы психологические феномены манипулятивного воздействия?
6. Как распознать манипуляцию?
7. Как психологически защититься от манипуляции?

### **Раздел (тема) дисциплины Виды переговоров, особенности ведения переговоров в зависимости от их назначения**

1. Теоретический аспект изучения переговоров по взаимодействию сторон.
2. Международные переговоры - неотъемлемая часть современной политической жизни в России.
3. Межнациональные переговоры и их назначение.
4. Коммуникативная функция переговорного процесса.
5. Особенности ведения переговоров в рамках конфронтации и в рамках сотрудничества.
6. Характеристика выигрышных и бесплодных переговоров.
7. Уровень переговоров – важный критерий переговорного процесса.
8. Социальная значимость переговоров.
9. Социальный и политический статус переговоров.
10. Основные этапы планирования переговорного процесса.
11. Особенности ведения деловых переговоров.
12. Характеристика ведения территориальных переговоров.

### **Раздел (тема) дисциплины Основное содержание переговорного процесса**

1. Какие модели поведения партнеров в переговорном процессе вы знаете?
2. Какова роль манипулирования на переговорах?
3. Какова психологическая природа манипуляции?
4. Каковы психологические механизмы манипулятивного воздействия?
5. Каковы психологические феномены манипулятивного воздействия?
6. Как распознать манипуляцию?
7. Как психологически защититься от манипуляции?

***Шкала оценивания: 5-балльная.***

***Критерии оценивания:***

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он

принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопро-

вождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

### **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ (кейс-задачи)**

Тема № 1. Переговоры: определение, место переговоров в современной жизни, общая характеристика переговорного процесса

#### *Производственная 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.

Тема № 2. Виды переговоров, особенности ведения переговоров в зависимости от их назначения

#### *Производственная 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 подробнее 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.

Тема № 3. Основные этапы и стадии переговорного процесса

*Производственная 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.

Тема № 4. Деловые переговоры: понятие, стратегии, методы ведения деловых переговоров. Национальные стили ведения деловых переговоров

*Производственная 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?

Тема № 5 Подготовка к переговорам

*Производственная 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.

Тема № 6. Технология переговорного процесса

*Производственная 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.

Тема № 7. Техники ведения переговоров.

*Производственная 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 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.

Тема № 8. Проблемные ситуации на переговорах: классификация; стратегии их разрешения.

*Производственная 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 обсуждать индивидуальную ценовую политику и условия сотрудничества.

Тема № 9. Стратегии манипулятивного воздействия в ходе переговорного процесса. Классификация манипуляций при переговорах. Способы противодействия манипуляциям

*Производственная 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.

***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***



Тема № 1 Переговоры: определение, место переговоров в современной жизни, общая характеристика переговорного процесса

*Вариант 1*

1. Вопрос в закрытой форме.

В чем выражается объективная сторона ведения переговоров

- А. в предмете переговоров
  - Б. в участниках переговоров
  - В. в характере коммуникаций
2. Вопрос в открытой форме.

Переговоры - это

3. Вопрос на установление последовательности.

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

4. Вопрос на установление соответствия

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.

5. Вопрос в закрытой форме.

Если переговоры проходят между отдельными государствами, то они называются:

- А. международными
- Б. межнациональными
- В. межгосударственными

*Вариант 2*

1. Вопрос в закрытой форме.

. К какому типу переговоров можно отнести переговоры в НАТО, ЕЭС, ООН.

- А. внутренним
- Б. международным
- В. территориальным

2. Вопрос в открытой форме.

К \_\_\_\_\_ субъектам переговоров относят тех, кто выступает в роли лиц, осуществляющих переговорный процесс.

3. Вопрос на установление последовательности

Установите последовательность стадий нравственного развития по мере движения от детства к старости (Л. Колберг):

- А. «ориентация на всеобщие этические принципы»
- В. «ориентация на закон и порядок»
- С. «наказание и ориентация на послушание»
- Д. «ориентация на взаимозависимость»
- Е. «ориентация на хорошего мальчика или девочку»
- Ф. «ориентация на общественно-правовое согласие»

4. Вопрос на установление соответствия.

Формы аморального поведения в бизнесе	Содержание понятий
Обман	Разновидность манипулирования людьми

	посредством воздействия на них через материальное поощрение
Взяточничество	Манипулирования людьми путем подачи им осознанно неправдивой информации. Реализуется это путем преднамеренного искажения или фальсификации информации, нечестной рекламы, предоставление ложных данных о гарантийных сроках продукции, финансовых возможностей компании
Принуждения	Влияния на людей (служащих, партнеров и т.д.), компании с помощью силы или угроз в предпринимательской деятельности; могут угрожать применением административных мер, умышленной порчей продукции и т.п.

5. Вопрос в закрытой форме.

С точки зрения результатов переговоров, они могут быть:

- А. в рамках конфронтации и в рамках сотрудничества
- Б. плодотворными и безрезультатными
- В. выигрышными и бесплодными

Тема № 2 Виды переговоров, особенности ведения переговоров в зависимости от их назначения

*Вариант 1*

1. Вопрос в закрытой форме.

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

2. Вопрос в открытой форме.

\_\_\_\_\_ - русского происхождения, означает умение *говорить красиво, увлекательно самым убедительно.*

3. Вопрос на установление последовательности.

Установите последовательность этапов делового общения:

- 1) выход из контакта;
- 2) установление контакта;
- 3) обсуждение проблемы и принятие решения;
- 4) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.).

4. Вопрос на установление соответствия

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

5. Вопрос в закрытой форме.

К основным законам риторики не относится закон

- А. Гармонизирующего диалога

- Б. Удовольствия
- В. Эмоциональности речи
- Г. Краткости

*Вариант 2*

1. Вопрос в закрытой форме.

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

2. Вопрос в открытой форме.

\_\_\_\_\_ - раздел риторики, обучающий композиционному построению последовательности размещения отобранного материала и др.

3. Вопрос на установление последовательности

Отметьте по популярности основные формы устного делового общения (от самой популярной к менее востребованной):

1) деловые переговоры;

2) деловая беседа;

3) интервью;

4) совещание.

4. Вопрос на установление соответствия.

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

5. Вопрос в закрытой форме.

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

А. товарищи

Б. уважаемые коллеги

В. граждане

Г. дорогие друзья

Тема № 3 Основные этапы и стадии переговорного процесса

*Вариант 1*

1. Вопрос в закрытой форме.

К какому стилю ведения переговоров можно отнести фразу «ты – мне, я – тебе»?

А. партнерский

Б. стиль сотрудничества

В. торговый

Г. взаимный

2. Вопрос в открытой форме.

\_\_\_\_\_ цель – это стартовая позиция, о которой участник переговоров заявляет с самого начала.

3. Вопрос на установление последовательности.

Установите последовательность подготовки к переговорам

А. :подготовка инструкций участникам переговоров, а также документов и материалов;

А. проведение анализа проблемы и диагностики ситуации;

В. проведение «внутренних переговоров»;

С. определение переговорной позиции и возможных вариантов решения проблемы;

Д. формулирование предложений и их аргументация

4. Вопрос на установление соответствия

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.

5. Вопрос в закрытой форме.

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

### Вариант 2

1. Вопрос в закрытой форме.

\_\_\_\_\_ общий план для достижения цели.

А. тактика

Б. стратегия

В. планирование

Г. направление переговоров

2. Вопрос в открытой форме.

Деловые переговоры - это

3. Вопрос на установление последовательности

Организационная подготовка к переговорам включает в себя (установите последовательность):

1. нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.

2. выявление области взаимных интересов;

3. установление рабочих отношений с партнером;

4. решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи).

4. Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие между понятиями и их основными характеристиками:

Манеры	кодекс поведения, которого должны придерживаться люди в разных социальных
--------	---

	кругах. Это набор инструкций, которые могут быть не написаны, но имеют равную важность для письменных правил.
Этика	проявление вежливости и выполнение того, что человек считает правильным в данный момент.
Этикет	нейтральное слово, которое означает, что оно само по себе означает только «действия».
Учтивость	философская дисциплина, предметами исследования которой являются нравственность и мораль.

5. Вопрос в закрытой форме.

Источники информации могут быть:

- А. легальные, конфиденциальные, нелегальные
- Б. нелегальные, полуконфиденциальные, официальные
- В. скрытые и открытые

Тема № 4 Деловые переговоры: понятие, стратегии, методы ведения деловых переговоров. Национальные стили ведения деловых переговоров

*Вариант 1*

1. Вопрос в закрытой форме.

По форме вербальные речевые коммуникации подразделяют на

- А. устную и письменную
  - Б. внешнюю и внутреннюю
  - В. родную и иностранную
- прямую и опосредованную

2. Вопрос в открытой форме.

Невербальные средства общения - это

3. Вопрос на установление последовательности.

