

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Никитина Елена Александровна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 14.03.2023 12:02:56
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

Роль процедур в переговорах: протокол и этикет
(наименование дисциплины)

37.03.02 Конфликтология
(код и наименование ОПОП ВО)

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ (кейс-задачи)

Тема № 1. Этика как наука и явление духовной культуры

Производственная задача №1

В старинных русских пословицах, приведенных ниже, заложены определенные требования этикета. Как вы понимаете эти требования? Можно ли их использовать сегодня? Приведите свои примеры пословиц, поговорок, изречений по поводу соблюдения этикета, которые Вы сможете использовать в практической деятельности конфликтолога

«Благовоспитанному сыну отцов приказ не ломит спину».

«Кричать, да спорить, да браниться во всяком месте не годится».

«А где как честь хранится строго, там не должно болтать-де много».

«Похвала доброт твоих быть должна в устах других».

Тема № 2. Современный этикет. Этика партнерских отношений в сфере бизнеса

Производственная задача №2

Проанализируйте ситуацию. Какую роль играет мораль в сфере бизнеса. На основе анализа ситуации разработайте «этический кодекс в сфере бизнеса»

Одним из ярких примеров единства морали и бизнеса является инцидент, который произошел с известной компанией Johnson. В одном из анальгетиков нашли цианит, который спровоцировал смертность во многих американских штатах. Дирекция фирмы, несмотря на потери, отозвала весь товар по розничной торговле, приостановила его рекламу. Торговля этого анальгетика резко сократилась, что стоило компании около 100 млн долл. Общество отнеслось к такому поступку с должным уважением. Благодаря общественному доверию, эффективному маркетингу до конца 1985 г объем продаж тайленола достиг рекордного уровня.

Тема № 3. Этикет делового человека в различных ситуациях делового общения

Производственная задача №3

Вы приняли на работу молодого способного юриста, только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права, который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости.

Какие замечания необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе? Какие технологии урегулирования конфликтов можно использовать в данной ситуации?

Тема № 4. Деловые переговоры. Подготовка, организация и проведение деловых переговоров

Производственная задача №4

Какие действия необходимо предпринять на этапе подготовки деловых переговоров? Какие технологии урегулирования конфликтов можно использовать в данной ситуации?

Заказчики ООО «Июль» заказывает фарфоровую посуду на 12 персон в объеме 1000 комплектов. Приняв заказ ООО «Август» для его выполнения заказывает сырье у компании «Чжунь Су». По факту исполнения и передачи самого заказа, выяснилось, что в каждой коробке заказа есть более 1 комплекта брака. Проведя экспертизу, выяснилось, что причина брака в низком качестве сырья.

Менеджер ООО «Июль»: требует замены всей продукции либо Заказчик не оплачивает заказ (при этом предоплата в 50% была произведена).
Менеджер ООО «Август»: предъявляет претензии к поставщику и требует за их счет произвести поставку нового сырья высокого качества.
Представитель «Чжунь Су»: отказывается брать на себя такие расходы, претензии такого рода слышит от заказчиков впервые (не один год на рынке), но при этом терять клиента не хочет.

Тема № 5. Организация и проведение деловых переговоров

Производственная задача №5

Перед вами стенограмма переговоров (выдержка из И.Унт) Как оцениваете действия сторон? Какие сведения узнали о каждой стороне? Какие технологии урегулирования конфликтов можно использовать в данной ситуации?

Начинает переговоры покупатель

- Я бы хотел, чтобы вы скорректировали одно из условий вашего предложения. Нам нужна 90-дневная отсрочка платежа, а вы предлагаете только 30 дней.
- 30 дней – это самое большее, что мы можем предложить.
- В таком случае мы просто не сможем принять ваше предложение. Нам будет невыгодна любая сделка, если мы не получим отсрочку на 90 дней.
- У меня просто нет полномочий, чтобы принять такое решение. 30 дней – это максимальная отсрочка, которую мы предоставляем, в какой бы стране мы не заключали сделку.
- Позвоните в свой офис, уточните еще раз.
- В этом нет смысла. Наши внутренние правила предусматривают 10-, 20- и 30-ти дневную отсрочку платежа. Я предложил самые лучшие условия.
- Если это последнее ваше слово, мы вынуждены отказаться. Нам эта сделка неинтересна.
- Возможно, мне удастся устроить для вас 45-дневную отсрочку. Но это уже будет наше лучшее и окончательное условие. Никто из наших клиентов не получал такую длительную отсрочку.
- Почему вы предлагаете нам только 45 дней, когда нам нужно 90?
- Каждый из нас должен уступить в чем-то.
- То есть вы предлагаете нам компромисс?
- Да.
- Однако ваше предложение ставит нас в неравные условия. Это несправедливо, если мы уступаем 45 дней, а вы только 15. Если бы вы предложили 60-дневную отсрочку, тогда мы были бы на равных. Дайте нам 60 дней, и мы подпишем контракт.

Тема № 6. Протокол и этикет ведения переговоров. Национальные особенности ведения переговоров. Этикет ведения телефонных переговоров

Производственная задача №6

Телефонные разговоры - одна из важнейших форм коммуникаций. Не только руководители, но и многие сотрудники затрачивают на них большое количество времени. От умения правильно вести деловые разговоры по телефону во многом зависит успех коммуникаций, имидж работника и всей организации.

Инструкция: Перед Вами 25 фраз, которые были сказаны служащими Вашей организации при беседе с Вашими клиентами. Оцените каждую из них. Если Вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее знаком «+», а если отрицательное - знаком «-».

Сделайте вывод о том, на каком уровне сформированы умения ведения телефонных переговоров у сотрудников Вашей организации. Какие из перечисленных фраз могут спровоцировать конфликтные ситуации? Какие технологии поддержания мира в работе с персоналом организации Вы как конфликтолог можете предложить?

Опросник

1. «Доброе утро. Это коммерческий банк "Русь". У телефона Никитин Алексей Петрович. Чем я могу помочь Вам?»
2. «Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов».
3. «Доброе утро, банк "Русь"».
4. «Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?»
5. «Спасибо за звонок. Звоните чаще!»
6. «Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем Вам помочь не могу».
7. «Доброе утро, отдел снабжения».
8. «Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил Вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?»
9. «Извините, что я заставил Вас ждать. Чем я могу помочь Вам?»
10. «Я понимаю Вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу помочь Вам?»
11. «Так, кого Вы ждете?»

12. «Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией».
13. «Спасибо. При случае я позвоню Вам».
14. «Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду Вашего звонка. Спасибо за звонок».
15. «Расскажите, как это случилось».
16. «Рад Вашему звонку. Как у Вас дела?»
17. «Да, это я. Хочу Вам сообщить неприятную информацию».
18. «Извините, пожалуйста. Я принимаю загородную телефонограмму. Можно, я перезвоню Вам через 10 минут?»
19. «К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает».
20. «Спасибо за звонок. Такого человека, как Вы, мы готовы выслушать всегда».
21. «Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку».
22. «Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня».
23. «Здравствуйтесь, банк "Русь", у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю».
24. «Вы не правы. Однако что Вы скажете про акции нашего банка?»
25. «Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в 10 утра. Я Вам позвоню. Спасибо за звонок».

Тема № 7. Деловая переписка и делопроизводство

Производственная задача №7

Составьте письмо-претензию. Какие профессиональные этические нормы профессиональной компетентности конфликтолога необходимо соблюдать в данной ситуации?

Фирма «Рассвет» 25.04.2007 по железнодорожной накладной № 269413 отгрузила пневмоинструменты в количестве 50 комплектов по счету № 35-918, который был оплачен фирмой «Закат» в полном объеме. При проверке вагона на пограничной станции была обнаружена недостача двух комплектов пневмоинструментов, составлен коммерческий акт от 30.04.2007 № 14388/264

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 (не-

стандартное 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 Этика как наука и явление духовной культуры

Вариант 1

1. Вопрос в закрытой форме.

Этика – это...

А. Учение о морали, о правилах и нормах человеческого поведения, об обязанностях людей по отношению друг к другу

В. Система этических ценностей, которые признаются человеком

С. Один из основных способов нормативной регуляции деятельности и поведения людей, это особая форма общественного сознания и вид общественных отношений

Д. Правила поведения и общения людей, принятые в данном обществе

2. Вопрос в открытой форме.

Мораль – это ...

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.

Установите соответствие между изречениями о моральных требованиях и их авторами:

Клеобул	«Чти старших»
Фалес	«Богам - почет, родителям-честь»
Солон	«Неправды убегай»
Хилон	«Соблюдай меру»

5. Вопрос в закрытой форме.

Термин «этика» появился:

А. В рабовладельческую эпоху;

В. В период античности;

С. В средние века;

Д. В эпоху Возрождения

Вариант 2

1. Вопрос в закрытой форме.

. Современный деловой этикет и протокол включают в себя

- A. Нормы поведения в бизнесе, правила общения с деловыми партнерами и коллегами
- B. Знания приличий, умение держать себя в обществе
- C. Совокупность всех этикетных речевых средств и правила их использования в тех или иных ситуациях
- D. Правила поведения и общения людей, принятые в данном обществе

2. Вопрос в открытой форме.

В современном мире этика рассматривается как учение о _____.

