

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Никитина Елена Александровна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 14.03.2023 11:56:27  
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

Практика выработки навыков переговорщика  
(наименование дисциплины)

37.03.02 Конфликтология  
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2022

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ (кейс-задачи)

### Тема №1. Теория переговоров. Традиционные подходы к ведению переговоров.

Производственная задача №1. Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

*Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения? Оцените их действия с точки зрения профессиональной этики. Можно ли сказать, что руководитель взял на себя ответственность за принятие решения в данном конфликте?*

### Тема №2. Виды переговоров. Цели переговоров.

Производственная задача №2. Вспомните литературный пример гоголевских Добчинского и Бобчинского, которые пропускали друг друга пройти через дверь до тех пор, пока оба в ней не застряли.

*В какой форме шли переговоры между Добчинским и Бобчинским? Почему, несмотря на вежливость обращения друг к другу и соблюдение этических норм поведения, конфликт стал неизбежен? Почему их поведение в этой нестандартной ситуации было неэффективным и привело к конфликту?*

### Тема №3. Информационная функция переговоров

Производственная задача №3. В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отдельном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством всей компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт.

*Определите истинные и мнимые позиции сторон. Могут ли быть связаны причины возникновения конфликта с информационными факторами? Предложите пути решения конфликта. Считаете ли вы решение руководства компании правильным с точки зрения профессиональной этики?*

#### **Тема № 4. Технология подготовки переговоров. Система действий на стадии подготовки деловых переговоров**

Производственная задача №4. Вопрос о месте под строительство нового торгового центра стоял очень остро. Сроки поджимали, а решения вопроса до сих пор не было. Заинтересованные в этом лица имели разные точки зрения на этот вопрос, поэтому было принято решение организовать переговоры с целью выработки нужного единого решения. Участники переговоров собирались очень долго, так как о времени начала переговоров у всех была разная информация. Кроме того, зал, в котором проходили переговоры, еле вместил всех участников, и все, как говорится, сидели друг у друга на голове. В помещении было очень душно. Все это раздражало участников, вносило сумбур и неразбериху. Было принято решение – перенести переговоры на другой день.

*Почему решение не было принято? Кто несет ответственность за возникший конфликт? Как вы думаете, плохая подготовка переговоров – это недостаток работы организаторов или может быть другая причина? Если да, то какая? Какие меры нужно было предпринять, чтобы переговоры состоялись, и конфликта не было? Относится ли плохая подготовка переговоров к несоблюдению норм профессиональной этики?*

#### **Тема № 5. Создание «портрета партнера». Понятие «образ партнера»**

Производственная задача №5. *Вы готовитесь к переговорам. Выберите из списка формулировки, вредные при переговорах с клиентом, поскольку они могут привести к конфликту. Замените их на конструктивные и корректные с точки зрения профессиональной этики. Обоснуйте свой выбор*

- мы решим Ваши проблемы;
- Вам придется доставлять самостоятельно;
- выгодное решение;
- сотрудничество;
- если для Вас это дорого, мы можем удешевить;
- мы предлагаем Вам разные схемы взаимодействия;
- что Вас не устраивает;
- в принципе, это достижимо;
- мы можем достичь еще более хороших объемов продаж при работе с полным ассортиментом;
- нет, таких условий мы Вам предоставить не можем.

#### **Тема №6. Технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе.**

Производственная задача №6. Менеджер по продажам Ольга Акинчеева в процессе телефонных переговоров отклонила грубо предложение бухгалтера компании ООО «Парус» о повышении цен на товар. Бухгалтер Ольга Ивановна была взбешена сложившейся ситуацией, начала угрожать написанием письма- жалобы на имя руководителя компании, в которой работает вышеуказанный менеджер.

Какие тактики ведения переговоров выбрали участники переговоров? Отличаются ли они чем-нибудь? Правильно ли они выбрали тактику ведения переговоров? Является ли она этичной? Предложите свой вариант тактики Ольги Ивановны.

#### **Тема №7. Переговоры как комплекс умений, которые соответствуют времени**

Производственная задача №7. В транспортной организации назначили нового руководителя. Он редко общался со своими подчиненными, все больше сидел в своем кабинете и предпочитал передавать указания через своих заместителей. Именно от них Николай узнал, что начальник собирается расширить круг его обязанностей, но зарплата

при этом останется такой же. Николай переживал по этому поводу, каждый день ожидал вызова к начальнику для сообщения этой новости, думал о том, что он ответит, сильно нервничал. И вот настал день, когда его вызвали в кабинет на беседу с руководителем. Николай вроде бы настроил себя на боевой лад, ему казалось, что он чувствует себя уверенно, пока не сел в кресло, на которое ему указал руководитель. Оно было очень неудобное. Николаю казалось, что он провалился назад. Ему все время хотелось продвинуться вперед, чтобы было комфортнее. Ситуация усугублялась тем, что начальник все время во время разговора ходил кругами вокруг Николая, и голос его при этом был достаточно громким и угрожающим. Когда Николай вышел из кабинета, он толком не помнил, что он говорил, как он говорил. Он только понял, что на все условия руководителя он согласился.

*Почему Николай принял условия руководителя? Какой манипулятивный прием использовал руководитель? Какое решение в этой нестандартной ситуации нужно было принять Николаю? Как можно было заблокировать манипуляцию, не доводя при этом ситуацию до конфликта? Оправдано ли использование руководителем манипуляции с точки зрения профессиональной этики?*

### **Тема №8. Выбор стратегии и тактики. Основные методы ведения переговоров.**

Производственная задача №8. Ивану К. предстояли сложные переговоры с его давним компаньоном Геннадием П. Иван уже заранее знал отрицательную реакцию Геннадия на предложение изменить условия договора и повысить цены на отпускаемый Иваном товар. Но другого выхода у Ивана не было. Он взял кредит, цена на аренду помещения возросла, в семье были финансовые проблемы. Он мучительно думал над тем, как правильно выстроить ход переговоров и сохранить проверенного клиента.

*Какой метод ведения переговоров следует выбрать Ивану, чтобы избежать открытого конфликта с Геннадием? Выработайте рекомендации для Ивана по проведению эффективных переговоров с учетом этического кодекса делового человека*

### **Тема №9. «Обратный метод» на переговорах. Определение «зоны решения». Уточнение «стартовых позиций».**

Производственная задача №9. Константин И. был начинающим предпринимателем. Он открыл мебельный магазин и искал поставщиков хорошей добротной мебели для своего магазина. Предложений было достаточно, а вот качество предлагаемого товара не всегда устраивало Константина. Он считал, что хорошие отзывы покупателей очень важны для имиджа магазина и его самого. Очередной изготовитель мебели в ходе переговоров с ним заявил: “Мы снизили себестоимость моделей, и у нас нет проблем со сбытом. Сейчас мы не можем предложить вам партию мебели для продажи, поскольку все делается по предварительным заказам. Мы уже заканчиваем формировать портфель заказов на ближайшие полгода. Я бы советовал вам поспешить, поскольку завтра все будет закончено, и мы не сможем выполнить ваш заказ: наши мощности, к сожалению, ограничены”.

*Как вы думаете, согласился Константин на это предложение в тот же день? Если да, то почему? Какой прием работы с клиентом использовал изготовитель мебели? Является ли он бесконфликтным и этичным?*

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

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

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

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки не критического 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. Теория переговоров. Традиционные подходы к ведению переговоров.**

1. Общение, которое не является самоцелью, не стимулируется самостоятельной потребностью, но преследует какую-то иную цель, кроме получения удовлетворения от самого акта общения является:

а) целевым; б) инструментальным; в) косвенным.