До начала переговоров необходимо иметь разработанную модель. Установите последовательность необходимых действий:

- А. составить примерную программу, сценарий хода переговоров;
- Б. чётко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему, инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;
- С. наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;
- Д. определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию

4. Вопрос на установление соответствия

**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 затра-

	гиваем третий факт, а от него переходим к четвертому и т. д.
--	--

5. Вопрос в закрытой форме.  
Что не относится к невербальным средствам общения?
- А. походка
  - Б. пауза
  - В. просьба

*Вариант 2*

1. Вопрос в закрытой форме.  
Какие невербальные средства общения входят в группу кинесических ?
- А. мимика
  - Б. беседа
  - В. визуальный контакт
2. Вопрос в открытой форме.  
Вербальные средства общения - это
3. Вопрос на установление последовательности  
Установите последовательность в содержательной стороне проведения переговоров
- 1) принятие совместного решения.
  - 2) передача информации;
  - 3) аргументирование;
  - 4) нейтрализация замечаний и аргументов партнера.
4. Вопрос на установление соответствия.  
Установите соответствие между понятиями и их определениями:

Светская беседа	Форма делового общения. Цель их проведения – достигнуть соглашения между теми, кто в них участвует.
Деловые переговоры	это форма коллегиального обсуждения вопросов, целью которого является информирование и принятие решений по ним.
Деловые совещания	лавная составляющая ораторского искусства.
Публичные выступления	один из речевых жанров, являющихся неотъемлемой частью светского этикета и культуры общения в образованных слоях общества большинства стран мира.

5. Вопрос в закрытой форме.  
Зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении, – это ...
- А. кинесические средства общения
  - Б. просодические средства общения
  - В. такесические средства общения

Тема № 5 Подготовка к переговорам

*Вариант 1*

1. Вопрос в закрытой форме.  
Какое определяющее отношение в стратегии «приспособление»
- А. «ты выигрываешь, я проигрываю»
  - Б. «ты выигрываешь, я выигрываю»
  - В. «ты проигрываешь, я выигрываю»
2. Вопрос в открытой форме.  
Переговорный процесс - это

3. Вопрос на установление последовательности.

Установите последовательность этапов в телефонных переговорах:

- 1) установление контакта;
- 2) завершение разговора;
- 3) прояснение позиции собеседника;
- 4) достижение договоренности;
- 5) демонстрация собственной позиции.

4. Вопрос на установление соответствия

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  |

5. Вопрос в закрытой форме.

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

*Вариант 2*

1. Вопрос в закрытой форме.

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».

2. Вопрос в открытой форме.

Деловая беседа - это

3. Вопрос на установление последовательности

Установите последовательность основных этапов деловой беседы по И.Н. Кузнецову:

ву:

Задачи первой фазы беседы.

- 1) пробуждения интереса к беседе;
  - 2) создание приятной атмосферы для беседы;
  - 3) установление контакта с собеседником;
  - 4) привлечение внимания к предмету собеседования;
  - 5) перехват инициативы (в случае необходимости).
4. Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие между принципами делового общения и их характеристиками:

ками:

Межличностность общения	поскольку безкоммуникации невозможно существование человека, то она представляет собой непрерывный процесс.
Целенаправленность общения	во взаимодействии людей имеют значение все составляющие коммуникации. Не принято нарушать зону комфорта собеседника, а также слишком далеко находиться во время разговора.
Непрерывность коммуникаций	определяется тем, что сама ситуация общения создается не случайными условиями встречи двух людей или потребностью побыть вместе, поболтать, что свойственно обыденному повседневному общению, а стремлением к достижению определенного результата.
Многомерность общения	(1) это процесс одновременного взаимодействия коммуникантов и их воздействия друг на друга; (2) процесс обмена сообщениями и их интерпретация двумя или несколькими индивидами, вступившими в контакт друг с другом.

5. Вопрос в закрытой форме.

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».

Тема № 6 Технология переговорного процесса

Вариант 1

1. Вопрос в закрытой форме.

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. Вопрос в открытой форме.

Модель поведения в переговорном процессе - это

- 3. Вопрос на установление последовательности.

Установите хронологию развития делопроизводства в России:

- 1) Приказное делопроизводство
- 2) Коллежское делопроизводство
- 3) Министерское делопроизводство
- 4. Вопрос на установление соответствия

Установите соответствие:

- 1. Организационная подготовка к переговорам
- 2. Содержательная подготовка к переговорам включает:

- А. Определение места и времени встречи;
- В. Формирование делегации и назначение ее главы
- С. Проведение анализа проблемы и диагностики ситуации;
- Д. Проведение «внутренних переговоров»;
- Е. Определение переговорной позиции и возможных вариантов решения про-

блемы;

- Ф. Формулирование предложений и их аргументация;
- Г. Подготовка инструкций участникам переговоров, а также документов и ма-

териалов

- 5. Вопрос в закрытой форме.

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».

### *Вариант 2*

- 1. Вопрос в закрытой форме.

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».

- 2. Вопрос в открытой форме.

- 3. Вопрос на установление последовательности

Составьте последовательность этапов делопроизводства:

- 1) Создание проекта.
- 2) Далее проставляется дата и нумерация.
- 3) Подписание руководством.
- 4) Контроль над выполнением.
- 5) На следующем этапе документация регистрируется и направляется исполнителю.

- 6) Затем материалы оформляются для хранения.
- 7) Процедура согласования.
- 8) После истечения срока хранения они передаются в архив либо уничтожаются.

4. Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие между основными этапами и задачами при ведении переговоров:

Установление и поддержание контакта	Определение возможных стратегий и тактик ведения переговоров, выбор основного и запасных подходов Осуществление предварительных контактов с партнерами, определение времени и условий переговоров Настройка на взаимодействие с партнером
Поиск решения	Знакомство Налаживание отношений Уточнение процедуры переговоров Настройка на сотрудничество
Заключение соглашения	Формулировка предложений с учетом интересов сторон Аргументация сторонами преимуществ своих предложений для партнеров Ответы на замечания и возражения Корректное противостояние уловкам и попыткам давления Формулировка взаимоприемлемых вариантов соглашения
Подготовка	Соблюдение точности и четкости изложения договоренностей, однозначного понимания соглашения всеми сторонами Обеспечение механизмов реализации договоренности и контроля ее реализации

5. Вопрос в закрытой форме.

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

Тема № 7 Техники ведения переговоров.

*Вариант 1*

1. Вопрос в закрытой форме.

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

2. Что помогает наглядно представлять абстрактное при публичном выступлении?

- А. меткие примеры, сравнения, подробности
- Б. презентации, таблицы, схемы
- В. крылатые слова, афоризмы, цитаты

2. Вопрос в открытой форме.

\_\_\_\_\_ - предъявление, представление кого или чего-либо, самостоятельная акция, организованная в целях рекламы продукции, товара, демонстрации новых достижений.

3. Вопрос на установление последовательности.

Установите последовательность действий при подготовке презентации

А. планирование и развитие вступления, основной части и заключения для длинной формальной презентации<sup>4</sup>

Б. выбор, разработка вариантов использования демонстрационно-наглядных материалов;

В. непосредственно подготовка к речи: написание текста, плана, подготовка наглядных материалов;

Г. подготовка к ответам на вопросы из аудитории.

Д. анализ состава, цели, характера и состояния аудитории;

4. Вопрос на установление соответствия

Установите соответствие

Виды презентаций:

1) Презентация общественной организации (фирмы, акционерного общества, корпорации и т.п.).

2) Презентация товара.

3) Презентация проекта.

4) Презентация объема и содержания выполненных работ (отчет).

5) Презентация плана будущих работ.

А. Целями такой презентации являются: создание имиджа фирмы среди деловых кругов, создание или воссоздание благоприятного образа фирмы, реклама имени фирмы. По сути своей такая презентация является частью рекламной кампании организации.

Б. Цели такой презентации ясны: создание знания о новой марке, товаре или услуге на целевом рынке, ознакомление потребителей с новыми возможностями товара, расписания магазина и т.д., достижение предпочтения марке и т.п.

В. Цель этого вида презентации - информирование людей о каком-либо проекте, определение обратной реакции к проекту, поиск заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта. Этот вид презентации наиболее требователен к форме подачи, содержанию и подготовке, т.к. предполагает убеждение аудитории в необходимости осуществления разработки или воплощения проекта.

Г. Цель - ознакомить, предоставить определенной узкой группе людей результаты работ. Такая презентация менее требовательна к выполнению определенных правил подготовки и вполне может быть спонтанной, если необходимые данные у вас под рукой и содержатся в полном порядке.

Д. Целями её могут являться: информирование определенного круга лиц о намеченных работах, описание намеченных работ с целью подтверждения объекта презентации критическому анализу и изменению.

5. Вопрос в закрытой форме.

Какой тип коммуникантов закрыт для вступления в коммуникацию, скромный, тихий, пугается людей, повышения тона?

А. интровертный собеседник

Б. мобильный собеседник

В. доминантный тип

*Вариант 2*

1. Вопрос в закрытой форме.

В чем особенность человека, относящегося к аудиальной модальности?