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 между изречениями о моральных требованиях и их авторами:

Клеобул	«Ничего слишком»
Фалес	«Обуздывай гнев»
Солон	«Мера - это лучшее»
Хилон	«Распущенность - это недостаток»

5. Вопрос в закрытой форме.

К организационным протокольным мероприятиям НЕ относится:

- A. Воздействие на систему ценностей и поведение делегации
- B. Организация приема делегации
- C. Подготовка программы пребывания делегации
- D. Встреча делегации

Тема № 2 Современный этикет. Этика партнерских отношений в сфере бизнеса

Вариант 1

1. Вопрос в закрытой форме.

Главным «стержнем» этики бизнеса считается:

- A. Неприемлемость коррупции
- B. Получение прибыли
- C. Расширение партнерских связей
- D. Достижение стабильности

2. Вопрос в открытой форме

Наиболее распространенные формы аморального поведения в бизнесе являются

3. Вопрос на установление последовательности.

Установите последовательность при подаче блюд, рекомендуемую нормами этикета:

- 1) вначале предлагают холодную закуску (или закуски),
- 2) потом - вторые горячие блюда - мясные,
- 3) за ней следует горячая закуска,
- 4) затем - вторые горячие блюда - рыбные,
- 5) а после них - первое блюдо, например суп,

- б) а за ним фрукты,
- 7) наконец, десерт - сладкое блюдо.
- 4. Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие:

Формы аморального поведения в бизнесе	Содержание понятий
1. Обман	А. Разновидность манипулирования людьми посредством воздействия на них через материальное поощрение
2. Взятничество	В. 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
3. Принуждения	С. 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.

В современной России предпринимательская этика начала формироваться

- А. В конце прошлого столетия
- В. В начале XX века
- С. В конце XIX века
- Д. В период античности

Вариант 2

1. Вопрос в закрытой форме.

К принципам международного бизнеса НЕ относится:

- А. Бережное отношение к окружающей среде;
- В. Поддержка односторонних торговых отношений;
- С. Уважение правовых норм
- Д. Соблюдение законов и уважения к обычаям народа, фундаментальных норм

общественной морали, избежание обмана, коррупции, взяточничества

2. Вопрос в открытой форме

Этикет это -

3. Вопрос на установление последовательности.

Холодные закуски и блюда рекомендуется употреблять в следующем порядке.

1) Мясные закуски и блюда - мясо отварное, мясо заливное, студень, мясо фаршированное, шпигованное, мясо жареное, мясное ассорти (колбасы, копчености), холодные птица и дичь, мясные салаты.

2) Рыбные закуски и блюда - икра зернистая, икра паюсная; рыба малосольная (семга, кета, балык), отварная, заливная, фаршированная, под майонезом, под маринадом, рыба холодного и горячего копчения и закусочные консервы; сельдь натуральная, с гарниром, рубленая; салаты рыбные.

3) Овощные и грибные закуски - свежие и консервированные овощи, фаршированный перец, баклажаны.

4) Свежие овощи (помидоры, огурцы, редис) и консервированные (корнишоны, пикули, патиссоны и др.), маринованные и соленые грибы, а также сливочное масло можно употреблять и как самостоятельную закуску, и с любой другой закуской.

5) Молочные закуски- различные сыры.

6) В некоторых странах, во Франции, например, сыры предлагают перед десертом.

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

В современной России в организациях действует три вида морали. Определите вид морали: «Проявление этого вида морали можно видеть в организациях, где сохраняются и действуют моральные принципы из советского прошлого, такие как взаимная выручка, взаимопомощь, солидарное и бескорыстное поведение, товарищество, равная оплата за равный труд и т. д. Как отмечают специалисты, в настоящее время такая мораль может быть достаточно рискованной. И даже бывает излишней в тех случаях, когда люди вступают в конкурирующие, антагонистические отношения»

- A. Советская мораль
- B. Мораль «дикого» рынка
- C. Мораль рыночных отношений
- D. Все ответы неверные

Тема № 3 Этикет делового человека в различных ситуациях делового общения

Вариант 1

1. Вопрос в закрытой форме.

Выделите принцип, на котором не может быть основано деловое общение:

- A. доброжелательность;
- B. порядочность;
- C. тактичность;
- D. эгоизм

2. Вопрос в открытой форме

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 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.

5. Вопрос в закрытой форме.

Деловая беседа предполагает:

- A. использование лести;
- B. использование литературного языка;
- C. комплиментарное воздействие;
- D. чрезмерное использование иностранных слов и профессионального жаргона

Вариант 2

1. Вопрос в закрытой форме.

К невербальным средствам делового общения относятся:

- A. деловая переписка;
- B. мимика; жесты;
- C. профессиональный жаргон;
- D. речевые конструкции.

2. Вопрос в открытой форме

Деловое общение - это

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 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 потребно-

	стью 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.

Деловое общение — это

- A. Процесс речевой взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающий достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели
- B. Вид совместной деятельности с партнерами, направленный на решение проблемы и предусматривающий заключение договоров, сделок, контрактов
- C. Обсуждение какого-либо вопроса или группы связанных вопросов компетентными лицами с намерением достичь взаимоприемлемого решения
- D. Правила поведения и общения людей, принятые в данном обществе

Тема № 4 Деловые переговоры. Подготовка, организация и проведение деловых переговоров

Вариант 1

1. Вопрос в закрытой форме.

Стадии переговорного процесса – это ...

- A) подготовка к переговорам
- B) оценка внешности партнеров по переговорам
- B) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей
- Г) процесс переговоров

2. Вопрос в открытой форме

Деловые переговоры – это

3. Вопрос на установление последовательности

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

- A. подготовка инструкций участникам переговоров, а также документов и материалов;
 - B. проведение анализа проблемы и диагностики ситуации;
 - C. проведение «внутренних переговоров»;
 - D. определение переговорной позиции и возможных вариантов решения проблемы;
 - E. формулирование предложений и их аргументация
4. Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие:

1. Организационная подготовка к переговорам

2. Содержательная подготовка к переговорам включает:

- A. Определение места и времени встречи;
- B. Формирование делегации и назначение ее главы
- C. Проведение анализа проблемы и диагностики ситуации;
- D. Проведение «внутренних переговоров»;
- E. Определение переговорной позиции и возможных вариантов решения проблемы;

блемы;

- F. Формулирование предложений и их аргументация;
- G. Подготовка инструкций участникам переговоров, а также документов и материалов

5. Вопрос в закрытой форме.

Что не входит в подготовку к переговорам?

- 1) выявление области взаимных интересов;
- 2) установление рабочих отношений с партнером;
- 3) установление нерабочих отношений с партнером;
- 4) решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи);
- 5) нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции

Вариант 2

1. Вопрос в закрытой форме.

Какая цветовая гамма помещения создает атмосферу доминирования хозяев и не позволяет гостям чувствовать себя непринужденно?

- 1) синяя;
- 2) зеленая;
- 3) желтая;
- 4) серая;
- 5) бежевая.

2. Вопрос в открытой форме

Проводя переговоры на «своей территории», вы имеете следующие преимущества:

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 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 пони-

	мания соглашения всеми сторонами Обеспечение механизмов реализации договоренности и контроля ее реализации
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Вопрос в закрытой форме.

Какое правило не относится к правилам убеждения?

- 1) убеждение должно быть всесторонним и аргументированным;
- 2) злоупотребление фактами не способствует эффективности воздействия на человека;
- 3) обращайтесь внимание не только на логичность и доказательность рассуждений;
- 4) обращайтесь внимание на эмоциональность убеждения;
- 5) не пытайтесь «угадать» его контраргументы, проникнуть в стиль мышления

Тема № 5 Организация и проведение деловых переговоров

Вариант 1

1. Вопрос в закрытой форме.

Этот метод ведения переговоров используется при подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны)

- A. Вариационный метод
- B. Метод интеграции
- C. Метод уравнивания
- D. Компромиссный метод

2. Вопрос в открытой форме

Переговоры можно считать законченными, если _____

3. Вопрос на установление последовательности

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

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

4. Вопрос на установление соответствия.

Установите соответствие между понятиями и их определениями:

Вариационный метод	целесообразно в том случае, когда партнер ведет позиционный торг. При использовании этого метода главное – убедить партнера в необходимости учета общественных взаимосвязей, потому что они обеспечивают взаимную выгоду.
Метод интеграции	сосредоточивает внимание участников переговоров на пристальном анализе системы контраргументов партнера. Принцип его применения – четкая эмоциональная и информационная реакция на контраргументы партнера с использованием цифр, фактов, результатов расчетов и т. д.
Метод уравнивания	проявляется в готовности партнеров учитывать интересы друг друга и идти на уступки. Это предполагает отказ от исходных требований и формулировку новых.

Компромиссный метод	<p>может быть реализован на подготовительном этапе переговоров. При планировании их результатов заранее предусматриваются варианты:</p> <p>Идеальное решение проблемы; Оптимальное решение и выбор аспектов проблемы, которыми можно пренебречь; Вынужденное решение и его сроки; Предложения партнера, которые обязательно следует отклонить.</p>
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Вопрос в закрытой форме.

Конфликт между производственными требованиями и ценностями, с одной стороны, и желаниями сотрудника, с другой, – это ...

- A. Конфликт внутриличностный
- B. Конфликт межличностный
- C. Конфликт между организациями или группами
- D. Групповой конфликт

Вариант 2

1. Вопрос в закрытой форме.