2. Деловые переговоры можно определить как:

а) процесс обмена информацией для знакомства деловых партнеров б) процесс достижения собственных интересов в) обмен мнениями с целью достижения взаимоприемлемого соглашения

3. К переговорам обычно приступают, когда:

а) имеется установка на удовлетворение собственных интересов б) имеется обоюдное желание найти взаимовыгодное решение проблемы, поддерживать деловые контакты и дружественные отношения в) нужно подписать договор

4. Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой:

а) один полностью игнорирует позицию другого и минимально участвует в переговорах б) предполагается взаимное стремление участников конфликта к позитивному взаимодействию в рамках модели “выигрыш — выигрыш” в) стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях, которые следует отличать от интересов

5. Какая трудность может возникнуть при ведении переговоров на основе интересов несмотря на все их достоинства?

а) такие переговоры можно проводить только в первой половине дня б) выбор этой стратегии должен быть сделан только в одностороннем порядке в) конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации, противоборства к партнерству

6. Выделяют две основные стратегии ведения переговоров:

а) позиционный торг и переговоры на основе интересов б) сотрудничество и принуждение в) конкуренция и избегание

7. Стратегию ведения переговоров на основе интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности (продолжите возможные трудности):

1) выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

2).....

3).....

8. Успешное и профессиональное ведение переговоров способствует ...

9. Установите соответствие между тем, что лежит в основе переговоров и их значением :

Позиция	то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют
Интерес	то, по поводу чего люди испытывают нужду и то, что лежит в основе интереса

Потребность	то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров
-------------	--

### Тема №2. Виды переговоров. Цели переговоров.

- Коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения, называется:
  - деловая беседа
  - деловое совещание
  - переговоры
- Какие переговоры называют официальными?
  - с заранее назначенным временем
  - с протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов
  - похожими на непринужденную беседу, не предполагающими по окончании подписания тех ли иных официальных бумаг
- Что является целью переговоров о создании новых условий?
  - создание условий для комфортных переговоров
  - создание условий для подписания договора
  - формирование новых отношений, заключение новых соглашений
- Существуют две основные разновидности переговоров:
  - рациональные, иррациональные
  - позиционные, рациональные
  - позиционные, предметные
- Позиционные переговоры могут протекать в двух формах:
  - мягкой и жесткой
  - односторонней и многосторонней
  - директивной и недирективной
- Суть жестких переговоров состоит в том, что:
  - уступать другой стороне в принятии решений
  - настаивать любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны
  - настаивать на своей позиции только в случае, если партнер выше по должности
- Установите соответствие между видом переговоров и целью участников в ходе переговоров:

Переговоры о нормализации	Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами наступающей стороны
Переговоры о перераспределении	Проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов
Переговоры о создании новых условий	Решаются второстепенные вопросы (уяснение позиций, отвлечение внимания и т.д.)
Переговоры по достижению побочных эффектов	Их целью является формирование новых отношений, заключение новых соглашений.
Переговоры о продлении действующих соглашений	С целью временного соглашения о прекращении действий

- В целом позиционные переговоры являются крайне неэффективными, так как...
- Позиционные переговоры могут закончиться победой одной из сторон или в лучшем случае — компромиссом, связанным с перераспределением «по силе» выгод и потерь, однако в том и в другом случае сама проблема остается нерешенной, потому что ...

### Тема №3. Информационная функция переговоров

- Механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, заключающийся в выяснении причин его поведения:
  - эмпатия
  - аттракция
  - каузальная атрибуция.
- Базовые состояния, описанные теорией Э. Берна:
  - безопасности, выживания, любви
  - взрослого, родителя, ребенка
  - порядка, автономии, агрессии.
- Дефекты речи, использование слов-паразитов, многозначность слов, различие в логике партнеров относятся к типу коммуникационного барьера:
  - отношений
  - установок
  - понимания
  - социально-культурных различий.

4. Коммуникативный стиль, использующий в стратегии общения ориентацию «от людей»:  
 а) обособленный тип б) враждебный тип в) уступчивый тип.
5. Речь двух субъектов, возникающая как ответ на вопрос, мнение, суждение:  
 а) монолог б) диалог в) полилог.
6. Умение «правильно молчать» характеризует слушание:  
 а) нерефлексивное б) рефлексивное в) эмпатическое
7. В процессе подготовки к переговорам предметом изучения должны стать обстоятельства, сопутствующие принятию решения, правовые противопоказания, а также ...
8. Хорошо подготовлен к переговорам тот, кто задумывается над следующими вопросами (добавьте еще минимум три вопроса):
- Насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной?
  - Насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего?
  - .....?
  - ..... ?
  - .....?

9. Информацию, необходимую для подготовки к переговорам, можно получить из внутрифирменных и внешних источников. Распределите предложенные источники на две группы: внутрифирменные источники и внешние источники:

- отчеты подразделений;
- архивы и библиотеки;
- каталоги и проспекты, рекламные материалы;
- Интернет;
- средства массовой информации;
- интервью с сотрудниками.
- средства массовой информации;
- информационно-справочные базы данных;
- специальные журналы и справочники;
- выставки, презентации, семинары, конференции;
- общественные организации.

**Тема № 4. Технология подготовки переговоров. Система действий на стадии подготовки деловых переговоров**

1. В чем особенность "нестандартных" переговоров?
- а) заранее неизвестны участники переговоров б) повторяемость в условиях того или иного конкретного рынка с высокой частотой в) многоступенчатость в зависимости от количества возможных посредников: заказчик - посредник - посредник – исполнитель
2. В ходе подготовки переговоров необходимо стремиться к реализации главной цели:  
 а) правильно выбрать место переговоров б) усилить желание партнеров к непосредственным контактам в) отправить участником письмо-приглашение
3. Выбирая жесткий стиль ведения переговоров, необходимо внимательно следить за тем, чтобы:  
 а) не перейти в конфронтацию б) не выдать своих интересов в) не задавать много вопросов
4. На этапе определения "зоны решения" очень важно добиться:  
 а) приветствия партнера б) согласия на подписание договора в) уточнения "стартовых позиций", включая и принимаемую обеими сторонами оценочную аргументацию действий сторон, приведших к конфликту
5. В чем цель дискуссионного этапа переговоров?  
 а) выработать общую позицию для принятия взаимоприемлемых решений б) выразить свое несогласие с позицией партнера в) познакомиться с участниками переговоров
6. Принцип "разумного эгоизма" на переговорах включает:

а) подавление позиции партнера по общению б) удовлетворение собственных интересов в) совместный поиск взаимоприемлемого решения на основе тщательного анализа потребностей и интересов договаривающихся сторон

7. Предварительный план из десяти пунктов сближения позиций во время переговоров представляет собой: 1....2...3...4...5...6...7...8...9...10...

8. Р. Фишер и У. Юри справедливо полагают, что ни один из этих стилей ведения переговоров не является безупречным. Они предлагают третий вариант - принципиального ведения переговоров, сущность которого сводится к четырем методическим рекомендациям:

- отделить споры между партнерами (людьми) от задачи, которую нужно решить;
- сосредоточиться на выгодах, а не на позициях;
- .....;
- .....