А. человек обязательно должен услышать какую-то информацию, логически ее обработать и только после этого пользоваться этой информацией

Б. человек, мыслящий образами, для него важно представить себе нечто, «нарисовать» образ и только тогда он может понять или высказать мысль

В. человек может эффективно работать с информацией, прочувствовав ее содержание, как бы пропустив ее через себя

2. Вопрос в открытой форме.

\_\_\_\_\_ презентация для широкого круга гостей чаще всего анонсируются, а затем освещается в прессе.

3. Вопрос на установление последовательности

Установите хронологию развитию этической мысли:

1) Этика эпохи Возрождения

2) Этика Античности

3) Этика Нового времени

4) Средневековая этика

4. Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие:

1. Сильные аргументы

2. Слабые аргументы

А. экспериментально проверенные выводы;

Б. заключения экспертов;

В. цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;

Г. показания свидетелей и очевидцев событий;

Д. статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделанные профессионалами-статистиками.

Е. умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;

Ж. уловки и суждения, построенные на алогизмах;

З. ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям;

И. аналогии и непоказательные примеры;

К. доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;

5. Вопрос в закрытой форме.

Обычно при таком подходе используют такие приемы, как предложение опробовать продукцию, приглашение на бесплатный семинар, предоставление образца данной продукции, др.

А. Подход с предоставлением образца

Б. Подход с демонстрацией товара

В. Подход с вопросами

Тема № 8 Проблемные ситуации на переговорах: классификация; стратегии их разрешения.

*Вариант 1*

1. Вопрос в закрытой форме.

Назовите формы, в которых могут протекать позиционные переговоры

А. мягкие – жесткие

Б. теплые – холодные

В. прямые - непрямые

2. Вопрос в открытой форме.

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

3. Вопрос на установление последовательности.

Расположите персоналий с учетом их исторической хронологии:

- а) З. Фрейд
- б) Ю. К. Бабанский
- в) В. М. Бехтерев
- г) А. Амосов

4. Вопрос на установление соответствия

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.

5. Вопрос в закрытой форме.

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

### *Вариант 2*

1. Вопрос в закрытой форме.

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

2. Вопрос в открытой форме.

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

3. Вопрос на установление последовательности

Расположите персоналий с учетом их исторической хронологии:

- а) Б. Г. Ананьев
- б) Ю. К. Бабанский
- в) В. М. Бехтерев
- г) К.П. Ягодовский

4. Вопрос на установление соответствия.

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».

5. Вопрос в закрытой форме.

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»

Тема № 9 Стратегии манипулятивного воздействия в ходе переговорного процесса. Классификация манипуляций при переговорах. Способы противодействия манипуляциям.

#### *Вариант 1*

1. Вопрос в закрытой форме.

К механизмам манипулятивного воздействия относятся:

- А. Механизмы присоединения и внедрения, которые использует манипулятор
- Б. Потребности, склонности, мотивации адресата манипуляции
- В. Психические автоматизмы и комплексы адресата манипуляции
- Г. Психотехнические приемы манипулятивного воздействия

2. Вопрос в открытой форме.

\_\_\_\_\_ - это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями

3. Вопрос на установление последовательности.

Определите хронологию работ известных персоналий:

- а) Й.Шумпетер
- б) Ф. Тейлор
- в) А.Файоль
- г) Н.Хоув

4. Вопрос на установление соответствия

Манипуляторные приемы:

1. Простые
2. Сложные

А. ссылка на авторитет;

- Б. выдергивание отдельных фраз из контекста, искажающее смысл;
- В. уход от темы разговора, острых проблем;
- Г. намеки;
- Д. лесть;
- Е. шутки-высмеивания;
- Ж. предсказание ужасных последствий.
- З. имитация решения проблемы;
- И. альтернативные формулировки вопросов, требующих ответа «да» или «нет»;
- К. оттягивание решения
- 5. Вопрос в закрытой форме.

К наиболее применяемым в технологиях делового общения техникам активной антиманипулятивной защиты можно отнести:

- А. Временное прерывание адресатом делового контакта с манипулятором
- Б. Использование партнером-адресатом психотехнических приемов встречной манипуляции
- В. Преобразование партнером-адресатом коммуникативных сигналов манипулятора с учетом собственных интересов
- Г. Целенаправленную тотальную психологическую атаку на манипулятора

### Вариант 2

- 1. Вопрос в закрытой форме.

К основным манипулятивным техникам психического воздействия в деловом общении относятся техники:

- А. «Ложного вовлечения»
- Б. Запутывания
- В. Расположения
- Г. Скрытого принуждения
- Д. Убеждения

- 2. Вопрос в открытой форме.

\_\_\_\_\_ – это то, что именно защищает, преследует и отстаивает участник переговорного процесса.

- 3. Вопрос на установление последовательности

Расположите виды нововведений в порядке их появления:

1. радикальные, или базовые
2. комбинаторные нововведения
3. модифицирующие нововведения

- 4. Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие:

Показатели эффективного противодействия манипуляциям

- 1. Избегание источников воздействия.
- 2. Мнимое непонимание.
- 3. Критичность мышления.

А. Данный способ также является наиболее надежным, потому как если человек не получает информацию, то значит и будь такая информация хоть трижды манипулятивной направленности, на данного человека она не окажет никакого воздействия.

Б. Заставляет возможного манипулятора «раскрыться», более подробно объясняя что он, собственно хочет, ибо успешность манипуляций базируется на такой особенности психики, как домисливание (когда в слова человека вкладывается иной раз совсем другой смысл).

В. Способность ставить все под сомнения, доходить до понимания всего самолично, принимать на веру только после подтверждения своим опытом, т.е. развитая критичность мышления.

5. Вопрос в закрытой форме.

К особым техникам пассивной защиты, ориентированным на отражение манипулятивного воздействия, относятся:

А. Выстраивание партнером-адресатом смысловых и семантических барьеров с манипулятором

Б. Дистанцирование партнера-адресата от партнера-манипулятора

В. Расположение партнера-адресата к намерениям и установкам манипулятора

Г. Соккрытие партнером-адресатом своих ситуативно переживаемых эмоций и чувств

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 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

Г. в предмете переговоров

Д. в участниках переговоров

Е. в характере коммуникаций

1.2 Если переговоры проходят между отдельными государствами, то они называются:

Г. международными

Д. межнациональными

Е. межгосударственными

1.3 . К какому типу переговоров можно отнести переговоры в НАТО, ЕЭС, ООН.

Г. внутренним

Д. международным

Е. территориальным

1.4 С точки зрения результатов переговоров, они могут быть:

Г. в рамках конфронтации и в рамках сотрудничества

Д. плодотворными и безрезультатными

Е. выигрышными и бесплодными

1.5 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

1.6 К основным законам риторики не относится закон

А. Гармонизирующего диалога

Б. Удовольствия

В. Эмоциональности речи

Г. Краткости

1.7 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.

А. Репродуктивный

Б. Адаптационный

В. Творческий

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

Д. товарищи

Е. уважаемые коллеги

Ж. граждане

З. дорогие друзья

1.9 К какому стилю ведения переговоров можно отнести фразу «ты – мне, я – тебе»?

Д. партнерский

Е. стиль сотрудничества

Ж. торговый

З. взаимный

1.10 При ведении переговоров в таком стиле участники ставят своей целью в максимальной степени удовлетворить свои интересы и интересы партнера.

Г. стиль содружества

Д. стиль сотрудничества

Е. стиль компромисса

1.11 \_\_\_\_\_ общий план для достижения цели.

Д. тактика

Е. стратегия

Ж. планирование

З. направление переговоров

1.12 Источники информации могут быть:

Г. легальные, конфиденциальные, нелегальные

Д. нелегальные, полуконфиденциальные, официальные

Е. скрытые и открытые

1.13 Вопрос в закрытой форме.

По форме вербальные речевые коммуникации подразделяют на

Г. устную и письменную

Д. внешнюю и внутреннюю

Е. родную и иностранную

Ж. прямую и опосредованную

1.14 Что не относится к невербальным средствам общения?

Г. походка

Д. пауза

Е. просьба

1.15 Какие невербальные средства общения входят в группу кинесических ?

Г. мимика

Д. беседа

Е. визуальный контакт

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

Г. кинесические средства общения

Д. просодические средства общения

Е. такесические средства общения

1.17 Какое определяющее отношение в стратегии «приспособление»

Г. «ты выигрываешь, я проигрываю»

Д. «ты выигрываешь, я выигрываю»

Е. «ты проигрываешь, я выигрываю»

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

Г. выигрыш-выигрыш

Д. проигрыш – выигрыш

Е. проигрыш – проигрыш

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

Е. «выигрыш-выигрыш»;

Ж. «выигрыш-проигрыш»;

З. «проигрыш-проигрыш»;

И. «проигрыш-выигрыш»;

К. «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

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

Е. «выигрыш-выигрыш»;

Ж. «выигрыш-проигрыш»;

З. «проигрыш-проигрыш»;

И. «проигрыш-выигрыш»;

К. «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

1.21 Существует две модели поведения сторон на переговорах:

Г. с позиции силы и слабости

Д. с позиции жестокости и мягкости

Е. с позиции слабости и жесткости

1.22 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...»?