Какой стиль позиционного торга предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками?

- A. Мягкий
- B. Средний
- C. Жесткий
- D. Нет верного ответа

2. Вопрос в открытой форме

Метод переговоров 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:

Тактика «странения» (от слова «странный»)	используется для «мягкого» возражения собеседнику с целью придать конструктивный тон беседе. Применение этого приема нейтрализует негативную установку возражающего.
Тактика частичного согласия	является сильной позицией во время переговоров и предполагает серьезную подготовку использующего ее. Опора на цифры, показатели, графики выполнения хода работ, продаж и т. п. переводит деловые переговоры в заинтересованный диалог, в котором лидерство сохраняется за более компетентным и подготовленным участником.
Тактика ссылки на факты	заключается в том, что привычное, обыденное рассматривается в неожиданно новом ракурсе. Этот тактический прием использу-

	ется тогда, когда переговоры заходят в тупик из-за невозможности найти взаимоприемлемое решение.
Прием композиционного построения диалога с опорой на «закон края».	предполагает адекватное ситуации использование этикетной лексики и выражение в заключительных фразах положительных эмоций: надежды, удовлетворения, уверенности и т. п. Оптимизм начальных и заключительных фраз вне зависимости от реально достигнутого результата – важная деталь современной успешной речевой стратегии.

5. Вопрос в закрытой форме.

Что не входит в подготовку к переговорам?

- A. Выявление области взаимных интересов;
- B. Установление рабочих отношений с партнером;
- C. Установление нерабочих отношений с партнером;
- D. Решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи);
- E. Нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции.

Тема № 6 Протокол и этикет ведения переговоров. Национальные особенности ведения переговоров. Этикет ведения телефонных переговоров

Вариант 1

1. Вопрос в закрытой форме.

К числу протокольных мероприятий, которые наиболее часто используются в практике работы современного офиса, можно отнести (выберите несколько ответов):

- A. Переговоры, выставки, презентации, пресс-конференции, интервью
- B. Составление сметы
- C. Вручение приглашенным памятных подарков, сувениров, рекламной продукции предприятия-организатора
- D. Условия эффективности переговоров

2. Вопрос в открытой форме

Любые переговоры должны быть _____ по продолжительности, о чем своевременно уведомляется вторая сторона

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.

Соотнесите основные методы аргументации собственной позиции при проведении переговоров с их характеристиками:

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ МЕТОД	Этот метод основан, с одной стороны, на выявлении противоречий в доводах партнера, а с другой — на тщательной проверке собственных аргументов на непротиворечивость с целью предотвращения контрастования собеседника. По сути, это оборонительный метод.
-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

МЕТОД ПРОТИВОРЕЧИЯ	В этом случае адресат излагает свои аргументы не все сразу, а постепенно, шаг за шагом, и посредством частичных выводов приходит к желаемому результату.
МЕТОД "ИЗВЛЕЧЕНИЯ" ВЫВОДОВ.	Данный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, который сразу знакомится со всей информацией, составляющей основу доказательства адресата: фактами, цифрами и другими аргументами.
МЕТОД "КУСКОВ"	Суть его сводится к разделению аргументов собеседника на сильные, средние и слабые, другими словами — на точные, спорные и ошибочные. Рекомендуется не касаться сильных, бесспорных доводов, а для начала отыскать слабые места в системе доказательств партнера и именно туда направить свой удар. Дальнейшие действия подскажет ход событий.

5. Вопрос в закрытой форме.
 Не принято принимать гостей (партнеров по переговорам)
- В кабинетах руководства
 - В комнате для переговоров
 - В конференц-зале
 - Все ответы верные

Вариант 2

- Вопрос в закрытой форме.
 Какая цветовая гамма помещения создает атмосферу доминирования хозяев и не позволяет гостям чувствовать себя непринужденно?
 - Синяя
 - Зеленая
 - Желтая
 - Серая
 - Бежевая
- Вопрос в открытой форме
 _____ недопустимы и могут рассматриваться партнером как неуважение к его фирме и как свидетельство плохой организованности фирмы и необязательности в делах.
- Вопрос на установление последовательности
 Установите последовательность основных этапов деловой беседы по И.Н. Кузнецову:
 Задачи первой фазы беседы.
 - пробуждения интереса к беседе;
 - создание приятной атмосферы для беседы;
 - установление контакта с собеседником;
 - привлечение внимания к предмету собеседования;
 - перехват инициативы (в случае необходимости).
- Вопрос на установление соответствия.

Соотнесите основные этапы ведения телефонных переговоров с их характеристиками:

установление контакта	положительный результат может быть достигнут только в том случае, когда общая линия разговора, подчиненная определенной цели, выдержана до конца.
прояснение позиции собеседника	во время телефонных переговоров многое происходит мгновенно — нужно излагать собственные аргументы и в то же время воспринимать все прямые или трудноуловимые сигналы и нюансы, исходящие от оппонента. Необходимо помнить, что во время звонка связь с абонентом устанавливается немедленно, поэтому следует сразу объяснить цель разговора. Адресату принадлежит активная роль в разговоре, поэтому ему особенно следует контролировать собственное речевое поведение.
достижение договоренности	суть данного этапа состоит в достижении основополагающей цели, поставленной перед установлением контакта посредством телефонной связи. Цель может быть достигнута по-разному: при помощи угроз и запугиваний, посредством лести, фальши и заискиваний, но самый оптимальный и взаимовыгодный вариант прихода к поставленной цели — это достижение обоюдовыгодной договоренности
завершение разговора	важнейший принцип плодотворного общения между культурными людьми. Не обозначив преждевременно нужной коммуникативной установки, необходимой для приятной и плодотворной беседы, невозможно полноценно провести разговор

5. Вопрос в закрытой форме.

При ведении переговоров с иностранными партнерами необходимо:

- А. Неукоснительно соблюдать традиции и правила поведения страны-партнера;
- В. Соблюдать правила и традиции своей страны;
- С. Соблюдать правила поведения и традиции страны- партнера, если они Вам нравятся;
- Д. Обращать внимание только на решение деловых вопросов, даже, если это противоречит этическим нормам;
- Е. Придерживаться единых международных норм и правил.

Тема № 7 Деловая переписка и делопроизводство

Вариант 1

1. Вопрос в закрытой форме.

Документ – это:

- А. Информация, зафиксированная только на бумажном носителе, не имеющая реквизиты
- В. Информация, зафиксированная на бумажном или любом другом носителе, имеющая реквизиты
- С. Информация, зафиксированная на любом носителе, не имеющая реквизитов
- Д. Все ответы верные
2. Вопрос в открытой форме
Делопроизводство – 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.
Соотнесите основные методы аргументации собственной позиции при проведении переговоров с их характеристиками:

МЕТОД ИГНОРИРОВАНИЯ.	В этом случае адресат делает акцент на приводимых собеседником доводах в соответствии со своими общими интересами.
МЕТОД АКЦЕНТИРОВАНИЯ.	Используется в случаях, когда собеседник приводит убедительные доказательства преимуществ своего подхода или взгляда на обсуждаемую проблему, но поскольку черно-белые варианты событий, когда все говорят только "за" или только "против", встречаются редко, то можно легко воспользоваться указанным методом. После соглашения с собеседником следует привести доказательства недостатков обсуждаемого подхода или взгляда.
МЕТОД ДВУСТОРОННЕЙ АРГУМЕНТАЦИИ.	если изложенный собеседником факт не может быть опровергнут, то ничего больше не остается, кроме как проигнорировать его.
МЕТОД "ДА..., НО...".	Сначала для большей убедительности излагаются преимущества, а затем недостатки отстаиваемой позиции. Лучше, если оппонент сразу узнает о недостатках предложения от потенциального партнера, чем из других источников.

5. Вопрос в закрытой форме.

Переписка в сфере предпринимательской деятельности

- А. Коммерческая переписка
- В. Управленческая переписка
- С. Производственная переписка
- Д. Личная переписка

Вариант 2

1. Вопрос в закрытой форме.

Письмо, которым автор информирует адресата о каких-либо событиях, фактах, представляющих взаимный интерес. Письмо-сообщение может быть инициативным или являться ответом на письмо-просьбу или письмо-запрос

- A. Письмо-сообщение
 - B. Сопроводительное письмо
 - C. Письмо-напоминание
 - D. Письмо-извещение
2. Вопрос в открытой форме
_____ - переписка вне сферы официальных отношений
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:

Основания классификации	Примеры
Территория	Письма организаций (юридических лиц), письма физических лиц (граждан)
Роль в информационном обмене	Письма внутри страны (внутренняя переписка), международная переписка
Статус автора	Инициативные письма, письма-ответы
Тематика	Письма по финансовым вопросам, по вопросам материально-технического обеспечения, по правовым вопросам и др.

5. Вопрос в закрытой форме.