9. Установите последовательность в этапах организации переговоров:

- А. Определение времени переговоров.
- Б. Сбор и обработка информации по существу проблемы, о партнерах по переговорам.
- В. Выбор места проведения.
- Г. Формирование количества участников.

### **Тема № 5. Создание «портрета партнера». Понятие «образ партнера»**

1. Выяснение, насколько цель партнера отличается от вашей, на каких параметрах (сроки, уровень обслуживания, набор услуг) будет базироваться стратегия партнера, - это:

а) создание портрета партнера б) составление отчета о работе в) выяснение обстоятельств переговоров

2. Что именно вам нужно от партнера? В каком объеме? В какой период? Что вы хотите дополнительно от партнера? Каков уровень цен на товар или услуги у него и на рынке? Дифференцируются ли требования? Ответы на эти вопросы позволяют выяснить:

а) обстоятельства переговоров б) причины переговоров в) предмет переговоров

3. План ведения переговоров даст возможность:

а) прорепетировать речь во время переговоров б) спрогнозировать неожиданные варианты поведения партнера и заранее подготовиться к альтернативным предложениям и решениям в) составить вопросы партнеру

4. Определите модель поведения в переговорах: отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы. Стремиться уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения:

а) избегающий б) стеснительный в) безответственный

5. Определите модель поведения в переговорах: утверждает, что проблема неактуальна конфликтная ситуация разрешится сама собой, не проявляет усилий для достижения соглашения:

а) легкомысленный б) отрицательный в) позитивный

6. В любых переговорах важен не только стратегический подход, но и:

а) психологический настрой б) использование психологических защит в) агрессивность и напористость

7. «Портрет» партнера по переговорам заключается в следующем: ....

8. К ведению переговоров с партнерами нужно тщательно готовиться. Необходимо проанализировать (продолжите список):

1) Обстоятельства переговоров - что именно вам нужно от партнера? В каком объеме? В какой период? Что вы хотите дополнительно от партнера? Каков уровень цен на товар или услуги у него и на рынке? Дифференцируются ли требования?

2).....

3).....

9. Установите соответствие между моделями поведения в переговорах и их характеристиками:



Уступающий	стремится к успеху, принятию решения в свою пользу, отвергает аргументы и доводы оппонента
Наступающий	отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы, стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения
Избегающий	соглашается на любое предложение, в том числе и невыгодное для себя

### Тема №6. Технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе.

1. Стратегия ведения переговоров предполагает:

а) возможность понравиться партнерам б) создание благоприятного имиджа в) достижение поставленной цели, то есть решения общих вопросов между партнерами

2. В чем состоит тактика давления в ведении переговоров?

а) участники переговоров требуют намного больше, чем желают получить б) участники переговоров начинают угрожать, блефовать и ставят ультиматум в) повышаются требования между участниками переговоров

3. В чем состоит тактика пакетирования в ведении переговоров?

а) участник переговоров рассчитывает, что другая сторона, рассматривая заинтересованные вопросы, примет положительное решение и по остальным вопросам б) участник переговоров объединяет вопросы для обсуждения в) участник переговоров сокращает количество вопросов для обсуждения

4. Какая из рекомендаций поможет выбрать эффективный стиль переговоров?

а) всегда нападай, не жди пока нападут на тебя б) помни, что цель оправдывает средства в) искренность в чем-то одном, порождает доверие во всем

5. Предоставление партнеру в ходе переговоров информации небольшими порциями называется тактикой:

а) многослойности б) салями в) запутывания

6. Тактика растущих требований предполагает:

а) повышение требований между участниками переговоров б) понижение требований между участниками переговоров в) устранение требований одного из участников

7. Участники переговоров, использующие жесткую стратегию, иногда пытаются заставить одну из сторон пойти на уступки для того, чтобы достигнуть определенного соглашения. У участников таких переговоров может возникнуть конфликт, который приведет к возникновению враждебных отношений, нежели соглашению. При применении стратегии мягкого торга участники переговоров пытаются достичь общего соглашения, пытаются обходить трудные вопросы, чтобы не вызвать разногласий, которые могут привести к возникновению конфликта. Но существует и третий вид ведения стратегии – это принципиальная стратегия. Данная стратегия предполагает .....

8. Манипулятивно-силовая тактика ведения переговоров предполагает .....

9. установите соответствие между названиями тактик ведения переговоров и поведенческими моделями, соответствующими этим тактикам:

тактика дисквалификации	участники переговоров требуют намного больше, чем желают получить
тактика завышения изначальных требований	участник пытается оценить преимущества и недостатки партнера
тактика салями	партнеру предоставляют информацию небольшими порциями

### Тема №7. Переговоры как комплекс умений, которые соответствуют времени

1. Успешное и профессиональное ведение переговоров:

а) отнимает много времени и мешает ведению дел организации б) отпугивает потенциальных клиентов и партнеров в) способствует привлечению к ней внимания потенциальных клиентов и партнеров

2. Коммуникаторные способности участников переговоров – это:

а) умение отстаивать свои интересы б) умение общаться, вступать в контакт и вести разговор в) умение манипулировать другими участниками переговоров

3. Коммуникативная компетентность участников переговоров рассматривается как:

а) умение сохранять вербальную устойчивость и уверенность в любой ситуации, владение техникой межличностной коммуникации б) умение передавать информацию в) умение правильно составлять психологический портрет партнера

4. Что такое манипуляция?

а) равноправное общение партнеров на диалогическом уровне б) воздействие на партнера на скрытом уровне с целью достижения собственных целей в) воздействие на партнера на открытом уровне с целью достижения собственных целей

5. Манипулятор – это:

а) человек, который использует особенности «слабости» партнера для достижения собственных целей б) человек, который использует свои сильные качества для достижения собственной цели в) человек, который использует свои сильные качества для достижения общей цели

6. Что подразумевает манипуляция «намеренный обман»?

а) партнер сообщает заведомо ложную информацию, но при выражении сомнения обижается б) партнер сообщает заведомо ложную информацию, но при выражении сомнения начинает вести себя агрессивно, нападать в) партнер сомневается в правдивости нашей информации

7. Переговоры как один из видов создания и поддержания диалога с деловыми партнерами могут проводиться с целью (добавьте еще три цели):

- установления деловых отношений;
- выяснения позиций сторон по одному или нескольким вопросам;
- обмена информацией;
- .....
- .....
- .....

8. Установите последовательность в этапах переговоров, направленных на достижение договоренностей:

- А. определение потребностей и целей;
- Б. подготовка к переговорам (включая и определение проблемы, требующей решения);
- В. выявление интересов сторон;
- Г. отбор материала и фактов;
- Д. формирование предложений и их вариантов;
- Е. стратегическое планирование;
- Ж.определение зоны пересечения интересов («зоны решения»);
- З. тактическое планирование;
- И.выдвижение запасных вариантов;
- К. анализ результатов достигнутых соглашений и договоренностей и контроль за их реализацией;
- Л.маневры и система убеждения.