Е. «избегающий»;

Ж. «уступающий»;

З. «отрицающий»;

И. «наступающий»;

К. «колеблющийся».

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

- Е. «избегающий»;
- Ж. «уступающий»;
- З. «отрицающий»;
- И. «наступающий»;
- К. «колеблющийся».

1.24 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

1.25 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

1.26 Какой тип коммуникантов закрыт для вступления в коммуникацию, скромный, тихий, пугается людей, повышения тона?

- А. интровертный собеседник
- Б. мобильный собеседник
- В. доминантный тип

1.27 Обычно при таком подходе используют такие приемы, как предложение опробовать продукцию, приглашение на бесплатный семинар, предоставление образца данной продукции, др.

- Г. Подход с предоставлением образца
- Д. Подход с демонстрацией товара
- Е. Подход с вопросами

1.28 В чем особенность человека, относящегося к аудиальной модальности?

А. человек обязательно должен услышать какую-то информацию, логически ее обработать и только после этого пользоваться этой информацией

Б. человек, мыслящий образами, для него важно представить себе нечто, «нарисовать» образ и только тогда он может понять или высказать мысль

В. человек может эффективно работать с информацией, прочувствовав ее содержание, как бы пропустив ее через себя

1.29 Что помогает наглядно представлять абстрактное при публичном выступлении?

- А. меткие примеры, сравнения, подробности
- Б. презентации, таблицы, схемы
- В. крылатые слова, афоризмы, цитаты

1.30 Этот прием предполагают двустороннее общение на самом раннем этапе презентации

- А. Подход с предоставлением образца
- Б. Подход с демонстрацией товара
- В. Подход с вопросами

1.31 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

1.32 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

1.33 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»

1.34 Какой сходный тактический ход, применяемый обеими сторонами, является типичной особенностью начала переговоров?

- А. завышения своих позиций
- Б. занижение своих позиций
- В. игнорирование своих позиций

1.35 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»

1.36 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

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

- А. «желанный подарок»
- Б. «спасение лица»
- В. «паketирование»

1.38 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».

1.39 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

1.40 Противоречие между жестами и смыслом высказывания является свидетельством

- А. забывчивости
- Б. лжи
- В. враждебности

1.41 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
- 1.42 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
- 1.43 Что не относится к такесическим средствам общения?  
 А. рукопожатия  
 Б. похлопывание по плечу  
 В. движения руками (жесты)
- 1.44 Назовите формы, в которых могут протекать позиционные переговоры  
 А. мягкие – жесткие  
 Б. теплые – холодные  
 В. прямые - не прямые
- 1.45 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
- 1.46 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
- 1.47 К механизмам манипулятивного воздействия относятся:  
 Д. Механизмы присоединения и внедрения, которые использует манипулятор  
 Е. Потребности, склонности, мотивации адресата манипуляции  
 Ж. Психические автоматизмы и комплексы адресата манипуляции  
 З. Психотехнические приемы манипулятивного воздействия
2. Вопрос в открытой форме.
- 2.1 Переговоры - это
- 2.2 К \_\_\_\_\_ субъектам переговоров относят тех, кто выступает в роли лиц, осуществляющих переговорный процесс.
- 2.3 \_\_\_\_\_ - русского происхождения, означает умение *говорить красиво, увлекательно самым убедительно.*
- 2.4 \_\_\_\_\_ - раздел риторики, обучающий композиционному построению последовательности размещения отобранного материала и др.
- 2.5 \_\_\_\_\_ цель – это стартовая позиция, о которой участник переговоров заявляет с самого начала.
- 2.6 Деловые переговоры - это
- 2.7 Вербальные средства общения - это
- 2.8 Невербальные средства общения - это
- 2.9 Переговорный процесс - это
- 2.10 Деловая беседа - это
- 2.11 Модель поведения в переговорном процессе - это
- 2.12 \_\_\_\_\_ презентация для широкого круга гостей чаще всего анонсируются, а затем освещается в прессе.

2.13 \_\_\_\_\_ - предъявление, представление кого или чего-либо, самостоятельная акция, организованная в целях рекламы продукции, товара, демонстрации новых достижений.

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

2.15 Переговорный «\_\_\_\_\_» — тактика на переговорах, которая предполагает использование оружия собеседника против него самого.

2.16 \_\_\_\_\_ - это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями

2.17 \_\_\_\_\_ – это то, что именно защищает, преследует и отстаивает участник переговорного процесса.

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

3. Вопрос на установление последовательности.

3.1 Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:

Е. передача информации,

Ж. аргументирование,

З. нейтрализация замечаний собеседника,

И. принятие решения и завершение переговоров,

К. начало беседы

3.2 Установите последовательность стадий нравственного развития по мере движения от детства к старости (Л. Колберг):

Г. «ориентация на всеобщие этические принципы»

Н. «ориентация на закон и порядок»

І. «наказание и ориентация на послушание»

Ј. «ориентация на взаимозависимость»

К. «ориентация на хорошего мальчика или девочку»

Л. «ориентация на общественно-правовое согласие»

3.3 Установите последовательность этапов делового общения:

1) выход из контакта;

2) установление контакта;

3) обсуждение проблемы и принятие решения;

4) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.).

3.4 Отметьте по популярности основные формы устного делового общения (от самой популярной к менее востребованной):

5) деловые переговоры;

6) деловая беседа;

7) интервью;

8) совещание.

3.5 Установите последовательность подготовки к переговорам:

А подготовка инструкций участникам переговоров, а также документов и материалов;

Е. проведение анализа проблемы и диагностики ситуации;

Ғ. проведение «внутренних переговоров»;

Г. определение переговорной позиции и возможных вариантов решения проблемы;

Н. формулирование предложений и их аргументация

3.6 Организационная подготовка к переговорам включает в себя (установите последовательность):

1. нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.
2. выявление области взаимных интересов;
3. установление рабочих отношений с партнером;
4. решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи).

3.7 До начала переговоров необходимо иметь разработанную модель. Установите последовательность необходимых действий:

- Е. составить примерную программу, сценарий хода переговоров;
- Ф. четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему, инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;
- Г. наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;
- Н. определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию

3.8 Установите последовательность в содержательной стороне проведения переговоров

- 1) принятие совместного решения.
- 2) передача информации;
- 3) аргументирование;
- 4) нейтрализация замечаний и аргументов партнера.

3.9 Установите последовательность этапов в телефонных переговорах:

- 1) установление контакта;
- 2) завершение разговора;
- 3) прояснение позиции собеседника;
- 4) достижение договоренности;
- 5) демонстрация собственной позиции.

3.10 Установите последовательность основных этапов деловой беседы по И.Н.

Кузнецову:

Задачи первой фазы беседы.

- 1) пробуждения интереса к беседе;
- 2) создание приятной атмосферы для беседы;
- 3) установление контакта с собеседником;
- 4) привлечение внимания к предмету собеседования;
- 5) перехват инициативы (в случае необходимости).

3.11 Установите хронологию развития делопроизводства в России:

- 1) Приказное делопроизводство
- 2) Коллежское делопроизводство
- 3) Министерское делопроизводство

3.12 Составьте последовательность этапов делопроизводства:

- 1) Создание проекта.
- 2) Далее проставляется дата и нумерация.
- 3) Подписание руководством.
- 4) Контроль над выполнением.
- 5) На следующем этапе документация регистрируется и направляется исполнителю.
- 6) Затем материалы оформляются для хранения.
- 7) Процедура согласования.
- 8) После истечения срока хранения они передаются в архив либо уничтожаются.

3.13 Установите последовательность действий при подготовке презентации

Е. планирование и развитие вступления, основной части и заключения для длинной формальной презентации<sup>4</sup>  
 Ж. выбор, разработка вариантов использования демонстрационно-наглядных материалов;

З. непосредственно подготовка к речи: написание текста, плана, подготовка наглядных материалов;

И. подготовка к ответам на вопросы из аудитории.

К. анализ состава, цели, характера и состояния аудитории;

3.14 Установите хронологию развитию этической мысли:

- 1) Этика эпохи Возрождения
- 2) Этика Античности
- 3) Этика Нового времени
- 4) Средневековая этика

3.15 Расположите виды нововведений в порядке их появления:

1. радикальные, или базовые
2. комбинаторные нововведения
3. модифицирующие нововведения

3.16 Определите хронологию работ известных персоналий:

- а) Й.Шумпетер
- б) Ф. Тейлор
- в) А.Файоль
- г) Н.Хоув

3.17 Расположите персоналий с учетом их исторической хронологии:

- а) Б. Г. Ананьев
- б) Ю. К. Бабанский
- в) В. М. Бехтерев
- г) К.П. Ягодовский

4. Вопрос на установление соответствия.

4.1 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.