Письмо, цель которого - побудить адресата выполнить взятые на себя обязательства или принятые договоренности

- A. Письмо-сообщение
- B. Сопроводительное письмо
- C. Письмо-напоминание
- D. Письмо-извещение

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. Этика – это...
 - Е. Учение о морали, о правилах и нормах человеческого поведения, об обязанностях людей по отношению друг к другу
 - Ф. Система этических ценностей, которые признаются человеком
 - Г. Один из основных способов нормативной регуляции деятельности и поведения людей, это особая форма общественного сознания и вид общественных отношений
 - Н. Правила поведения и общения людей, принятые в данном обществе
 - 1.2 Термин «этика» появился:
 - Е. В рабовладельческую эпоху;
 - Ф. В период античности;
 - Г. В средние века;
 - Н. В эпоху Возрождения
 - 1.3 Современный деловой этикет и протокол включают в себя
 - Е. Нормы поведения в бизнесе, правила общения с деловыми партнерами и коллегами
 - Ф. Знания приличий, умение держать себя в обществе
 - Г. Совокупность всех этикетных речевых средств и правила их использования в тех или иных ситуациях
 - Н. Правила поведения и общения людей, принятые в данном обществе
 - 1.4 К организационным протокольным мероприятиям НЕ относится:
 - Е. Воздействие на систему ценностей и поведение делегации
 - Ф. Организация приема делегации
 - Г. Подготовка программы пребывания делегации
 - Н. Встреча делегации
 - 1.5 Главным «стержнем» этики бизнеса считается:
 - Е. Неприемлемость коррупции
 - Ф. Получение прибыли
 - Г. Расширение партнерских связей
 - Н. Достижение стабильности
 - 1.6 В современной России предпринимательская этика начала формироваться
 - Е. В конце прошлого столетия
 - Ф. В начале XX века
 - Г. В конце XIX века
 - Н. В период античности
 - 1.7 Вопрос в закрытой форме.
 - К принципам международного бизнеса НЕ относится:
 - Е. Бережное отношение к окружающей среде;
 - Ф. Поддержка односторонних торговых отношений;
 - Г. Уважение правовых норм
 - Н. Соблюдение законов и уважения к обычаям народа, фундаментальных норм общественной морали, избежание обмана, коррупции, взяточничества
 - 1.8 В современной России в организациях действует три вида морали. Определите вид морали: «Проявление этого вида морали можно видеть в организациях, где сохраняются и действуют моральные принципы из советского прошлого, такие как взаимная выручка, взаимопомощь, солидарное и бескорыстное поведение, товарищество, равная опла-

та за равный труд и т. д. Как отмечают специалисты, в настоящее время такая мораль может быть достаточно рискованной. И даже бывает излишней в тех случаях, когда люди вступают в конкурирующие, антагонистические отношения»

- Е. Советская мораль
- Г. Мораль «дикого» рынка
- Г. Мораль рыночных отношений
- Н. Все ответы неверные

1.9 Выделите принцип, на котором не может быть основано деловое общение:

- Е. доброжелательность;
- Г. порядочность;
- Г. тактичность;
- Н. эгоизм

1.10 Деловая беседа предполагает:

- Е. использование лести;
- Г. использование литературного языка;
- Г. комплиментарное воздействие;
- Н. чрезмерное использование иностранных слов и профессионального жаргона

1.11 К невербальным средствам делового общения относятся:

- Е. деловая переписка;
- Г. мимика; жесты;
- Г. профессиональный жаргон;
- Н. речевые конструкции.

1.12 Деловое общение — это

Е. Процесс речевой взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающий достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели

Г. Вид совместной деятельности с партнерами, направленный на решение проблемы и предусматривающий заключение договоров, сделок, контрактов

Г. Обсуждение какого-либо вопроса или группы связанных вопросов компетентными лицами с намерением достичь взаимоприемлемого решения

Н. Правила поведения и общения людей, принятые в данном обществе

1.13 Стадии переговорного процесса – это ...

- А) подготовка к переговорам
- Б) оценка внешности партнеров по переговорам
- В) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей
- Г) процесс переговоров

1.14 Что не входит в подготовку к переговорам?

- 1) выявление области взаимных интересов;
- 2) установление рабочих отношений с партнером;
- 3) установление нерабочих отношений с партнером;
- 4) решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи);
- 5) нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции

1.15 Какая цветовая гамма помещения создает атмосферу доминирования хозяев и не позволяет гостям чувствовать себя непринужденно?

- 1) синяя;
- 2) зеленая;
- 3) желтая;
- 4) серая;
- 5) бежевая.

1.16 Какое правило не относится к правилам убеждения?

- 1) убеждение должно быть всесторонним и аргументированным;

2) злоупотребление фактами не способствует эффективности воздействия на человека;

3) обращайтесь внимание не только на логичность и доказательность рассуждений;

4) обращайтесь внимание на эмоциональность убеждения;

5) не пытайтесь «угадать» его контраргументы, проникнуть в стиль мышления

1.17 Этот метод ведения переговоров используется при подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны)

Е. Вариационный метод

Ф. Метод интеграции

Г. Метод уравнивания

Н. Компромиссный метод

1.18 Конфликт между производственными требованиями и ценностями, с одной стороны, и желаниями сотрудника, с другой, – это ...

Е. Конфликт внутриличностный

Ф. Конфликт межличностный

Г. Конфликт между организациями или группами

Н. Групповой конфликт

1.19 Какой стиль позиционного торга предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками?

Е. Мягкий

Ф. Средний

Г. Жесткий

Н. Нет верного ответа

1.20 Что не входит в подготовку к переговорам?

Ф. Выявление области взаимных интересов;

Г. Установление рабочих отношений с партнером;

Н. Установление нерабочих отношений с партнером;

И. Решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи);

Ж. Нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции.

1.21 К числу протокольных мероприятий, которые наиболее часто используются в практике работы современного офиса, можно отнести (выберите несколько ответов):

Е. Переговоры, выставки, презентации, пресс-конференции, интервью

Ф. Составление сметы

Г. Вручение приглашенным памятных подарков, сувениров, рекламной продукции предприятия-организатора

Н. Условия эффективности переговоров

1.22 Не принято принимать гостей (партнеров по переговорам)

Е. В кабинетах руководства

Ф. В комнате для переговоров

Г. В конференц-зале

Н. Все ответы верные

1.23 Какая цветовая гамма помещения создает атмосферу доминирования хозяев и не позволяет гостям чувствовать себя непринужденно?

Ф. Синяя

Г. Зеленая

Н. Желтая

И. Серая

Ж. Бежевая

1.24 При ведении переговоров с иностранными партнерами необходимо:

Ф. Неукоснительно соблюдать традиции и правила поведения страны-партнера;

Г. Соблюдать правила и традиции своей страны;

- Н. Соблюдать правила поведения и традиции страны- партнера, если они Вам нравятся;
- И. Обращать внимание только на решение деловых вопросов, даже, если это противоречит этическим нормам;
- Ж. Придерживаться единых международных норм и правил.
- 1.25 Документ – это:
- Е. Информация, зафиксированная только на бумажном носителе, не имеющая реквизиты
- Ф. Информация, зафиксированная на бумажном или любом другом носителе, имеющая реквизиты
- Г. Информация, зафиксированная на любом носителе, не имеющая реквизитов
- Н. Все ответы верные
- 1.26 Переписка в сфере предпринимательской деятельности
- Е. Коммерческая переписка
- Ф. Управленческая переписка
- Г. Производственная переписка
- Н. Личная переписка
- 1.27 Письмо, которым автор информирует адресата о каких-либо событиях, фактах, представляющих взаимный интерес. Письмо-сообщение может быть инициативным или являться ответом на письмо-просьбу или письмо-запрос
- Е. Письмо-сообщение
- Ф. Сопроводительное письмо
- Г. Письмо-напоминание
- Н. Письмо-извещение
- 1.28 Письмо, цель которого - побудить адресата выполнить взятые на себя обязательства или принятые договоренности
- Е. Письмо-сообщение
- Ф. Сопроводительное письмо
- Г. Письмо-напоминание
- Н. Письмо-извещение
- 1.29 . Мораль – это ...
- А. Система этических ценностей, которые признаются человеком
- В. Правила поведения и общения людей, принятые в данном обществе
- С. Традиции, обычаи
- Д. Правильный поступок
- 1.30 Деловой протокол – это
- А. Совокупность правил, норм, традиций, выработанных для делового общения
- В. Нормы поведения в бизнесе, правила общения с деловыми партнерами и коллегами
- С. Знания приличий, умение держать себя в обществе
- Д. Правила поведения и общения людей, принятые в данном обществе
- 1.31 Современный деловой этикет и протокол – это
- А. Нормы поведения в бизнесе, правила общения с деловыми партнерами и коллегами
- В. Знания приличий, умение держать себя в обществе
- С. Правила поведения и общения людей, принятые в данном обществе
- Д. Совокупность всех этикетных речевых средств и правила их использования в тех или иных ситуациях
- 1.32 . К какому виду требований современного делового этикета относится: «В бизнес среде принято одеваться аккуратно, стильно и не вызывающе, чтобы облик не отвлекал от серьезных вопросов, не сбивал с толку. Также очень важно одеваться соответственно окружению. Если организация большая, строго структурированная, то следует оде-

ваться как можно более элегантно и по-деловому, если же фирма более вольных взглядов, то можно позволить себе немного экстравагантности?»?

- A. Внешний вид
- B. Правильное выражение мыслей
- C. Пунктуальность
- D. Умение выслушать другого
- E. Честность

1.33 . К какому виду требований современного делового этикета относится: «Это качество, такое важное в обычной жизни, не менее важно и в бизнесе, ведь многие проблемы возникают на почве недопонимания человека, а недопонимание в свою очередь – это результат неумения выслушать?»?