9. Установите соответствие между названиями манипуляций и их значением:

Неясные полномочия	Партнер сообщает заведомо ложную информацию, но обижается и возмущается, когда его начинают в этом обвинять
Намеренный обман	Окружающая обстановка не комфортна и мешает эффективно вести переговоры
Преднамеренный выбор плохого места	В момент подписания договора партнер заявляет, что у него нет полномочий принимать окончательное решение

## Тема №8. Выбор стратегии и тактики. Основные методы ведения переговоров.

1. В чем цель дискуссионного этапа ведения переговоров?
  - а) выработать общую позицию для принятия взаимоприемлемых решений б) понять, в чем отличие в позициях участников в) представить друг другу участников переговоров
2. Успешные сделки, как правило, хорошо поддержаны:
  - а) красивым дизайном переговорного зала б) эмоциями в) аргументацией
3. Убеждение партнера в необходимости оценки круга проблем переговоров с учетом общественных взаимосвязей, а также следующих из этого потребностей развития кооперации является предназначением метода:
  - а) вариации б) изоляции в) интеграции
4. Компромиссный метод предполагает, что:
  - а) при несовпадении интересов с партнером необходимо действовать жестко и отстаивать свои интересы б) при несовпадении интересов с партнером необходимо добиваться соглашения поэтапно в) при несовпадении интересов с партнером необходимо ему уступить
5. Для того чтобы реализовать собственные интересы, а также дать критическую оценку допустимых пределов уступок, следует:
  - а) мысленно предопределить вероятные последствия компромиссного решения б) во всем положиться на партнера в) никогда не идти на уступки
6. Мысленно поставить себя на место партнера, чтобы посмотреть на вещи его глазами, необходимо при использовании метода:
  - а) избегания б) конкуренции в) уравнивания
7. В практике при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы: ....
8. Процесс принятия соглашения путем уступок, которые приемлемы для обеих сторон проходит медленно, потому что ...
9. Установите соответствие между названиями методов проведения переговоров и рекомендациями по их использованию:

Вариационный метод	Установить ряд имеющихся доказательств и аргументов, а также фактов, результатов, расчетов, статистических данных, которые было бы целесообразно использовать с целью пробуждения партнера принять свое предложение
Метод уравнивания	При несовпадении интересов с партнером необходимо добиваться соглашения поэтапно
Компромиссный метод	Выяснить, от каких аспектов идеального решения можно отказаться, учитывая при этом все проблемы в целом, личные особенности партнера и его предположительную реакцию

## Тема №9. «Обратный метод» на переговорах. Определение «зоны решения».

### Уточнение «стартовых позиций».

1. Чем можно удержать клиентов, которые хотят отказаться от ваших услуг?
  - а) путем манипулирования б) путем предложения дополнительных выгодных условий сделки и услуг в) путем угроз и шантажа
2. Чем эффективен прием работы с клиентом “принять первое предложение партнера”?
  - а) можно сократить время переговоров б) клиент делает нам в ответ комплименты в) переговоры сразу переходят на этап согласования позиций
3. Прием работы с клиентом, который убеждает его совершить покупку в конкретный момент времени, убедив в том, что иначе упустит возможность удовлетворить свою потребность с наименьшими затратами, называется:
  - а) «сыграть на интересе» б) «сыграть поодиночке» в) «честная игра»

4. Скидка, дисконтная карта, особые привилегии или гарантии, подарочные сертификаты в счет последующих соглашений во время переговоров относят к такому приему как:

а) «приятные моменты» б) «отвлечение» в) «отскок»

5. Почему просочившаяся к клиенту информация о вас может укрепить вашу позицию?

а) люди склонны верить сплетням б) люди посочувствуют вам и поверят в) срабатывает психология: люди могут не поверить вам, но поверят тому, что говорят о вас другие

6. Прием “особое предложение” обычно эффективен:

а) с нерешительным клиентом, склоненным откладывать решение о принятии вашего предложения, которое его устраивает б) с постоянным клиентом в) с напористым клиентом

7. В зависимости от положения дел на рынке может возникнуть ситуация, когда одна из сторон более заинтересована в совершении сделки, чем другая. В этом случае перед более заинтересованной стороной стоит сложная задача, которая заключается ...

8. Возникающие неясности или непонимание по любым частным вопросам следует уточнять и снимать все разногласия сразу же, не откладывая на потом. Такой стиль поведения в самом начале переговоров нередко позволяет достигнуть ...

9. Соотнесите названия приемов работы с клиентами с целью их применения:

“Выбор без выбора”	Заставляет клиента не откладывать решение, а действовать быстро
“Уступка за уступку”	Заставляет идти на взаимные уступки
“Особая срочность”	Заставляет клиента выбрать именно тот товар, который вам нужно продать

**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. Переговоры - это...

а) психическое давление на оппонента б) совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия в) оскорбление одного из оппонентов.

2. Что служит средством преодоления конфликта?

а) бунт б) дебаты в) переговоры

3. В зависимости от разновидности субъектов переговорного процесса переговоры подразделяются на:

а) межличностные и межгрупповые б) многосторонние и двусторонние в) международные и внутренние

4. Целостная совокупность психических процессов, которые обеспечивают движение к некоему результату в соответствии с часто встречающейся последовательностью, называется психологические:

а) реакции б) детерминанты в) механизмы г) факторы

5. Сценарии переговоров — это...

а) заранее запланированные переговоры б) заранее продуманные способы построения общения с целью получить определенный результат в) переговоры, в которых читка сценария идет по ролям.

9. Какая функция не является основной функцией переговоров?

а) когнитивная б) регуляционная в) пропагандистская г) функция решения собственных задач

10. На какие две стадии можно разделить подготовку к переговорам?

а) организационную и теоретическую б) коммуникативную и теоретическую в) теоретическую и эмпирическую

11. 1. Манипуляция в переговорах — это...

а) скрытое психологическое воздействие на оппонента б) открытое психологическое воздействие на оппонента в) помощь партнеру в его трудностях

12. Манипуляции с привлечением третьей стороны подразумевают:

а) использование правил или норм, на которые ссылается манипулятор б) манипулятор подключает к переговорам третьих лиц в) ссылается на третьих лиц в процессе обсуждения г)

Все ответы верные

13. Какой из нижеперечисленных вариантов не является способом принятия решения переговоров?

а) конфронтация б) голосование в) консенсус г) приспособление

14. Одной из стратегий ведения переговоров является:

а) стратегия торга б) стратегия борьбы в) стратегия риска

15. Какая из стратегий ведения переговоров по Г.Никольсону нацелена на достижения взаимовыгодного соглашения?

а) "лавочников" б) "воинов" в) "продавцов" г) "покупателей"

16. Кем была сформулирована стратегия "мягкого торга"?

а) Ч. Осгуд б) С. Сиджел в) Л. Фукер г) А. Тэшфел

17. Процесс, при котором беспристрастная третья сторона помогает достичь соглашения называется:

а) посредничество б) подстрекательство в) соучастие

18. На какой из стадий переговоров может быть привлечена третья сторона? а) начальной или завершающей б) только на начальной стадии в) только на завершающей стадии

19. 1. Базовые правила реакции на прессинг в переговорах включают в себя:

а) правило статуса б) правило повтора в) правило баланса г) все ответы верные

20. Какие варианты ответов входят в предпосылки сложных переговоров?

а) у одной из сторон больше силовой ресурс, и она им активно давит на позицию другой стороны б) у партнера по переговорам только одна цель — психологическая победа над оппонентом; переговоры идут в иррациональной модели в) обсуждаемый в переговорах ресурс воспринимается как неделимый, и все стороны заявили о желании победить г) все варианты

21. При каком их нижеперечисленных видов посредничества стороны обсуждают проблему совместно с посредником?

а) прямом б) косвенном в) скрытом

22. Укажите, какая из нижеперечисленных стадий не является стадией переговоров посредничества:

а) борьба б) подготовка в) знакомство г) презентация

23. Кто исследовал личностные стили ведения переговоров?