4.2 Установите соответствие

Формы аморального поведения в бизнесе	Содержание понятий
Обман	Разновидность манипулирования людьми посредством воздействия на них через материальное поощрение
Взятничество	Манипулирования людьми путем подачи им осознанно неправдивой информации. Реализуется это путем преднамеренного искажение или фальсификации информации, нечестной рекламы, предоставление ложных данных о гарантийных сроках продукции, финансовых возможностей компании
Принуждения	Влияния на людей (служащих, партнеров и



	т.д.), компании с помощью силы или угроз в предпринимательской деятельности; могут угрожать применением административных мер, умышленной порчей продукции и т.п.
--	--

4.3 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. <u>Мое почтение!</u> Позвольте откланяться!	Е. Стилистически нейтральное

4.4 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

4.5 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 по переговорам.

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

4.6 Установите соответствие между понятиями и их основными характеристиками:

Манеры	кодекс поведения, которого должны придерживаться люди в разных социальных кругах. Это набор инструкций, которые могут быть не написаны, но имеют равную важность для письменных правил.
Этика	проявление вежливости и выполнение того, что человек считает правильным в данный момент.
Этикет	нейтральное слово, которое означает, что оно само по себе означает только «действие».
Учтивость	философская дисциплина, предметами исследования которой являются нравственность и мораль.

4.7 ОШИБКИ В ПОСТРОЕНИИ ТЕЗИСА

4. ПОТЕРЯ ТЕЗИСА.	Г. В ходе разговора мы пытаемся видоизменить собственный тезис, сужая или смягчая свое первоначальное
-------------------	---

	чальное слишком общее, преувеличенное или излишне резкое утверждение.
5. ПОЛНАЯ ПОДМЕНА ТЕЗИСА.	Д. Выдвинув определенное положение, вы начинаете доказывать нечто другое, близкое или сходное по значению, т. е. подменяете основную мысль другой
6. ЧАСТИЧНАЯ ПОДМЕНА ТЕЗИСА	Е. 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.

#### 4.8 Установите соответствие между понятиями и их определениями:

Светская беседа	Форма делового общения. Цель их проведения – достигнуть соглашения между теми, кто в них участвует.
Деловые переговоры	это форма коллегиального обсуждения вопросов, целью которого является информирование и принятие решений по ним.
Деловые совещания	главная составляющая ораторского искусства.
Публичные выступления	один из речевых жанров, являющихся неотъемлемой частью светского этикета и культуры общения в образованных слоях общества большинства стран мира.

#### 4.9 Тактики реагирования в переговорном процессе

- |  |  |
|--|--|
| 1. Партнер занял полностью противоположную позицию   | Л. Часто бывает достаточно промежуток времени между фразами, для того чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе |
| 2. Вам предъявляют завышенные требования   | М. Попросите вежливо, но твердо дать договорить вам до конца. Повторите предложение                                      |
| 3. Вас поджимают со временем   | Н. Скажите четко, что вы можете воспользоваться другими предложениями  |
| 4. Партнер вас непрерывно перебивает   | О. Дайте понять, что такие условия для вас не подлежат обсуждению  |
| 5. На аргумент противоположной стороны вам ничего не приходит в голову   | П. Ожидайте до тех пор, пока партнер что-либо скажет   |
| 6. Вам в навязчивой манере задают вопросы  | Р. 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 | С. Оценивайте лишь то, что партнер хочет сказать по существу   |
| 8. Пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными      | Т. Попросите поточнее раскрыть существо предложений  |
| 9. Партнер обращается с вами снисходительно  | У. Настоятельно попросите партнера четко и доступно объяснить применяемые  |

термины

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

4.10 Установите соответствие между принципами делового общения и их характеристиками:

Межличностность общения	поскольку безкоммуникации невозможно существование человека, то она представляет собой непрерывный процесс.
Целенаправленность общения	во взаимодействии людей имеют значение все составляющие коммуникации. Не принято нарушать зону комфорта собеседника, а также слишком далеко находиться во время разговора.
Непрерывность коммуникаций	определяется тем, что сама ситуация общения создается не случайными условиями встречи двух людей или потребностью побыть вместе, поболтать, что свойственно обыденному повседневному общению, а стремлением к достижению определенного результата.
Многомерность общения	(1) это процесс одновременного взаимодействия коммуникантов и их воздействия друг на друга; (2) процесс обмена сообщениями и их интерпретация двумя или несколькими индивидами, вступившими в контакт друг с другом.

4.11 Установите соответствие:

1. Организационная подготовка к переговорам
2. Содержательная подготовка к переговорам включает:

- Н. Определение места и времени встречи;
- І. Формирование делегации и назначение ее главы
- Ј. Проведение анализа проблемы и диагностики ситуации;
- К. Проведение «внутренних переговоров»;
- Л. Определение переговорной позиции и возможных вариантов решения проблемы;
- М. Формулирование предложений и их аргументация;
- Н. Подготовка инструкций участникам переговоров, а также документов и материалов

4.12 Установите соответствие между основными этапами и задачами при ведении переговоров:

Установление и поддержание контакта	Определение возможных стратегий и тактик ведения переговоров, выбор основного и запасных подходов Осуществление предварительных контактов с партнерами, определение времени и условий переговоров Настройка на взаимодействие с партнером
Поиск решения	Знакомство Налаживание отношений Уточнение процедуры переговоров Настройка на сотрудничество
Заключение соглашения	Формулировка предложений с учетом инте-

	ресов сторон Аргументация сторонами преимуществ своих предложений для партнеров Ответы на замечания и возражения Корректное противостояние уловкам и попыткам давления Формулировка взаимоприемлемых вариантов соглашения
Подготовка	Соблюдение точности и четкости изложения договоренностей, однозначного понимания соглашения всеми сторонами Обеспечение механизмов реализации договоренности и контроля ее реализации

#### 4.13 Установите соответствие

Виды презентаций:

1) Презентация общественной организации (фирмы, акционерного общества, корпорации и т.п.).

2) Презентация товара.

3) Презентация проекта.

4) Презентация объема и содержания выполненных работ (отчет).

5) Презентация плана будущих работ.

А. Целями такой презентации являются: создание имиджа фирмы среди деловых кругов, создание или воссоздание благоприятного образа фирмы, реклама имени фирмы. По сути своей такая презентация является частью рекламной кампании организации.

Б. Цели такой презентации ясны: создание знания о новой марке, товаре или услуге на целевом рынке, ознакомление потребителей с новыми возможностями товара, расписания магазина и т.д., достижение предпочтения марке и т.п.

В. Цель этого вида презентации - информирование людей о каком-либо проекте, определение обратной реакции к проекту, поиск заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта. Этот вид презентации наиболее требователен к форме подачи, содержанию и подготовке, т.к. предполагает убеждение аудитории в необходимости осуществления разработки или воплощения проекта.

Г. Цель - ознакомить, предоставить определенной узкой группе людей результаты работ. Такая презентация менее требовательна к выполнению определенных правил подготовки и вполне может быть спонтанной, если необходимые данные у вас под рукой и содержатся в полном порядке.

Д. Целями её могут являться: информирование определенного круга лиц о намеченных работах, описание намеченных работ с целью подтверждения объекта презентации критическому анализу и изменению.

#### 4.14 Установите соответствие:

1. Сильные аргументы

2. Слабые аргументы

Л. экспериментально проверенные выводы;

М. заключения экспертов;

Н. цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;

О. показания свидетелей и очевидцев событий;

П. статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделанные профессионалами-статистиками.

Р. умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;

С. уловки и суждения, построенные на алогизмах;

Т. ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям;

У. аналогии и непоказательные примеры;

Ф. доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;

#### 4.15 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.

#### 4.16 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. выдвигание 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».

#### 4.17 Манипуляторные приемы:

1. Простые
  2. Сложные
- Л. ссылка на авторитет;
- М. выдергивание отдельных фраз из контекста, искажающее смысл;
- Н. уход от темы разговора, острых проблем;
- О. намеки;
- П. лесть;
- Р. шутки-высмеивания;
- С. предсказание ужасных последствий.
- Т. имитация решения проблемы;

У. альтернативные формулировки вопросов, требующих ответа «да» или «нет»;

Ф. оттягивание решения

4.18 Установите соответствие:

Показатели эффективного противодействия манипуляциям

1. Избегание источников воздействия.

2. Мнимое непонимание.

3. Критичность мышления.

А. Данный способ также является наиболее надежным, потому как если человек не получает информацию, то значит и будь такая информация хоть трижды манипулятивной направленности, на данного человека она не окажет никакого воздействия.

Б. Заставляет возможного манипулятора «раскрыться», более подробно объясняя что он, собственно хочет, ибо успешность манипуляций базируется на такой особенности психики, как домысливание (когда в слова человека вкладывается иной раз совсем другой смысл).

В. Способность ставить все под сомнения, доходить до понимания всего самолично, принимать на веру только после подтверждения своим опытом, т.е. развитая критичность мышления.