- A. Внешний вид
- B. Правильное выражение мыслей
- C. Пунктуальность
- D. Умение выслушать другого
- E. Честность

1.34 К какому виду требований современного делового этикета относится: «Правильно приветствовать и прощаться с людьми, вести деловые переговоры, доносить свои мысли. Стоит отметить, что на работе следует не переусердствовать с разговорами, говорить следует не много и по делу. Допускается умеренное применение комплиментов, особенно в сторону собеседника женского пола?»?

- A. Внешний вид
- B. Правильное выражение мыслей
- C. Пунктуальность
- D. Умение выслушать другого
- E. Честность

1.35 В современной России в организациях действует три вида морали. Определите вид морали: «Данная мораль определена целями первоначального накопления капитала. Главные характеристики: спекуляция и грабительская политика, стремление к наживе любой ценой, жесткая эксплуатация наемного труда, антагонизм в отношениях к производителю, равнодушие к людям и т. д. Не признавая прав наемного работника, работодатель грубо их нарушает, ограничивает его свободу»

- A. Советская мораль
- B. Мораль «дикого» рынка
- C. Мораль рыночных отношений
- D. Все ответы неверные

1.36 В современной России в организациях действует три вида морали. Определите вид морали: «В основе лежит протестантская мораль, основанная на убеждении, что в условиях рыночных отношений нет необходимости в дружбе, симпатии, сострадании, а достаточно лишь уважения со стороны другого лица, признания его равным себе, соблюдения прав работников. Каждый отвечает сам за себя. Любое нарушение прав, непризнание в любом работнике личности, равной работодателю, руководителю считается аморальным. Бедность и бедные осуждаются, т. к. бедность рассматривается как результат плохой работы и лени. Богатство, как результат трудолюбия, приветствуется»

- A. Советская мораль
- B. Мораль «дикого» рынка
- C. Мораль рыночных отношений
- D. Все ответы неверные

1.37 Руководствуясь критерием нравственности, бизнесменов подразделяют на следующие типы:

- A. «Акулы», «Дельфины»
- B. «Доминирующий», «Застревающий»

- C. «Атлеты», «Пикники»
- D. «Экстраверты», «Интроверты»

1.38 Укажите тип бизнесмена на основе критериев нравственности:

«Это самый распространенный вид поведения в деловой сфере. Они склонны к конфликтному, агрессивному поведению, обычно пренебрегают нормами морали, негативно относятся к людям, которые их окружают, к обществу. Им присущи гипертрофированное чувство собственного «Я», высокая степень социальной и природной отчуждения, прагматизм. Они убеждены, что почти все люди - злые, слабые, лживые, ими управляют инстинкты и страсти, они не ценят добра и понимают только язык силы»

- A. «Акулы»
- B. «Дельфины»
- C. «Доминирующий»
- D. «Застревающий»

1.39 Укажите тип бизнесмена на основе критериев нравственности:

«Морально-психологический портрет представителей этого типа образуют такие качества, как относительная уважение, доверие к людям, стремление взаимовыгодного результата или честного сотрудничества. Толерантность, открытость, такт, коммуникабельность, самокритичность, умеренное отношение к риску. По их мнению, большинство людей достойны уважения и доверия. Открытость и доверие в деловых отношениях они считают главным залогом успеха общего дела»

- E. «Акулы»
- F. «Дельфины»
- G. «Доминирующий»
- H. «Застревающий»

1.40 Укажите современный этический принцип делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли (Л. Хосмер)

- A. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию
- B. Всегда будьте пунктуальны в работе
- C. Необходимо всегда соблюдать деловой стиль в одежде, следить за чистотой и аккуратностью своей формы
- D. Старайтесь избегать профессионального сленга и жаргонизмов

1.41 Укажите современный этический принцип делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли (Л. Хосмер)

- A. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в обществе
- B. Всегда будьте пунктуальны в работе
- C. Необходимо всегда соблюдать деловой стиль в одежде, следить за чистотой и аккуратностью своей формы
- D. Старайтесь избегать профессионального сленга и жаргонизмов

1.42 Укажите современный этический принцип делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли (Л. Хосмер)

- A. Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации
- B. Всегда будьте пунктуальны в работе
- C. Необходимо всегда соблюдать деловой стиль в одежде, следить за чистотой и аккуратностью своей формы
- D. Старайтесь избегать профессионального сленга и жаргонизмов

1.43 Деловое общение НЕ реализуется в форме:

- A. Светской беседы
- B. Деловых переговоров
- C. Деловых совещаний
- D. Публичных выступлений

1.44 Манипулятивный стиль делового общения подразумевает

А. Отношение одного партнера по беседе к другому, как к производственному инструменту и использование его для выполнения задач или получения определенных результатов. Характерными примерами таких коммуникаций служит личный контроль над выполнением поставленных задач

В. Сотворение нужного имиджа в социуме. При таких коммуникациях важен статус собеседников, а не их личностные или деловые качества

С. Поддержку собеседниками друг друга и коллективное обсуждение проблем. Отдельные характеристики партнеров не разбираются и не делятся на позитивные качества или отрицательные. Личность воспринимается полностью. Данный подход выдвигает на первый план персональные качества индивида и его индивидуальные особенности.

Д. Все ответы верные

1.45 Определите стиль делового общения: «Поддержка собеседниками друг друга и коллективное обсуждение проблем. Отдельные характеристики партнеров не разбираются и не делятся на позитивные качества или отрицательные. Личность воспринимается полностью. Данный подход выдвигает на первый план персональные качества индивида и его индивидуальные особенности»

А. Манипулятивный

В. Ритуальный

С. Гуманистический

Д. Нет верного ответа

1.46 Определите принцип делового общения: «Организация делового общения при таком принципе построения направлена, преимущественно, на профессиональную составляющую процесса, однако не стоит забывать, что оно все равно будет иметь характер межличностного взаимодействия и содержать некий межличностный радикал. Реализация общения при любых обстоятельствах определено не только конкретной деятельностью или обсуждаемой проблемой, но и личностными свойствами собеседников, их взаимоотношениями»

А. Межличностность общения

В. Целенаправленность общения

С. Непрерывность коммуникаций

Д. Многомерность общения

1.47 Определите принцип делового общения: «Так как сфера делового общения достаточно разнообразна, то в процессах общения могут осуществляться, как минимум, две стороны взаимоотношений. Одна – заключается в поддержании делового взаимодействия и передаче профессиональной информации. Другая – в передаче эмоционального отношения к партнеру, наличествующего в любом контакте»

А. Межличностность общения

В. Целенаправленность общения

С. Непрерывность коммуникаций

Д. Многомерность общения

1.48 Канонические правила представления (два правильных ответа):

А. женщина первая представляется мужчине;

В. лица с более высоким статусом представляются людям со статусом более низким;

С. младшие по возрасту представляются старшим;

Д. мужчина первым представляется женщине

1.49 Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий:

А. должностные обязанности;

В. кодекс чести;

- C. корпоративная культура;
- D. правила внутреннего распорядка

1.50 Укажите фирменный стиль одежды: «Подходит банкирам, государственным служащим, юристам, так как придает авторитет и подчеркивает компетентность»

- A. Консервативный стиль
- B. Стиль для взаимодействия
- C. Творческий стиль
- D. Нет верного ответа

1.51 Укажите фирменный стиль одежды: «Подходит сотрудникам фирм, которые заняты коммуникацией, установлением отношений и торговлей. Данный стиль призван как можно быстрее вызвать расположение к вам»

- E. Консервативный стиль
- F. Стиль для взаимодействия
- G. Творческий стиль
- H. Нет верного ответа

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

- A. Интервью
- B. Деловая беседа
- C. Деловые переговоры
- D. Владение техникой ведения переговоров

1.53 Что нам мешает слушать собеседника?

- 1) внимание;
- 2) дружелюбие;
- 3) критичность,
- 4) активность;
- 5) заинтересованность

1.54 В дипломатической и политической практике нейтральная территория встречи часто выбирается в случае, если

- A. У участников переговоров конфликтные отношения
- B. Вы и ваш партнер одновременно посещаете какой-либо город
- C. Вы и ваш партнер участвуете в выставке
- D. Все ответы верные

1.55 Главой делегации должен быть человек, ориентирующийся в трех группах проблем:

- A. предмет переговоров (например, если переговоры ведутся по поводу строительства, глава делегации должен быть ориентирован в них);
- B. экономические и юридические аспекты соглашения, которое предполагается заключить;
- C. технология ведения переговоров
- D. владение иностранным языком

1.56 Этот метод ведения переговоров предназначен для того, чтобы убедить партнера оценивать проблематику переговоров с учетом их широких возможностей

- A. Вариационный метод
- B. Метод интеграции
- C. Метод уравнивания
- D. Компромиссный метод

1.57 Этот метод ведения переговоров предполагает достижение согласия за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения)

- A. Вариационный метод
- B. Метод интеграции

C. Метод уравнивания

D. Компромиссный метод

1.58 Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров и НЕ включают:

A. Организация встреч и обслуживание переговоров

B. Ведение записи бесед

C. Обмен сувенирами

D. Форма одежды

E. Культурная программа

F. Анализ итогов деловых переговоров

2. Вопрос в открытой форме.