а) Д. Дракман б) З.Фрейд в) А. Р. Лурия

24. Какая составляющая не является основной в американском стиле ведения переговоров?  
а) религиозная б) материальная в) лингвистическая г) идеологическая
25. Для немецкого стиля ведения переговоров характерны:  
а) четкое следование этапам переговоров б) неформальные, демократичные отношения в) развитие идет как вызревание индивидуальных психических функций г) формальные отношения
26. Способность оценивать ключевые факторы, которые повлияют на установку и тактику ведения переговоров обеих сторон, характеризует:  
а) аналитическую способность б) способность планировать в) способность ведения диалога г) эмпатию
27. Возможность разрабатывать и реализовывать стратегию и тактику ведения переговоров характеризует:  
а) способность планировать б) способность к эмпатии в) способность к коммуникации
28. Способность делать практические движения в процессе переговоров характеризует:  
а) гибкий реализм б) чуткость в) уважение г) коммуникативные навыки
29. Атака личного пространства - это...  
а) любая форма личного оскорбления б) жесткая оценка поведения или качеств человека в) пренебрежение, язвительность, иронично-снихождительное общение г) все варианты верные
30. Что рекомендуется делать против "атаки личного пространства" ?  
а) можно прибегнуть к давлению без эмоций б) контролировать поведенческие сигналы эмоционального пробы в) не вступать в диалог в ситуации личной агрессии
31. В чем цель "негативной оценки"?  
а) нанести удар по содержанию переговоров б) снизить значимость сообщаемого аргумента в) обесценить доводы оппонента для считывания всего поля аргументации
32. Чем характеризуется "атака статусом"?  
а) атака статусом осуществляется через демонстративное подчеркивание своего статуса по отношению к собеседнику б) человек навязывает свой стиль общения в) человек может демонстрировать недоверие к полномочиям собеседника на данных переговорах
33. Атмосфера партнерства предполагает:  
а) видение конфликта лишь как части отношений б) фокусирование на том, что может или могло бы объединить стороны в) установку на мы, а не на я против него или он против меня г) все ответы верны
34. Прояснения включает в себя:  
а) восприятия отношений б) восприятия себя в) восприятия другой стороны г) все ответы верны
35. Модель ведения переговоров, которая основана на двух типах поведения их участников: 1) "сотрудничество — борьба"; 2) "исследование — уклонение", предложена:  
а) У. Мастенбруком б) Ф. Кальер в) Ч. Икле г) А. Р. Лурия
36. Осознанные побуждения сторон к вступлению в переговорный процесс, связанные с удовлетворением их потребностей, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих переговорную активность субъекта, — это его:  
а) мотивы б) интересы в) умения г) цели
37. Тактический прием на переговорах, заключающийся в очень медленном и постепенном раскрытии своей позиции, называется:  
а) салями б) пакета в) загадки г) давления
38. Участники переговорного процесса в зависимости от степени их участия в переговорах и влияния на их ход и исход подразделяются на:  
а) основных, второстепенных, а также референтные группы б) основных, второстепенных в) основных и референтных групп
39. Возникновение понятия «переговоры» исторически увязано с появлением понятием:  
а) дипломатия б) торговля в) борьба г) давление
40. Настрой на содействие предполагает:

а) развитие собственной силы б) помощь другой стороне (партнеру) в активизации её силы в) отказ от попыток достичь превосходства

40. Что такое манипуляция в переговорах?

а) воздействие на его эмоциональное состояние, чтобы «выбить его из колеи» б) скрытое психологическое воздействие на оппонента с целью добиться от него выгодного решения или поведения, противоречащего его интересам в) воздействие на его жалость, чтобы он согласился на наши условия

41. Манипуляции в переговорах условно можно разделить на 4 группы:

а) манипуляции давления, дипломатические манипуляции, логические манипуляции, манипуляции с привлечением третьей стороны б) манипуляции одобрения, манипуляции привлечения, последовательные манипуляции, манипуляции с посредником в) системные манипуляции, бессистемные манипуляции, ограниченные манипуляции, безграничные манипуляции

42. После предъявленных «окончательных» условий можно:

а) сыграть в «Да, но при условии...», «Да, это хорошее предложение. Думаю, мы вполне можем с ним согласиться» б) сказать: «Да, интересные условия... Давайте об этом поговорим» — и вести переговоры по своему сценарию, задавая вопросы и аргументируя свои предложения в) дать отпор сразу, показав, что так дело не пойдет г) все ответы верны

43. В чем цель манипуляции «Перевод спора на личности» в деловых переговорах?

а) перевести разговор с нужной собеседника темы и вывести собеседника из равновесия б) выливается большой поток информации и собеседник не может быстро сориентироваться в обсуждении проблемы в) вывести собеседника из равновесного состояния с помощью насмешек, намеков, обвинений, чтобы он в состоянии раздражения совершил невыгодное для себя действие

44. Что значит "ультиматум под занавес"?

а) все идет прекрасно, и «вдруг» в момент, когда «жертва» не сомневается в окончательном «да», ее собеседник превращается в несговорчивого и жесткого переговорщика б) жесткий переговорщик «мягко стелет» почти до самого конца переговоров в) все варианты верные

45. Что нужно делать в "противодействии сценарию"?

а) задать уточняющий вопрос: «Что именно в моем предложении вас смущает?» б) задать вопросы критерия: «Что из того, что для вас важно, мы не обсудили во время беседы?» в) можно разоблачить цели визави

46. Конкретные периоды в развитии переговорного процесса, качественно отличающиеся друг от друга, — это:

а) стадии переговоров б) фазы переговоров в) тактики переговоров

47. Что такое переговоры?

а) совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия б) совещание с целью принятия решения в) беседа с целью определения предметных позиций сторон

48. Выделяют два вида переговоров:

а) утренние и вечерние б) выполняющие позитивные функции и негативные функции в) ведущиеся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества

49. Что такое переговоры принуждения?

а) переговоры, предполагающие принуждение к определенному соглашению одного из участников б) переговоры, предполагающие принуждение участников к приглашению посредника в разрешении проблемы в) переговоры, предполагающие, что участники-конкуренты пытаются бороться друг с другом, принуждая более слабую, более сторону к принятию нужного им соглашения

50. Что такое сценарии переговоров?

а) заранее продуманные способы построения общения с целью получить определенный результат б) план переговоров, от которого нельзя отклоняться в) процесс организации самих переговоров

51. Что такое манипуляция в переговорах?

а) воздействие на его эмоциональное состояние, чтобы «выбить его из колеи» б) скрытое психологическое воздействие на оппонента с целью добиться от него выгодного решения или поведения, противоречащего его интересам в) воздействие на его жалость, чтобы он согласился на наши условия

52. Манипуляции в переговорах условно можно разделить на 4 группы:

а) манипуляции давления, дипломатические манипуляции, логические манипуляции, манипуляции с привлечением третьей стороны б) манипуляции одобрения, манипуляции привлечения, последовательные манипуляции, манипуляции с посредником в) системные манипуляции, бессистемные манипуляции, ограниченные манипуляции, безграничные манипуляции

53. Стиль общения, специально дискомфортный для партнера, называется:

а) принуждением б) давлением в) прессингом

54. Что из нижеперечисленного относится к цели психологического прессинга?