**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 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ (кейс-задачи)**

### *Компетентностно-ориентированная 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.

### *Компетентностно-ориентированная 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 по-подробнее 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.

### *Компетентностно-ориентированная 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.

### *Компетентностно-ориентированная 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?

#### *Компетентностно-ориентированная 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 отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

#### *Компетентностно-ориентированная 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.

#### *Компетентностно-ориентированная 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.

### *Компетентностно-ориентированная 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 обсуждать индивидуальную ценовую политику и условия сотрудничества.*

### *Компетентностно-ориентированная 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.

### *Компетентностно-ориентированная задача №10*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Молодой специалист устроился на работу в университет учебным мастером на 0,5 ставки и ассистентом на 1 ставку. С заведующим кафедрой они заполнили листы приема на мастера и ассистента, а также остальные сопутствующие документы.

В отделе кадров было несколько специалистов, и каждый отвечал за своё подразделение ВУЗа. Когда Специалист принес документы для трудоустройства – нужного Сотрудника отдела кадров, отвечающего за факультет, не было и Второй сотрудник отдела кадров, проверив документы заверил, что все бумаги заполнены верно, а также пообещал всё передать ответственному сотруднику, убедив Специалиста что возвращаться в отдел кадров не нужно (отдел кадров находится в другом районе города).

В день получения заработной платы заведующему кафедрой принесли расчетные листы на персонал, и он был удивлён, что начисления новому работнику значительно меньше, чем он пообещал Специалисту при трудоустройстве. Позвонив в отдел кадров, он выяснил, что на ассистента нет листа приёма на работу, хотя остальные сопутствующие документы на эту должность присутствуют.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 11*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Одно из дочерних обществ (ДО) крупной компании провело тендер на выполнение работ, в котором победила ООО «N» с хорошим состоянием цена — качество, с гарантированными показателями работы оборудования, в отличии от ближайшего конкурента.

Компания-победитель была об этом извещена, и начата процедура заключения договора.

Директор ДО просил Директора ООО «N» приступить к выполнению работ до подписания договора, так как оборудование должно быть смонтировано к определенному сроку, а время очень ограничено.

Но при согласовании договора Вице — президент компании, курирующей строительные работы по дочерним обществам, отказался согласовать договор с ООО «N», сославшись на то, что данная фирма Компании не известна, и что у него большие сомнения, что ООО «N» способна выполнить эти работы в срок и т. д., и т. п. И, как альтернативу, предложил Директору ДО заключить договор с ближайшим конкурентом. С той фирмой, которая уже имеет заключенные договоры в других ДО компании.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 12*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Накануне подписания большого договора подряда с новым заказчиком, крупной производственно-торговой компанией, Менеджер инженерной компании получил звонок от Заместителя генерального директора торговой компании, который курировал заключение договора.

На большом складе торговой компании затопило котельную паводковыми водами, и котельная остановилась в аварийном режиме.

Заместитель ГД попросил Менеджера помочь срочно запустить котельную, объяснив, что склады и производство остались без тепла. При этом он отметил, что, если инженерная компания откажется помочь, то это никак не скажется на подписании основного договора и дальнейших отношениях.

Менеджер, понимая, что шаг навстречу заказчику перед подписанием большого договора ускорит его подписание, согласовал со своим Руководителем монтажного отдела выезд аварийной бригады на объект без договора и предварительной сметы.

Бригада проработала всю ночь и запустила котельную. Вместе с бригадой всю ночь на котельной во время аварийных работ дежурил Начальник склада.

Руководитель монтажной службы после окончания работ подготовил акт с описанием и указанием цен за каждый вид работ. Акт направили на оплату в торговую компанию.

При проверке акта Начальник склада сообщил, что в акте указаны работы, которые можно вообще за работы не считать и общая стоимость явно завышена.

В ответной переписке Руководитель монтажной службы заявил, что он всё посчитал правильно и ему понятно, что заказчик просто хочет снизить цену работ.

Отношения между компаниями обострились – и это накануне подписания большого договора.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 13*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

В областном центре долгое время существовал успешный бизнес по сдаче в аренду автомобилей.

Собственники компании – Учредитель и Соучредитель – имеют равное распределение долей в уставном капитале.

В течение пяти лет бизнес успешно развивался, однако, в связи с кризисом последние два года дела сильно пошатнулись, выручки за последний квартал с трудом хватило на покрытие текущих расходов.

Директор компании — родной брат Учредителя, который больше выполняет администраторские функции.

За время успешного функционирования бизнеса компания накопила капитал в размере 10 млн руб., который частично потратили на приобретение новых автомобилей (6 млн руб.) и на приобретение и ремонт гаража (3 млн руб.), остальной капитал находится в обороте.

За время существования бизнеса сложилась практика, при которой Соучредитель занимался делами компании практически один, в то время как Учредитель больше занимался личными бизнес-проектами, иногда принимая участие в обсуждении вопросов компании. Всю информацию о функционировании бизнеса Учредитель получал от Директора компании – своего родного брата.

Кроме того, Директор передал в пользование компании два своих личных автомобиля, с аренды которых он получает от компании ежемесячно дополнительный доход.

Как только в бизнесе настали тяжёлые времена, между учредителями обострились разногласия по поводу вклада усилий каждого в бизнес.

Соучредитель предлагает Учредителю мирный раздел бизнеса с поэтапным выкупом доли Учредителя.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 14*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Дистрибьютор известного автопроизводителя проводит сбор и автопробег по городу поклонников данной марки автомобилей в городе N. Основная цель сбора — создать пространство для общения поклонников автомобилей этой компании, цели продавать на сборе автомобили не ставится. Точкой сбора планируется парковка возле торгового центра «Альфа».

Генеральный директор «Альфы» не против проведения мероприятия, тем более что сбор происходит ранним утром выходного дня, когда парковка практически пуста. Тем не менее, он считает, что Дистрибьютор так или иначе выигрывает от проведения данного мероприятия, поэтому согласен разрешить сбор на парковке при условии оплаты вознаграждения в размере 100 тысяч рублей.

В торговом центре «Альфа» находится крупный гипермаркет, арендная плата которого составляет значительную долю ежемесячного дохода «Альфы». Владелец гипермаркета — давний друг Дистрибьютора и сам является водителем автомобиля этой марки. Помимо личной дружбы и предрасположенности к автомобилям этой компании, владелец гипермаркета осознает, что участники автопробега наверняка будут закупать в гипермаркете продукты для последующего пикника, завершающего мероприятие.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 15*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Молодой специалист ОАО «РЖД», работающий проводником на поездах дальнего следования, в качестве хобби занимается уже несколько лет изготовлением фотографий поездов и ж/д составов. Со временем ему удалось приобрести качественное фотооборудование, и снимки стали получаться не только высокого разрешения, но и хорошего качества. В рамках фотоконкурса, проводимого ОАО «РЖД», он отправляет сделанные фотографии пригородного поезда на станции Слюдянка на электронную почту ответственного за проведение конкурса Сотрудника.

Спустя две недели, возвращаясь из очередной поездки, специалист обнаруживает, что в кассе Центрального вокзала Иркутска продаётся расписание следования пригородных поездов на будущий год с его фотографиями на обложке.

Своего согласия на использование данных фотографий он не давал, в условиях конкурса также ничего об этом не сказано. Специалист считает, что его работы были использованы с нарушением авторского права, ведь целью отправки фотографий была победа в конкурсе. Для решения данного вопроса Специалист записался на приём к Руководителю отдела, в котором работает Сотрудник.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 16*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

**Директор филиала банка**, который специализируется на розничном кредитовании, объявил о вакансии Менеджера по кредитованию. Вакансия привлекла специалиста (девушку) с минимальным опытом работы. Кандидатка устроила Директора филиала по личным качествам. Особенно ему понравилось ее горячее желание получить работу. В результате, не смотря на минимальный опыт, девушка была принята на работу. Начиная с первых этапов отбора, с **молодой сотрудницей** оговаривалось, что она пройдет стажировку в офисе банка, после чего будет направлена на новое рабочее место на территории автосалона, но в трудовом договоре это не закреплено. По различным причинам, зависящим как от молодой сотрудницы (длительная болезнь), так и от директора салона (затянулись переговоры с автосалоном), а также по независящим от сторон обстоятельствам (экономический кризис) перевод в автосалон был отложен на год.

Все это время молодая сотрудница работала в офисе банка в одном отделе с другими сотрудниками, которые также имели должность Менеджер по кредитованию, но их перевод в автосалоны не предполагались. В отделе сложился дружеский климат, работать было во всех отношениях комфортно. Особенно молодая сотрудница подружилась с одной своей коллегой, **опытной сотрудницей**. При этом результаты молодой сотрудницы были средними, она была явно не звезда. За этот год у молодой сотрудницы возникли сложные жизненные обстоятельства, и она была вынуждена попросить директора филиала прибавить ей оклад. Директор филиала, понимая, что экономическая целесообразность этого шага под вопросом, пошел на встречу и оклад поднял.