2.1 Мораль – это ...

2.2 В современном мире этика рассматривается как учение о _____.

2.3 Наиболее распространенные формы аморального поведения в бизнесе являются

2.4 Этикет это -

2.5 Деловое общение - это

2.6 Деловые переговоры – это

2.7 Проводя переговоры на «своей территории», вы имеете следующие преимущества:

2.8 Переговоры можно считать завершенными, если _____

2.9 Метод переговоров это -

2.10 Любые переговоры должны быть _____ по продолжительности, о чем своевременно уведомляется вторая сторона

2.11 _____ недопустимы и могут рассматриваться партнером как неуважение к его фирме и как свидетельство плохой организованности фирмы и необязательности в делах.

2.12 Делопроизводство - это

2.13 _____ - переписка вне сферы официальных отношений

2.14 Этика бизнеса включает в себя _____.

3. Вопрос на установление последовательности.

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

G. «ориентация на всеобщие этические принципы»

H. «ориентация на закон и порядок»

I. «наказание и ориентация на послушание»

J. «ориентация на взаимозависимость»

K. «ориентация на хорошего мальчика или девочку»

L. «ориентация на общественно-правовое согласие»

3.2 Установите хронологию развитию этической мысли:

1) Этика эпохи Возрождения

2) Этика Античности

3) Этика Нового времени

4) Средневековая этика

3.3 Установите последовательность при подаче блюд, рекомендуемую нормами этикета:

1) вначале предлагают холодную закуску (или закуски),

2) потом - вторые горячие блюда - мясные,

3) за ней следует горячая закуска,

4) затем - вторые горячие блюда - рыбные,

- 5) а после них - первое блюдо, например суп,
- 6) а за ним фрукты,
- 7) наконец, десерт - сладкое блюдо.

3.4 Холодные закуски и блюда рекомендуется употреблять в следующем порядке.

- 1) Мясные закуски и блюда - мясо отварное, мясо заливное, студень, мясо фаршированное, шпигованное, мясо жареное, мясное ассорти (колбасы, копчености), холодные птица и дичь, мясные салаты.
- 2) Рыбные закуски и блюда - икра зернистая, икра паюсная; рыба малосольная (семга, кета, балык), отварная, заливная, фаршированная, под майонезом, под маринадом, рыба холодного и горячего копчения и закусовые консервы; сельдь натуральная, с гарниром, рубленая; салаты рыбные.
- 3) Овощные и грибные закуски - свежие и консервированные овощи, фаршированный перец, баклажаны.
- 4) Свежие овощи (помидоры, огурцы, редис) и консервированные (корнишоны, пиканты, патиссоны и др.), маринованные и соленые грибы, а также сливочное масло можно употреблять и как самостоятельную закуску, и с любой другой закуской.
- 5) Молочные закуски - различные сыры.
- 6) В некоторых странах, во Франции, например, сыры предлагают перед десертом.

3.5 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.).

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

- 1) деловые переговоры;
- 2) деловая беседа;
- 3) интервью;
- 4) совещание.

3.7 Содержательная подготовка к переговорам включает в себя (установите последовательность):

- F. подготовка инструкций участникам переговоров, а также документов и материалов;
- G. проведение анализа проблемы и диагностики ситуации;
- H. проведение «внутренних переговоров»;
- I. определение переговорной позиции и возможных вариантов решения проблемы;
- J. формулирование предложений и их аргументация

3.8 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);

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

- E. составить примерную программу, сценарий хода переговоров;
- F. 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

3.10 Установите последовательность в содержательной стороне проведения переговоров

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

3.11

Установите последовательность этапов в телефонных переговорах:

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

3.12 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).

3.13 Установите хронологию развития делопроизводства в России:

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

3.14 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.

4.1 Установите соответствие между изречениями о моральных требованиях и их авторами:

Клеобул	«Чти старших»
Фалес	«Богам - почет, родителям-честь»
Солон	«Неправды убегай»
Хилон	«Соблюдай меру»

4.2 Установите соответствие между изречениями о моральных требованиях и их авторами:

Клеобул	«Ничего слишком»
Фалес	«Обуздывай гнев»

Солон	«Мера - это лучшее»
Хилон	«Распущенность - это недостаток»

4.3 Установите соответствие:

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 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.

4.4 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.

4.5 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.

4.6 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.

4.7 Установите соответствие:

1. Организационная подготовка к переговорам
2. Содержательная подготовка к переговорам включает:
 - Н. Определение места и времени встречи;
 - И. Формирование делегации и назначение ее главы
 - Ж. 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

4.8 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 пони-

	мания соглашения всеми сторонами Обеспечение механизмов реализации договоренности и контроля ее реализации
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.9 Установите соответствие между понятиями и их определениями:

Вариационный метод	целесообразно в том случае, когда партнер ведет позиционный торг. При использовании этого метода главное – убедить партнера в необходимости учета общественных взаимосвязей, потому что они обеспечивают взаимную выгоду.
Метод интеграции	сосредоточивает внимание участников переговоров на пристальном анализе системы контраргументов партнера. Принцип его применения – четкая эмоциональная и информационная реакция на контраргументы партнера с использованием цифр, фактов, результатов расчетов и т. д.
Метод уравнивания	проявляется в готовности партнеров учитывать интересы друг друга и идти на уступки. Это предполагает отказ от исходных требований и формулировку новых.
Компромиссный метод	может быть реализован на подготовительном этапе переговоров. При планировании их результатов заранее предусматриваются варианты: Идеальное решение проблемы; Оптимальное решение и выбор аспектов проблемы, которыми можно пренебречь; Вынужденное решение и его сроки; Предложения партнера, которые обязательно следует отклонить.

4.10 Установите соответствие между понятиями и их определениями:

Тактика «странения» (от слова «странный»)	используется для «мягкого» возражения собеседнику с целью придать конструктивный тон беседе. Применение этого приема нейтрализует негативную установку возражающего.
Тактика частичного согласия	является сильной позицией во время переговоров и предполагает серьезную подготовку использующего ее. Опора на цифры, показатели, графики выполнения хода работ, продаж и т. п. переводит деловые переговоры в заинтересованный диалог, в котором лидерство сохраняется за более компетентным и подготовленным участником.
Тактика ссылки на факты	заключается в том, что привычное, обыденное рассматривается в неожиданно новом ракурсе. Этот тактический прием используется тогда, когда переговоры заходят в тупик из-за невозможности найти взаимоприемлемое решение.
Прием композиционного построения диало-	предполагает адекватное ситуации исполь-

га с опорой на «закон края».	зование этикетной лексики и выражение в заключительных фразах положительных эмоций: надежды, удовлетворения, уверенности и т. п. Оптимизм начальных и заключительных фраз вне зависимости от реально достигнутого результата – важная деталь современной успешной речевой стратегии.
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.11 Соотнесите основные методы аргументации собственной позиции при проведении переговоров с их характеристиками:

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ МЕТОД	Этот метод основан, с одной стороны, на выявлении противоречий в доводах партнера, а с другой — на тщательной проверке собственных аргументов на непротиворечивость с целью предотвращения контрнаступления собеседника. По сути, это оборонительный метод.
МЕТОД ПРОТИВОРЕЧИЯ	В этом случае адресат излагает свои аргументы не все сразу, а постепенно, шаг за шагом, и посредством частичных выводов приходит к желаемому результату.
МЕТОД "ИЗВЛЕЧЕНИЯ" ВЫВОДОВ.	Данный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, который сразу знакомится со всей информацией, составляющей основу доказательства адресата: фактами, цифрами и другими аргументами.
МЕТОД "КУСКОВ"	Суть его сводится к разделению аргументов собеседника на сильные, средние и слабые, другими словами — на точные, спорные и ошибочные. Рекомендуются не касаться сильных, бесспорных доводов, а для начала отыскать слабые места в системе доказательств партнера и именно туда направить свой удар. Дальнейшие действия подскажет ход событий.

4.12 Соотнесите основные этапы ведения телефонных переговоров с их характеристиками:

установление контакта	положительный результат может быть достигнут только в том случае, когда общая линия разговора, подчиненная определенной цели, выдержана до конца.
прояснение позиции собеседника	во время телефонных переговоров многое происходит мгновенно — нужно излагать собственные аргументы и в то же время воспринимать все прямые или трудноуловимые сигналы и нюансы, исходящие от оппонента. Необходимо помнить, что во время звонка связь с абонентом устанавливается немедленно,

	поэтому следует сразу объяснить цель разговора. Адресату принадлежит активная роль в разговоре, поэтому ему особенно следует контролировать собственное речевое поведение.
достижение договоренности	суть данного этапа состоит в достижении основополагающей цели, поставленной перед установлением контакта посредством телефонной связи. Цель может быть достигнута по-разному: при помощи угроз и запугиваний, посредством лести, фальши и заискиваний, но самый оптимальный и взаимовыгодный вариант прихода к поставленной цели — это достижение обоюдовыгодной договоренности
завершение разговора	важнейший принцип плодотворного общения между культурными людьми. Не обозначив преждевременно нужной коммуникативной установки, необходимой для приятной и плодотворной беседы, невозможно полноценно провести разговор

4.13 Соотнесите основные методы аргументации собственной позиции при проведении переговоров с их характеристиками:

МЕТОД ИГНОРИРОВАНИЯ.	В этом случае адресат делает акцент на приводимых собеседником доводах в соответствии со своими общими интересами.
МЕТОД АКЦЕНТИРОВАНИЯ.	Используется в случаях, когда собеседник приводит убедительные доказательства преимуществ своего подхода или взгляда на обсуждаемую проблему, но поскольку черно-белые варианты событий, когда все говорят только "за" или только "против", встречаются редко, то можно легко воспользоваться указанным методом. После соглашения с собеседником следует привести доказательства недостатков обсуждаемого подхода или взгляда.
МЕТОД ДВУСТОРОННЕЙ АРГУМЕНТАЦИИ.	если изложенный собеседником факт не может быть опровергнут, то ничего больше не остается, кроме как проигнорировать его.
МЕТОД "ДА..., НО...".	Сначала для большей убедительности излагаются преимущества, а затем недостатки отстаиваемой позиции. Лучше, если оппонент сразу узнает о недостатках предложения от потенциального партнера, чем из других источников.