а) обеспечение условий проведения переговоров б) диагностика ресурса партнера в) предоставление комфорта

55. Как противостоять приему прессинга «Давайте я переговорю с вашим боссом»?

а) пусть оппонент сам переговорит с боссом б) попросить разрешения переговорить с боссом вам самим в) всячески сопротивляться этому разговору вообще

56. Способ мирного разрешения разногласий и урегулирования конфликтов между двумя людьми путем совместного обсуждения проблемы и поиска взаимоприемлемых решений — это:

а) межличностные переговоры б) консенсус в) соглашение г) межгрупповые переговоры

57. Переговоры нужны:

а) для подписания договора б) для принятия совместных решений с) для знакомства деловых партнеров

58. Единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в переговорах, называют:

а) главным решением б) совместным решением в) единственно правильным решением

59. В чем опасность для жесткого переговорщика при использовании сценария «Или-или», или Ультиматум в начале переговоров?

а) будет неизбежен срыв хода переговоров б) рискует потерпеть финансовые убытки в) в случае блефа и отсутствия очереди из желающих договориться на предложенных условиях жесткий переговорщик может потерять партнера

60. Что из нижеперечисленного можно отнести к признакам манипулирования?

а) одобрение б) похвала в) преувеличенное количество комплиментов

## 2. Вопросы в открытой форме.

1..Стратегию ведения переговоров на основе интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности (продолжите возможные трудности):

1) выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

2).....

3).....

2.В целом позиционные переговоры являются крайне неэффективными, так как...

3.Позиционные переговоры могут закончиться победой одной из сторон или в лучшем случае — компромиссом, связанным с перераспределением «по силе» выгод и потерь, однако в том и в другом случае сама проблема остается нерешенной, потому что ...

4. Назовите основные предпосылки начала сложных переговоров (добавьте еще две предпосылки):

- у одной из сторон больше силовой ресурс, и она им активно давит на позицию другой стороны;



- у партнера по переговорам только одна цель – психологическая победа над оппонентом; переговоры идут в иррациональной модели;

.....  
.....

5. Существуют некоторые неизменные принципы переговоров независимо от того, с кем они ведутся — с хулиганом на улице, террористом, захватившим заложников, или непослушным сыном-двоечником (добавьте еще минимум два принципа):

1) необходимо управлять собственными эмоциями и, разумеется, поведением. При переговорах нельзя выпускать из вида главную цель;

2) необходимо создавать благоприятные условия (климат) еще до того, когда будет обсуждаться главная проблема. Для этого можно выслушать противника и рассеять его страх и недоверие;

3) изменение правил поведения, которые диктует оппонент с тем, чтобы он

.....  
.....

6. Вместо того чтобы заставить оппонента изменить точку зрения во время переговоров, используя давление и угрозы, нужно изменить .....

7. Худшее, что можно сделать на переговорах принуждения ...

8. Механизм реализации принятого соглашения предполагает (заполните недостающие пункты):

- Оговори в конце механизм реализации принятой договоренности.
- Исполнители.
- Сроки.
- Требуемые дополнительные ресурсы и их источники.
- Санкции в случае невыполнения договоренности.
- Желаемый конечный результат.
- Кто и какие конкретно предпринимает шаги.
- Каковы сроки реализации.
- .....
- .....

9. Технология переговоров — это совокупность .....

10. Выделяют четыре способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров (дополните недостающие способы): открытая позиция, закрытая позиция, .....,...

11. Такое личностное качество как «гибкость» означает ....., Оно имеет отношение к выражению «прогибаться под кого-то»?

12. Чем сложнее и яснее определение ролей в ситуации переговоров, тем менее вероятно, что личностные факторы ....., на ход переговоров.

13. Существуют некоторые неизменные принципы переговоров независимо от того, с кем они ведутся — с хулиганом на улице, террористом, захватившим заложников, или непослушным сыном-двоечником (добавьте еще минимум два принципа):

1) необходимо управлять собственными эмоциями и, разумеется, поведением. При переговорах нельзя выпускать из вида главную цель;

2) необходимо создавать благоприятные условия (климат) еще до того, когда будет обсуждаться главная проблема. Для этого можно выслушать противника и рассеять его страх и недоверие;

3) изменение правил поведения, которые диктует оппонент с тем, чтобы он

.....  
.....  
.....  
.....

14. Вместо того чтобы заставить оппонента изменить точку зрения во время переговоров, используя давление и угрозы, нужно изменить .....

15. В процессе подготовки к переговорам предметом изучения должны стать обстоятельства, сопутствующие принятию решения, правовые противопоказания, а также ...

16. Хорошо подготовлен к переговорам тот, кто задумывается над следующими вопросами (добавьте еще минимум три вопроса):

– Насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной?

– Насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего?

-.....?

-..... ?

-.....?

17. Предварительный план из десяти пунктов сближения позиций во время переговоров представляет собой: 1...2...3...4...5...6...7...8...9...10...

18. Иногда **крайне важно обострить ситуацию в переговорах для того, чтобы ...**

19. Демонстративный контроль за своим собственным поведением в ходе переговоров выражается в ....

20. Существуют люди, для которых возможность одержать психологическую победу важнее достижения других целей переговоров. Это люди-агрессоры, которые в момент психологической победы получают удовольствие гораздо большее, чем от рациональной части переговоров. Противостоять им можно, если .....

### 3. Вопросы на установление соответствия

1. Соотнесите функции переговоров с их содержанием:

1.отвлечения внимания	А.налаживание новых связей, отношений
2.пропаганды	Б.позволяет одной из сторон показать себя в выгодном свете в глазах общественности
3.коммуникативная	В.одна из сторон стремится выиграть время для перегруппировки или наращивания сил

2. Установите соответствие между тем, что лежит в основе переговоров и их значением :

1.Позиция	А.то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют
2.Интерес	Б.то, по поводу чего они испытывают нужду и то, что лежит в основе интереса
3.Потребность	В.то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров

3. Соотнесите уровни анализа предмета переговоров с их сутью:

1.конкретный	А.предметом переговоров выступают определённые объекты, представляющие взаимный интерес (финансовые инвестиции, повышение заработной платы, договоренности о совместной деятельности и т.д.)
2.абстрактный	Б.предметом переговоров являются интересы, потребности, претензии, притязания сторон

4. Установите соответствие между названиями принципов ведения переговоров и их содержанием:

1.Отделите ЧЕЛОВЕКА от ПРОБЛЕМЫ	А.Не надо спорить по поводу позиций, мы исследуем лежащие в их основе интересы (свои и Другого), тогда может появиться взаимовыгодный вариант решения
2.Сконцентрируйтесь на ИНТЕРЕСАХ, а не на ПО-	Б.Диалог становится дискуссией по решению проблемы, где господствуют ориентация «мы-против проблемы», а не «я

ЗИЦИЯХ	против тебя»
3.Изучите ВАРИАНТЫ, которые могут удовлетворить обоих	В.Оппонент может раздражать, но изменить и перевоспитать его нельзя. Работайте с позицией, а не с его особенностями.