Наконец успешно завершились переговоры, и настал момент перевода в автосалон. Директор филиала сообщил об этом молодой сотруднице, но встретил сопротивление. Сотрудница ссылаясь на то, что салон находится на окраине города не далеко от тюрьмы, она будет тратить на дорогу ежедневно на час больше и ехать придется с несколькими пересадками, вырастут расходы на питание, в салоне тяжелый психологический климат. Директор филиала понимает, что размещение молодой сотрудницы в салоне — оптимальный вариант. Можно также разместить опытную сотрудницу, но это крайне негативно отразится на продажах головного офиса. Других вариантов нет. На поиск и обучение человека со стороны требуется около 3 месяцев, которых нет. Молодая сотрудница тоже отчетливо понимает ситуацию.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 17*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Молодой руководитель работает Начальником отдела маркетинга (НОМ) в производственной компании. Он профессионал, в прошлом году получил звание «Сотрудник года», пользуется доверием собственника.

Полгода назад в компанию пришел новый Директор департамента маркетинга и рекламы, прямой руководитель НОМ. Он – человек амбициозный, творческий. За прошедшие месяцы Директор департамента сумел запустить несколько сильных маркетинговых акций. Продажи компании в этот период показали рост выше рынка. Собственник доволен активностью Директора департамента.

НОМ с большим интересом работал над проектами, предложенными Директором департамента в первые месяцы после его прихода в компанию. Но обнаружилась и обратная сторона этой активности. Директор департамента имеет привычку звонить сотрудникам в неурочное время, поздним вечером обсуждать по мессенджеру идеи, назначать видеоконференцию в выходной день.

Внеплановые задачи изменили режим работы и у подчиненных НОМа. Из-за напряженного графика планирует увольняться Ключевой специалист отдела маркетинга.

Последней каплей стала ситуация, когда НОМ забыл об онлайн-совещании в воскресенье в 10 утра, собираясь на давно запланированную семейную встречу. Когда в последний момент он вспомнил о встрече и попросил перенести совещание, Директор департамента сказал, что с таким стремлением к работе НОМ в команде скоро станет лишним.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 18*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

**Генеральный директор** Компании X поручил **директору по персоналу** подыскать кандидатуру на должность коммерческого директора. После многих трудов была найден **кандидат** — молодая женщина, имевшая в своем послужном списке работу топ-менеджером в двух фирмах и положительный опыт самостоятельного бизнеса в другом городе. Энергичная, предприимчивая, общительная, с быстрой реакцией — вроде бы подходила по всем статьям. В свою очередь, кандидата зарплата и условия тоже устроили. Было принято решение о её приеме на работу.

Кандидат стала принимать активное участие в решении различных проблем фирмы но, как бы, на общественных началах: по самым различным причинам она не спешила ни написать заявление о приеме на работу, ни принести трудовую книжку.

Возникла непонятная ситуация: приступила она к работе или еще нет. На настойчивый вопрос директора по персоналу кандидат ответила, что стала сомневаться, стоит ли ей устраиваться сюда на работу или нет.

Генеральный директор огорчен ситуацией, поскольку кандидат уже вошла к курс многих дел фирмы и успела принести определенную пользу. При личной встрече на его прямой вопрос, не передумала ли кандидат поступать к ним на работу, она ответила, что лишь немного сомневалась, будет ли она настолько полезной, насколько от неё этого ожидают, но ни в коем случае не передумала. Он предложил написать ей заявление на работу и приступить к выполнению своих обязанностей. Кандидат к обязанностям приступила, но заявление так и не написала. Наконец, под настойчивым требованием директора по персоналу, подала следующее заявление:

«Прошу учесть моё горячее желание влиться в стройные ряды сотрудников Компании X, где я готова с энтузиазмом развивать и совершенствовать её коммерческую деятельность».

Директор по персоналу пришёл к генеральному директору с этим заявлением, не зная, что ему предпринять в такой нестандартной ситуации.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 19*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

В государственном учреждении произошла смена руководителя.

Сразу после назначения новый Директор приглашен на встречу к Губернатору, на которой присутствует также Министр, курирующий работу учреждения.

Губернатор ставит перед новым Директором амбициозную задачу: за 3 года вдвое увеличить привлечение внебюджетных средств в учреждение. Сказал, что ждёт от нового директора предложений о мерах, необходимых для достижения этой цели. Министр заявил о готовности во всем помогать и со своей стороны привлечь дополнительно необходимые ресурсы, имея в виду использование административных ресурсов.

Новый директор взялся за дело с энтузиазмом.

В результате нагрузка на коллектив учреждения увеличилась вдвое. Люди работают на пределе возможностей, а для выполнения амбициозных идей всем придется трудиться без выходных в режиме 24/7, при этом текущие задачи с них никто не снимал. Заработная плата персонала даже ниже, чем в подобных учреждениях.

Стало понятно, что для достижения поставленных целей необходимо увеличить штат сотрудников, изменить регламенты работы и увеличить бюджет на деятельность организации.

Средств на увеличение зарплаты и расширение штата нет.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 20*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Отдел маркетинга компании состоит из **директора по маркетингу** (начальник отдела), подчинённых ему менеджеров по торговым маркам и маркетинговых специалистов (исследования, PR и т.д.), а также ассистентов, подчинённых менеджерам по торговым маркам. Было принято решение ввести позицию заместителя директора по маркетингу (т.е. зам. начальника отдела), причём взять нового человека, т.к. даже у самого лучшего менеджера по торговым маркам (далее **менеджер №1**) имелись определённые недостатки: слишком молод, «казаться» сильно превалирует над «быть», случаи не вполне этичного поведения в прошлом.

Однако, менеджер № 1 отвечает за 60% бизнеса, дольше всех работает в компании (за исключением начальника отдела) и считает себя достойным кандидатом. Когда факт поиска кандидатуры стал ему известен, менеджер предупредил, что подчиняться новому человеку он не хочет, и одновременно нашёл новую работу — у прямого конкурента на аналогичной позиции, но с перспективой.

Менеджер № 1 объявил о своём уходе в течение двух недель по КЗОТу, причём это произошло в начале «горячего» сезона продаж. Начальнику отдела он сказал, что вопрос «остаться» не обсуждается, однако, в разговоре с **генеральным директором** (стандартный этап для увольняющегося) сказал, что готов остаться на своих условиях, главным из которых является статус (т.е. прямое подчинение начальнику отдела).

### *Компетентностно-ориентированная задача № 21*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Горной аптеке для оформления интерьера ресторана в стиле 19 века сделал состоятельный Даритель подарок — антикварное зеркало, стоимостью 60 тыс. рублей. Даритель поручил заняться отправкой подарка в Барнаул свою компанию, в которой он является собственником. Компания Дарителя занялась отправкой Антиквариата через Транспортную компанию до Барнаула. Груз в Транспортной компании приняли в упаковке Дарителя, с пометкой «Хрупкое». Условия доставки подразумевали, что оплачивает перевозку получатель — Горная аптека.

Спустя 15 дней при получении Горной аптекой груза оказалось, что в дороге его разбили. Соответственно, встал вопрос о срочной реставрации, так как Антиквариат ждали к важному мероприятию. По результатам оценки реставрация обойдется Горной аптеке

в 40 тыс. рублей, нужно заменить полностью само зеркало и реставрировать раму. Ситуация еще осложняется тем что скоро должен приехать на это важное мероприятие сам Даритель, который не знает об инциденте. При этом Транспортная компания утверждает, что их вины нет, груз был неправильно упакован. И требует от получателя оплатить транспортировку груза до места назначения в размере 10 тыс. рублей.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 22*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

**Андрей** и его **компаньон** ведут бизнес, арендуя судно (\$ 35 000 в месяц). К концу года образовался долг перед **собственником** судна. Компаньон Андрея, не подведя финансовые итоги года и не извещая Андрея, уезжает на Новый год за границу. Собственник требует аренду от Андрея, угрожая расторгнуть договор аренды. Андрей подводит итог года, год закончен с убытками. Он предлагает собственнику погасить весь долг из личных денег, при этом, требуя взамен, переоформить договор на него лично, мотивируя тем, что с уехавшим за границу компаньоном он больше вести собственный бизнес не будет. Собственник согласился и принял деньги.

В середине января уезжавший компаньон возвращается, узнаёт ситуацию и, поскольку новый договор еще не подписан, требует передать арендованное судно в аренду ему.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 23*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

В компании регулярно проводятся аттестации уже длительное время. По традиции 1 раз в год аттестацию проходят продавцы-консультанты и управляющие. Нововведение состоит в том, что планируется проведение обучения и аттестация в оптовой службе. Однако, проблема в том, что один из менеджеров, который работает 19 лет в компании и является лучшим продавцом, не хочет в этом участвовать вплоть до того, что готов уволиться.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 24*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Елена пользуется очками и решила, что пора уже приобрести очки в солидной оправе, которая подчеркнет ее статус и вкус. С этой целью зашла в салон, который является отделением московской сети, размещенным в ее городе. Она долго выбирала оправу, поскольку была одна и тяжело было сориентироваться, идет ли ей тот или иной вариант. В итоге остановилась на К. Диор, который менеджеры салона наперебой хвалили, засыпая Елену комплиментами, так, на их взгляд, ей шла эта оправа. Елена оплатила 18 тысяч рублей.