4.14 Установите соответствие:

Основания классификации	Примеры
Территория	Письма организаций (юридических лиц), письма физических лиц (граждан)
Роль в информационном обмене	Письма внутри страны (внутренняя переписка), международная переписка
Статус автора	Инициативные письма, письма-ответы
Тематика	Письма по финансовым вопросам, по вопросам материально-технического обеспечения, по правовым вопросам и др.

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

В старинных русских пословицах, приведенных ниже, заложены определенные требования этикета. Как вы понимаете эти требования? Можно ли их использовать сегодня? Приведите свои примеры пословиц, поговорок, изречений по поводу соблюдения этикета, которые Вы сможете использовать в практической деятельности конфликтолога

«Благовоспитанному сыну отцов приказ не ломит спину».

«Кричать, да спорить, да браниться во всяком месте не годится».

«А где как честь хранится строго, там не должно болтать-де много».

«Похвала доброт твоих быть должна в устах других».

Компетентностно-ориентированная задача № 2

Проанализируйте ситуацию. Какую роль играет мораль в сфере бизнеса. На основе анализа ситуации разработайте «этический кодекс в сфере бизнеса»

Одним из ярких примеров единства морали и бизнеса является инцидент, который произошел с известной компанией Johnson. В одном из анальгетиков нашли цианит, который спровоцировал смертность во многих американских штатах. Дирекция фирмы, несмотря на потери, отозвала весь товар по розничной торговле, приостановила его рекламу. Торговля этого анальгетика резко сократилась, что стоило компании около 100 млн долл. Общество отнеслось к такому поступку с должным уважением. Благодаря общественному доверию, эффективному маркетингу до конца 1985 г объем продаж тайленола достиг рекордного уровня.

Компетентностно-ориентированная задача № 3

Вы приняли на работу молодого способного юриста, только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права, который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости.

Какие замечания необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе? Какие технологии урегулирования конфликтов можно использовать в данной ситуации?

Компетентностно-ориентированная задача № 4

В давно сложившемся коллективе одного из отделов компании каждые три месяца происходит смена сотрудников. Сложившуюся в отделе ситуацию заметила начальник службы по персоналу и провела с одним из увольняющихся выходное интервью. Было установлено следующее: среди сотрудников отдела существует негласный кодекс правил и установок, а также есть свой неформальный лидер - ведущий специалист Ольга С. В случае, если вновь принятый не соответствует набору определенных условий, он тотчас превращается в «жертву» всех членов коллектива. Сидящий в отдельном кабинете руководитель-мужчина не видит всего происходящего либо просто делает вид, что не видит.

Какой вариант решения можно предложить начальнику отдела руководителю-мужчине для ограничения влияния неформального лидера-женщины на коллектив?

Компетентностно-ориентированная задача № 5

Какие действия необходимо предпринять на этапе подготовки деловых переговоров? Какие технологии урегулирования конфликтов можно использовать в данной ситуации?

Заказчики ООО «Июль» заказывает фарфоровую посуду на 12 персон в объеме 1000 комплектов. Приняв заказ ООО «Август» для его выполнения заказывает сырье у компании «Чжунь Су». По факту исполнения и передачи самого заказа, выяснилось, что в каждой коробке заказа есть более 1 комплекта брака. Проведя экспертизу, выяснилось, что причина брака в низком качестве сырья.

Менеджер ООО «Июль»: требует замены всей продукции либо Заказчик не оплачивает заказ (при этом предоплата в 50% была произведена).

Менеджер ООО «Август»: предъявляет претензии к поставщику и требует за их счет произвести поставку нового сырья высокого качества.

Представитель «Чжунь Су»: отказывается брать на себя такие расходы, претензии такого рода слышит от заказчиков впервые (не один год на рынке), но при этом терять клиента не хочет.

Компетентностно-ориентированная задача № 6

Перед вами стенография переговоров (выдержка из И. Унт) Как оцениваете действия сторон? Какие сведения узнали о каждой стороне? Какие технологии урегулирования конфликтов можно использовать в данной ситуации?

Начинает переговоры покупатель

- Я бы хотел, чтобы вы скорректировали одно из условий вашего предложения. Нам нужна 90-дневная отсрочка платежа, а вы предлагаете только 30 дней.

- 30 дней – это самое большее, что мы можем предложить.

- В таком случае мы просто не сможем принять ваше предложение. Нам будет невыгодна любая сделка, если мы не получим отсрочку на 90 дней.

- У меня просто нет полномочий, чтобы принять такое решение. 30 дней – это максимальная отсрочка, которую мы предоставляем, в какой бы стране мы не заключали сделку.

- Позвоните в свой офис, уточните еще раз.

- В этом нет смысла. Наши внутренние правила предусматривают 10-, 20- и 30-ти дневную отсрочку платежа. Я предложил самые лучшие условия.

- Если это последнее ваше слово, мы вынуждены отказаться. Нам эта сделка неинтересна.

- Возможно, мне удастся устроить для вас 45-дневную отсрочку. Но это уже будет наше лучшее и окончательное условие. Никто из наших клиентов не получал такую длительную отсрочку.

- Почему вы предлагаете нам только 45 дней, когда нам нужно 90?

- Каждый из нас должен уступить в чем-то.

- То есть вы предлагаете нам компромисс?

- Да.

- Однако ваше предложение ставит нас в неравные условия. Это несправедливо, если мы уступаем 45 дней, а вы только 15. Если бы вы предложили 60-дневную отсрочку, тогда мы были бы на равных. Дайте нам 60 дней, и мы подпишем контракт.

Компетентностно-ориентированная задача № 7

На протяжении ряда лет женский коллектив под руководством женщины работал слаженно и дружно. Случилось так, что по семейным обстоятельствам женщина-начальник уехала надолго в другую страну. Вскоре ее кресло заняла новая молодая и амбициозная руководительница, пришедшая по приглашению с профильного производства. Отношения коллектива с новой начальницей не заладились с первого дня знакомства. Сотрудницы прохладно относились к выполнению порученных задач, что в итоге резко снизило производительность труда.

Какой вариант решения можно порекомендовать молодой руководительнице для погашения конфликтных ситуаций в коллективе и повышения производительности труда?

Компетентностно-ориентированная задача № 8

Телефонные разговоры - одна из важнейших форм коммуникаций. Не только руководители, но и многие сотрудники затрачивают на них большое количество времени. От умения правильно вести деловые разговоры по телефону во многом зависит успех коммуникаций, имидж работника и всей организации.

Инструкция: Перед Вами 25 фраз, которые были сказаны служащими Вашей организации при беседе с Вашими клиентами. Оцените каждую из них. Если Вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее знаком «+», а если отрицательное - знаком «-».

Сделайте вывод о том, на каком уровне сформированы умения ведения телефонных переговоров у сотрудников Вашей организации. Какие из перечисленных фраз могут спровоцировать конфликтные ситуации? Какие технологии поддержания мира в работе с персоналом организации Вы как конфликтолог можете предложить?

Опросник

1. «Доброе утро. Это коммерческий банк "Русь". У телефона Никитин Алексей Петрович. Чем я могу помочь Вам?»
2. «Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов».
3. «Доброе утро, банк "Русь"».
4. «Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?»
5. «Спасибо за звонок. Звоните чаще!»
6. «Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем Вам помочь не могу».
7. «Доброе утро, отдел снабжения».
8. «Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил Вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?»
9. «Извините, что я заставил Вас ждать. Чем я могу помочь Вам?»
10. «Я понимаю Вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу помочь Вам?»
11. «Так, кого Вы ждете?»

12. «Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией».
13. «Спасибо. При случае я позвоню Вам».
14. «Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду Вашего звонка. Спасибо за звонок».
15. «Расскажите, как это случилось».
16. «Рад Вашему звонку. Как у Вас дела?»
17. «Да, это я. Хочу Вам сообщить неприятную информацию».
18. «Извините, пожалуйста. Я принимаю загородную телефонограмму. Можно, я перезвоню Вам через 10 минут?»
19. «К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает».
20. «Спасибо за звонок. Такого человека, как Вы, мы готовы выслушать всегда».
21. «Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку».
22. «Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня».
23. «Здравствуйте, банк "Русь", у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю».
24. «Вы не правы. Однако что Вы скажете про акции нашего банка?»
25. «Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в 10 утра. Я Вам позвоню. Спасибо за звонок».