5. Установите соответствие между понятиями, относящимися к переговорам в экстремальных условиях, и их значением:

1.Предмет переговоров	А.защита жизни заложников; задержание захватчиков и возвращение или защита имущества
2.Задача переговоров	Б.особенности личности захватчиков; мотивы захвата и цели преступников; предполагаемое поведение захватчиков в ближайшее и более отдаленное время
3.Обстоятельства переговоров	В.условия освобождения заложников; продукты питания для заложников и захватчиков; условия предоставления свободы заложникам; вопрос о выкупе; вопрос об организации взаимодействия между переговаривающимися сторонами

6. Установите соответствие между моделями поведения в переговорах и их характеристиками:

1.Уступающий	А.стремится к успеху, принятию решения в свою пользу, отвергает аргументы и доводы оппонента
2.Наступающий	Б.отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы, стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения
3.Избегающий	В.соглашается на любое предложение, в том числе и невыгодное для себя

7. Установите соответствие между качествами переговорщика и их интерпретацией:

1.Твердость	А.настрой на длительный переговорный процесс, стремление довести его до положительных результатов, поиск взаимоприемлемых результатов, поиск взаимоприемлемых вариантов решения того или иного вопроса, нацеленность на успех
2.Терпение	Б.умение защищать свои интересы в борьбе с людьми, чересчур напористыми или слепо следующими полученным инструкциям
3.Ответственность	В.умение находить комическую сторону в, казалось бы, абсолютно серьезной ситуации
4.Чувство юмора	Г.необходимость, обязанность отвечать за свои действия, поступки, быть ответственным за них

8. Соотнесите функции переговоров с их содержанием:

1.отвлечения внимания	А.налаживание новых связей, отношений
2.пропаганды	Б.позволяет одной из сторон показать себя в выгодном свете в глазах общественности
3.коммуникативная	В.одна из сторон стремится выиграть время для перегруппировки или наращивания сил

9. Установите соответствие между названиями тактик ведения переговоров и поведенческими моделями, соответствующими этим тактикам:

1.тактика дисквалификации	А.участники переговоров требуют намного больше, чем желают получить
2.тактика завышения изначальных требований	Б.участник пытается оценить преимущества и недостатки партнера

3. тактика салями	В. партнеру предоставляют информацию небольшими порциями
-------------------	--

10. Установите соответствие между понятиями, относящимися к переговорам в экстремальных условиях, и их значением:

1. Предмет переговоров	А. защита жизни заложников; задержание захватчиков и возвращение или защита имущества
2. Задача переговоров	Б. особенности личности захватчиков; мотивы захвата и цели преступников; предполагаемое поведение захватчиков в ближайшее и более отдаленное время
3. Обстоятельства переговоров	В. условия освобождения заложников; продукты питания для заложников и захватчиков; условия предоставления свободы заложникам; вопрос о выкупе; вопрос об организации взаимодействия между переговаривающимися сторонами

#### 4. Вопросы на установление последовательности.

1. Установите правильную последовательность в этапах переговоров:

- А. начало переговоров
- Б. аргументация и контраргументация
- В. обмен информацией
- Г. завершение переговоров
- Д. выработка и принятие решения

2. Установите правильную последовательность шагов перехода от противодействия к партнерству:

- А. Прояснение
- Б. Создание атмосферы партнерства
- В. Настрой на содействие
- Г. Фокус на личных и общих интересах
- Д. Договоренность о действиях по «малым» вопросам
- Е. Заключение соглашения
- Ж. Выработка вариантов и предложений

3. Установите последовательность в этапах организации переговоров:

- А. Определение времени переговоров.
- Б. Сбор и обработка информации по существу проблемы, о партнерах по переговорам.
- В. Выбор места проведения.
- Г. Формирование количества участников.

4. Установите последовательность в этапах переговоров, направленных на достижение договоренностей:

- А. определение потребностей и целей;
- Б. подготовка к переговорам (включая и определение проблемы, требующей решения);
- В. выявление интересов сторон;
- Г. отбор материала и фактов;
- Д. формирование предложений и их вариантов;
- Е. стратегическое планирование;
- Ж. определение зоны пересечения интересов («зоны решения»);
- З. тактическое планирование;
- И. выдвижение запасных вариантов;

- К. анализ результатов достигнутых соглашений и договоренностей и контроль за их реализацией;  
 Л. маневры и система убеждения.

**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.***

1. Диалог торгового представителя (ТП) с Закупщиком (З).

ТП: Я вам хочу предложить наш продукт. Перед вами коммерческое предложение.

З: Да.

ТП: Для начала мы вам предложим стартовые условия, но, если проработаем три месяца, отсрочку увеличим.

З: Продолжайте.

ТП: Мы можем еще и скидку дать, и продвижение.

З: Да-да.

ТП: А еще — бесплатная доставка.

*Проанализируйте кейс, найдите ошибки в поведении оппонентов и рассчитайте стратегию выигрыша. Соответствует ли стиль ведения переговоров основным этическим принципам профессионального общения?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №2*

Диалог в кабинете чиновника.

Посетитель (П): Мы хотим попросить вас выделить землю под строительство супермаркета.

Чиновник (Ч): Что планируете продавать?

П: Товары народного потребления. Они важны для людей, и мы имеем опыт такой работы.

Ч: Расскажите подробнее.

П: Мы работаем с 2000 г. во многих регионах и у нас есть богатый опыт, много отзывов.

Ч: А в нашем регионе?

П: Пока не было опыта.

Ч: Вот когда поднаберетесь опыта, тогда и приходите.

*Проанализируйте кейс, найдите ошибки в поведении оппонентов и рассчитайте стратегию выигрыша. Соответствует ли стиль ведения переговоров основным этическим принципам профессионального общения?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №3*

Однажды я участвовал в переговорах. Со стороны оппонентов переговоры вел, в основном, заместитель генерального директора. С нашей стороны — юрист. Обсуждение касалось пунктов договора, и юрист пояснял: если не внести поправки, неизбежны трудности для обеих сторон. Однако внесение поправок требовало времени.

Генеральный директор второй стороны перебил нашего юриста восклицанием: «Что за хрень ты несешь, ты что, умышленно срываешь нам сделку?».

Согласитесь, после такого выпада вести переговоры очень сложно. Я решил принять удар на себя. Я четко понял, что мы застряли на этапе безопасности и никак не можем его пройти.

Вторая сторона в наших словах, пусть даже рациональных, видела только угрозу срыва сделки.

Я выдержал паузу и произнес:

— Скажите, пожалуйста, что вы имеете в виду, говоря «хрень»?

— Неужели непонятно?

— Мы с вами вкладываем в это слово разные понятия...

Пауза в 10 секунд. И, наконец, нападающий произнес:

— Вы знаете, я считаю, что затягивание приведет к срыву сделки.

— Хорошо, скажите, пожалуйста, если эти изменения не займут много времени и не повлияют на сроки заключения сделки, вы готовы их рассмотреть?

— Думаю, да.

Я обратился к юристу:

— Андрей, в какие сроки ты сможешь подготовить поправки?

— В течение часа.

— О'кей, тогда ты готовь, а мы обсудим другие пункты коммерческого содержания.

Я повернулся к оппонентам:

— Вы согласны?

— Да.

Сделка состоялась.

*Проанализируйте кейс, найдите ошибки в поведении оппонентов. Разработайте рекомендации по организации поведения оппонентов. Какие механизмы восприятия следует «включить» оппонентам? Оцените с точки зрения профессиональной этики поведение оппонентов.*

#### *Компетентностно-ориентированная задача №4*

Однажды Андрей предлагает Сергею заработать денег на продаже цветов на 8 марта. Так как ни один из компаньонов никогда с цветами не работал, то Андрей предложил подключить к этому мероприятию свою старую знакомую Эллу, которая много лет работала продавцом в цветочном павильоне.