Через три дня Елена пришла за готовыми очками, и они ей при примерке категорически не понравились, однако сотрудницы салона продолжали наперебой расхваливать ее новый образ в новых очках, уверяя, что пару дней — и она к нему привыкнет. Вечером муж, придя домой, новый образ не оценил, сказал, что в этих очках она выглядит старше, охарактеризовав очки как «бабушкинские». Елене кажется, что проблема в линзах, т. к. с фальш-стеклами очки выглядели лучше, но и вставленные в оправу линзы с диоптриями максимально тонкие, поэтому не ясно, что же все-таки дает такой эффект.

По закону данный товар обмену не подлежит, за исключением случаев брака, но качество и очков, и работы – на высоте. Тем не менее, Елена попыталась договориться с салоном о возврате/обмене. Покупательница готова потерять часть денег (но не все), т. к. оправу с «бабушкинским» эффектом носить не будет. Менеджер салона сказал, что салоны на местах такие вопросы решать не вправе, поэтому он доложит управляющему, и тот позвонит в Московский офис. На следующий день менеджер сообщил, что Москва категорически отказала, т. к. очки уже ношены.



В отчаянии Елена обратилась в другой салон, где выставить очки на продажу также отказались, но предложили поменять линзы на тонированные, что по их мнению, должно устранить «бабушкинский» эффект. Однако такая работа будет негарантийной, поскольку в процессе оправа действительно может повредиться, кроме того, стоимость линз и работы составит 12 тысяч рублей.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 25*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Молодая семья не может позволить себе отдых после окончания первой волны пандемии коронавируса. Мужу сократили зарплату, а Жена находится в декрете с дочкой 2,5 лет. Однажды в гости приехала Бабушка - мать мужа - и заметила, что они совсем уж бледные, про внучку и говорить нечего. Она предложила им 100 тысяч рублей, чтобы провести 10 дней на море всем вместе.

Молодые деньги взяли, поблагодарили, на море съездили. После отпуска Бабушка приехала навестить их, привезла подарки внучке. При встрече заметила, что внучка как будто не загорала. На что Муж ответил, что она не ездила на море, у второй бабушки была. Рано еще такому маленькому ребенку на юг. Бабушка заметила, что давала денег, чтобы они внучку к морю вывезли. Жена ответила, что деньги им без всяких условий давали. В ответ Бабушка в категоричной форме заявила требование о полном и немедленном возврате денег.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 26*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Однажды директор завода и его заместитель решили продать базу отдыха, принадлежащую заводу. Завод является акционерным обществом, и доли директора с заместителем в уставном фонде были ничтожно малы. По существу, они являлись рядовыми акционерами и на решения серьезных вопросов в высшем органе АО — на собрании акционеров — влиять не могли. Для реализации своего плана они провели собрание правления, на котором вынесли постановление: решить вопрос о продаже базы. На заседание правления не был приглашен крупный акционер, являющийся членом правления завода.

После заседания правления заместитель директора завода проводит переговоры с «физическим лицом» относительно продажи базы, и они достигают договоренности в цене. Директор подписывает соглашение, база продана за 800 тыс. рублей.

Через месяц крупный акционер, стремящийся получить контрольный пакет акций завода и не скрывающий своих планов от менеджмента предприятия, случайно от третьих лиц узнает о продаже базы отдыха.

Крупный акционер подаёт иск в суд на завод и требует признать договор о продаже недействительным, тем самым возвратит базу в собственность завода. Аргументация — нарушение права акционера на управление и нарушение возможности влияния на принятие управленческих решений. В процессе длительного судебного разбирательства крупный акционер докупает недостающую часть акций и становится собственником контрольного пакета акций предприятия. В перерыве между судебными заседаниями представитель физического лица, видя, что, возможно, дело закончится не в пользу завода, предпринимает попытку вступить в неформальные переговоры с собственником. Во время этого неформального общения собственник получает информацию о наличии «левой» части договора, попавшей в руки менеджмента завода, из которой он ничего не получает от продажи базы. Собственник и представитель физического лица решают встретиться за день до очередного заседания суда, и урегулировать все вопросы.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 27*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Дмитрий — начинающий бизнесмен. По счастливой случайности ему досталось право аренды небольшого бара в аэропорту. Спустя два года достаточно продуктивной работы он открыл итальянский ресторанчик и большинство своего времени уделял ему. Учитывая нехватку времени, а также большую доходность от ресторана, Дмитрий решил продать бар в аэропорту.

Дмитрий предложил своему знакомому Роману бар, так как тот давно изъявлял желание попробовать начать своё дело. Дмитрий и Роман встретились, обсудили цену, товар, который остаётся в баре, и направились в коммерческий отдел аэропорта для переоформления права аренды. Алексей, начальник коммерческого отдела, сопровождает перезаключение договора, Дмитрий пишет заявление на расторжение договора с ним и заключение договора на ИП, принадлежащее Роману. Сделка произошла. Дмитрий получил деньги за бар, Роман стал собственником. Но договор аренды с аэропортом Роман ещё не получил, так как процедура требует времени на согласование.

Спустя три дня с Романом связывается Алексей и сообщает следующее: служба безопасности аэропорта отказала в заключении договора с ИП Романа, однако договор с Дмитрием будет расторгнут на основании заявления

### *Компетентностно-ориентированная задача № 28*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Небольшая российская туристическая компания получила заказ от одного из ключевых своих клиентов — представительства крупной иностранной табачной компании на организацию и оформление поощрительной поездки большой группы лучших дилеров на этап кубка Формулы-1, проходящий в Италии, где выступает команда, спонсором которой и является компания-заказчик.

Так как мероприятие планировалось в горячий туристический сезон, Менеджер туристической компании, предвидя проблемы с визами, внёс в дополнительное соглашение Договора пункт, по которому «в случае срыва поездки по причине отказа в визе, не выдачи виз и т. п. Заказчик покрывает все фактические убытки Исполнителя». В назначенный день (пятницу) консульство не выдало визы. Паспорта с визами были получены только в понедельник, но это уже не имело никакого смысла, так как соревнования были на выходных. Так как специалисты туристической компании до позднего вечера пытались решить проблему с выдачей документов — сроки отказа от брони гостиницы прошли. Также не подлежали возврату консульский сбор и авиабилеты, так как Заказчиком был выбран соответствующий тариф.

Директор туристической компании, ссылаясь на условия Договора, обратился к Главе представительства с просьбой компенсировать затраты. Это вызвало гневную реакцию последнего, итак сильно огорчённого от срыва мероприятия и волны недовольства дилеров. Глава представительства полагает, что обязательства покрывать расходы нет, так как визы не были выданы вовремя. А виновным во всём считает Менеджера туристической компании, который заблаговременно не предупредил их обо всех рисках, и не принял всех необходимых мер для успешного оформления визы.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 29*

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Дизайнер интерьеров передал в работу дизайн-проект кофейни.

Спустя время, мастер по отделке приступает к ремонтным работам, не ознакомившись досконально со всем проектом в целом, со словами «по ходу разберёмся».

В процессе работ выяснилось, что мастер по отделке не подготовил должным образом дверные проёмы, а дизайнер упустил это из вида. Установщики дверей осуществили монтаж дверей в некорректно подготовленные проёмы. В результате, внешний вид дверных проёмов и дверей не соответствует дизайн-проекту.

Открытие кофейни через два дня.

### **Компетентностно-ориентированная задача № 30**

*Проанализируйте ситуацию и дайте свои рекомендации ее участникам.*

Дилер крупнейшего в России Завода-производителя технически сложного оборудования подписывает контракт с одним из крупнейших предприятий Китая.

С целью дальнейшей реализации продукции решено организовать поездку китайской делегации во главе с Техническим директором в Россию: на производство в Санкт-Петербург, а заодно на базу дилера и техническую конференцию в Красноярск.

Завод-производитель уведомлен Дилером о планах официальным письмом в августе, поездка запланирована на ноябрь.

В конце октября, после получения списка делегации с китайской стороны (10 человек) менеджер Дилера начинает процедуру организации поездки: покупка билетов, организация проживания, формирование рабочей повестки встреч, развлекательных мероприятий. Примерные расходы – 1 млн. рублей.

За две недели до встречи в Санкт-Петербурге директор компании-дилера связывается с директором завода-производителя по рабочим вопросам и выясняется, что китайская делегация попасть на производство не сможет. Завод находится на территории военного предприятия, и попасть туда иностранные граждане могут только по пропускам ФСБ, минимальный срок выдачи – 15 дней.

Перенести поездку – невозможно, конференция назначена, все расходы уже оплачены, встречи согласованы, в том числе на различных уровнях власти.

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной 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 компетентностно-ориентированной 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.