Компетентностно-ориентированная задача № 9

Составьте письмо-претензию. Какие профессиональные этические нормы профессиональной компетентности конфликтолога необходимо соблюдать в данной ситуации?

Фирма «Рассвет» 25.04.2007 по железнодорожной накладной № 269413 отгрузила пневмоинструменты в количестве 50 комплектов по счету № 35-918, который был оплачен фирмой «Закат» в полном объеме. При проверке вагона на пограничной станции была обнаружена недостача двух комплектов пневмоинструментов, составлен коммерческий акт от 30.04.2007 № 14388/264

Компетентностно-ориентированная задача №10

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;*
- 2) выявление причин конфликта;*
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.*

Компетентностно-ориентированная задача № 11

Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как “свои пять пальцев”, практически незаменим; когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо, однако знаете, что это бесчувственный человек и никакие гуманные проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересуют только план и прибыль.

Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете? Какие профессиональные этические нормы профессиональной компетентности конфликтолога необходимо соблюдать в данной ситуации? Какие технологии урегулирования конфликтов можно использовать в данной ситуации?

Компетентностно-ориентированная задача № 12

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;*
- 2) выявление причин конфликта;*
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.*

Компетентностно-ориентированная задача № 13

В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уикэнда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;
- 2) выявление причин конфликта;
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Компетентностно-ориентированная задача № 14

Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку не критического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;
- 2) выявление причин конфликта;
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Компетентностно-ориентированная задача № 15

Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;
- 2) выявление причин конфликта;
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Компетентностно-ориентированная задача № 16

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы

1. Из объяснений Л. «Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л. «Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

Задание:

1. Изучить ситуацию.
2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

Компетентностно-ориентированная задача № 17

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку- другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали.

Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня». Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!».

Задание

1. *Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?*
2. *В чем заключается причина конфликта?*
3. *Как выйти из данного конфликта?*

Компетентностно-ориентированная задача № 18

Ознакомьтесь с ситуацией. Постройте такую систему деловой коммуникации, чтобы заставить этого специалиста четко и правильно выполнять все задания руководства. Разработайте этический кодекс для данной организации

На работу в фирму приняли нового дизайнера. Но вот беда – он то одно забудет сделать, то другое перепутает, то опоздает. Оплата труда фиксированная – 500 \$, рабочий день нормированный. Беседы про недопущение опозданий с ним проводились. Директор фирмы легко может его уволить, но он хороший специалист. Подобный опыт был и с предыдущим человеком, ранее работавшим на этом месте, который также страдал подобным «недугом».

Платить больше фирма не имеет возможности, да и сотрудник не высказывает претензий по этому поводу. Знакомые владельцы других фирм говорят, что причина в том, что дизайнеры, художники – профессии творческие, поэтому приходится терпеть их выходки.

Фирма небольшая 7 человек из них директор – владелец компании. Основное направление - наружная реклама. Атмосфера в коллективе комфортная. Если в течение дня директор видит, что работа у дизайнера сделана, то всегда его отпускает домой, но настаивает на приходе на работу вовремя.

Компетентностно-ориентированная задача № 19

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажом на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы

1. *С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?*
2. *Порекомендуйте последовательность действий о подготовке и реализации программы обучения?*
3. *Как оценить эффективность данной программы обучения?*
4. *Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?*

Компетентностно-ориентированная задача № 20

Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы "Сатурн", вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору "Сатурна" компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей "Сатурна". Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура", руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт: «Хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Вопросы

- 1. В чем причина полученного Алексеем результата?*
- 2. Как ему следовало поступить?*
- 3. Что делать в сложившейся ситуации?*

Компетентностно-ориентированная задача № 21

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедурам: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали: Что

65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом— оценки их работы;

50 % сотрудников считают, что их руководители не могут— объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

45 % сотрудников считают аттестационное собеседование— формальным оглашением заранее принятого решения;

12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят— собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации— используются для чего-либо помимо повышения оклада;

75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на— недостаток времени для ее подготовки и проведения;

25 % руководителей признались, что испытывают сложности в— случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы

- 1. О чем говорят результаты опроса?*
- 2. В чем причины сложившейся ситуации?*
- 3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?*

Компетентностно-ориентированная задача № 22

Джон Смит является директором московского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона – создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации. Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату. Оказалось, что завод практически имел формальные (закрепленные в процедурах) методы управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сделную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95 % сотрудников составляет 40 % оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя». Во время бесед с руководителями завода, терпящего значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил. Его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все как есть до лучших времен» в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия». Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Москве уже два года, Смит получил похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

Вопросы

- 1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?*
- 2. Чем объясняется позиция руководителей завода?*
- 3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?*
- 4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.*

Компетентностно-ориентированная задача № 23

Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

Компетентностно-ориентированная задача № 24

Руководитель дает срочное задание подчиненному, а подчиненный ссылается на то, что перегружен работой – он и это делает, и это, и то... Подчиненный – человек суеверный, любящий создавать видимость бурной деятельности.

Какой вариант ответа руководителя будет наиболее оптимальным в этой ситуации?

Компетентностно-ориентированная задача № 25

Вы – руководитель отдела Х. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Компетентностно-ориентированная задача № 26

Вы – руководитель отдела Х. В штате Вашего отдела работает сотрудник - «звезда». Находится на хорошем счету у начальства, работает давно, ведет самостоятельные проекты. Ему напрямую (от высшего руководства) был поручен важный проект. Вы несколько раз запрашивали отчет по проекту, предлагали помощь. Однако сотрудник отказывался от помощи и игнорировал Ваш контроль. Накануне отчетного срока Вы узнаете, что проект не выполнен более чем на 50%. На следующей неделе состоится совещание, на котором речь пойдет и о данном проекте.

Ваши действия?

Компетентностно-ориентированная задача № 27

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?». Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Проанализируйте ситуацию, дайте рекомендации руководителю и подчиненному.

Компетентностно-ориентированная задача № 28

Вы начальник отдела продаж. В вашем подчинении 5 менеджеров по продажам. Один из них, очень активный, общительный, эрудированный молодой человек за последние две недели сделал 75 звонков, при норме результативных холодных звонков 10 в день, ни один из которых не закончился сделкой. У данного сотрудника есть 1 заказ с входящего звонка. Вы пригласили его на встречу с целью обсудить его результаты. В ходе беседы сотрудник объяснил, что он выбирал тех клиентов, которым, на его взгляд, «...это действительно может быть интересно...», для того чтобы не тратить время впустую. По словам сотрудника, даже у таких клиентов трудно преодолеть возражения типа: «мы уже работаем с другими компаниями» или «нам это не интересно». Сотрудник объясняет маленькое количество звонков тем, что он тратит много времени на презентацию своей компании, чтобы хоть как-то заинтересовать клиента. И «...в итоге...» ему удалось всем выслано общее коммерческое предложение. В дальнейшем сотрудник планирует «...перезванивать им позже...».

Вам необходимо разработать комплекс мер для увеличения конверсии холодных звонков сотрудника отдела продаж

Компетентностно-ориентированная задача № 29

Вы – руководитель отдела Х.

В штате Вашего отдела работает сотрудник-«звезда». Находится на хорошем счету у начальства, работает давно, ведет самостоятельные проекты.

Ему напрямую (от высшего руководства) был поручен важный проект. Вы несколько раз запрашивали отчет по проекту, предлагали помощь. Однако сотрудник отказывался от помощи и игнорировал Ваш контроль. Накануне отчетного срока Вы узнаете,

что проект не выполнен более чем на 50%. На следующей неделе состоится совещание, на котором речь пойдет и о данном проекте.

Ваши действия?

Компетентностно-ориентированная задача № 30

У вас в подчинении три человека. На протяжении последнего полугодия вы работаете над проектом, который сдали накануне. За тридцать минут до окончания рабочего дня с вами связывается заказчик и просит уточнить, когда будут готовы все документы по проекту. Вы подтверждаете, что завтра до 11:00 все документы будут предоставлены на рассмотрение. После этого с вами связывается директор и сообщает, что контракт с поставщиками будет расторгнут из-за невыполнения обязательств с их стороны. Материалы этих поставщиков фигурируют в проекте, а значит часть документации нужно переделать. Если работать всем отделом вы можете успеть за 4-5 часов. Но рабочий день подходит к концу, а ваши сотрудники много времени поставятели проекту и часто оставались после работы. Во время перерыва вы планировали, как проведете вечер. Вот информация о подчиненных, которая у вас есть:

Лариса - 29 лет, менеджер отдела, не замужем. Последнюю неделю мучается с зубной болью, сегодня записана на приём к стоматологу.

Игорь - 35 лет, старший менеджер отдела, вел все расчеты проекта, именно он выбирал поставщиков и настоял на работе с этими подрядчиками. Замкнут, с коллегами не общается. Все вечера проводит на работе, поскольку любит работать в тишине. Сегодня обещал жене сводить семью в ресторан.

Александр - 33 года, менеджер отдела, веселый, общительный, душа компании, постоянно подшучивает над коллегами из отдела, что особенно не нравится Игорю. Он будет защищать проект у заказчика, готовил презентацию. Сегодня у него день рождения и заказан ресторан для друзей, в том числе коллег с работы.

Вам нужно убедить их переделать документацию.

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.