Прибыль он предложил разделить на троих, на всех поровну. Но при этом у Эллы денег нет, она ничего не вкладывает, но занимается полностью организацией и затем сама торгует цветами.

Сергей был категорически против этой затеи, но поддавшись на уговоры Андрея, согласился. К тому же они уже давно вели речь о расширении бизнеса.

Элла арендовала на три праздничных дня торговое место у метро, закупила накануне праздника цветы и привезла их к себе домой. На следующий день утром к ней должен был приехать Андрей и помочь выставить цветы на торговую точку. Однако, когда Андрей приехал, он увидел, что все цветы завяли. Сергей в ярости. Вся компания собирается вместе, чтобы обсудить сложившуюся ситуацию.

*Определите роли и интересы каждого участника. Предложите возможный способ урегулирования конфликта в ходе переговоров. Возможно ли в данной ситуации разрешить проблему в соответствии с этическими нормами и принципами профессионального общения?*

#### *Компетентностно-ориентированная задача №5*

Линкор попал в шторм и провел несколько дней в открытом море. Видимость была препаршивой, и капитан не покидал мостика. Вскоре после наступления сумерек дозорный доложил:

— Справа по курсу корабля огонь.

— Двигается на нас или смещается в сторону?

— Не смещается, сэр, — ответил дозорный, что означало: ситуация чревата столкновением.

Капитан крикнул сигнальщику:

— Передайте: «Есть опасность столкновения. Рекомендую вам изменить курс на двадцать градусов».

Последовал ответ: «Это я вам рекомендую изменить курс на двадцать градусов».

Капитан приказал передать: «Я — капитан первого ранга. Требую изменения курса на двадцать градусов».

Ответ был: «Я — моряк второго класса. Смените курс на двадцать градусов».

Капитан кипел от возмущения.

— Передайте: «Я — линкор Вооруженных сил Великобритании. Требую смены курса на двадцать градусов!»

В ответ просигналили: «Я — маяк».

*Что мешает переговорщикам обсуждать суть проблемы и приходиться к соглашению? Готовы ли они к компромиссу? Обоснуйте свой ответ.*

#### *Компетентностно-ориентированная задача №6*

Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля птицей. Вы договорились о поставке птицы крупному московскому дилеру. Товар уже в пути. Клиент ультимативно потребовал встречи по поводу изменения условий поставок. На встрече он требует изменить условия поставки и расфасовку. Говорит о том, что у него есть другой поставщик, который готов выполнить все его условия и дать лучшую цену.

*Можно ли урегулировать конфликт во время переговоров с клиентом с помощью компромисса? Предложите свои варианты решения проблемы с соблюдением этических норм профессионального общения, чтобы урегулировать конфликт, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации в будущем.*

### *Компетентностно-ориентированная задача №7*

Участвуя в переговорах, вы были раздражены личностью одного из участников. У вас в голове все время возникали мысли: «Какой нудный!», «Какой медлительный!», «Какая монотонная речь!» У вас возникло непреодолимое желание высказать свое недовольство оппоненту.

*Следует ли это делать? Как вести себя в этой ситуации? Следует ли в данном случае соблюдать этические нормы и правила профессионального общения? Обоснуйте свой ответ. Какие качества переговорщика вам будут необходимы в данной ситуации?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №8*

Во время Гражданской войны в Америке Авраам Линкольн выступил с речью, в которой сочувственно отозвался о мятежниках-южанам. Пожилая дама, ярая юнионистка, обвинила его в том, что он с симпатией говорит о врагах вместо того, чтобы уничтожать их. Его ответ стал классическим: «Отчего же, мадам, — отвечал Линкольн, — разве я не уничтожаю врагов, делая их своими друзьями?»

*Что означает фраза Линкольна? Какие принципы ведения переговоров он использовал? Действительно ли они эффективны? Обоснуйте свой ответ.*

### *Компетентностно-ориентированная задача №9*

Николай К. являлся директором отдела продаж на частном мясокомбинате, который был открыт недавно. Клиентов было пока немного, но усилиями Николая переговоры проходили успешно, и база клиентов расширялась достаточно успешно. Однако переговоры с новым заказчиком для Николая протекали трудно. Представитель сети продовольственных магазинов, для которых Николай подготовил свои предложения по поставке колбасных изделий, все время опровергал предложения и аргументы Николая, используя фразы: «Вы, правда, думаете, что являетесь нашим единственным поставщиком? Неужели Вы рассчитываете, что мы будем закупать товар в таких объемах? Вы что, решили, что ваш товар такого высокого качества, что вы можете взвинтить такие цены? Это же просто смешно». Николай был сбит с толку. С одной стороны, он понимал, что конкурентов много, клиенты им нужны, и он не может позволить себе идти на конфликт с представителем сети. С другой стороны, он был обескуражен и не совсем понимал, как реагировать на действия представителя.

*Какой вид манипуляций использовал представитель торговой сети? В чем ее цель? Как заблокировать эту манипуляцию? Дайте рекомендации. Можно ли оправдать использование данной манипуляции с точки зрения профессиональной этики? Какой способ разрешения конфликтной ситуации может использовать Николай, чтобы не начался открытый конфликт?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №10*



После развода бывшие супруги никак не могли договориться по поводу того, с кем из супругов и сколько времени должен проводить их сын Никита. Чтобы решить эту проблему, они обратились к медиатору, но переговоры протекали очень сложно. Каждый из супругов пытался жестко отстаивать собственную позицию, никто не хотел уступать, в адрес друг друга супруги отправляли упреки и оскорбления. В тот момент, когда казалось, что переговоры зашли в тупик, жена смягчила свою позицию. Несколько раз она проигнорировала оскорбления мужа, не ответив грубостью в ответ. В следующий момент она сказала: «Давай подумаем, что мы можем предпринять вместе, чтобы нашему сыну было хорошо».

*Как вы думаете, могут эти переговоры перейти в конструктивное русло? Какие приемы для этого использовала жена? Как можно с точки зрения этики оценить действия супругов?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №11*

Однажды в баре к Арнольду Шварценеггеру подошла агрессивно настроенная компания байкеров. И один из них, явно предводитель, предложил ему помериться силой в армрестлинге. На это Шварценеггер поднял свою руку и сказал: «Смотри, я ее создавал как произведение искусства. Так стоит ли им рисковать и использовать для повседневных занятий. А вдруг ты его испортишь?» Байкеры расхохотались и стали убеждать «звезду» в полном своем почтении.

*При помощи какой техники реакции на прессинг Шварценеггер продемонстрировал свое нежелание ввязываться в борьбу по чужим правилам и по незначимой для него цели? Разрешил ли он конфликтную ситуацию? Можно ли считать такой способ корректным?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №12*

Для Кондратьева И., руководителя отдела по продажам в сети кондитерских магазинов «Сласть», переговоры с организацией по поставке товара шли на удивление очень гладко. Представитель кондитерской фабрики соглашался на все условия, готов был снизить отпускные цены на товар и вообще делал всяческие комплименты Кондратьеву И. по поводу хорошей организации их труда и отсутствия проблем при работе с их сетью магазинов. Кондратьев И. расслабился, будучи уверен в том, что «дело сделано», осталось только подписать договор, радовался тому минимуму усилий, который пришлось приложить при ведении переговоров. Но вдруг его собеседник резко изменил тактику и заявил, что он не собирается соглашаться на выдвинутые условия, поскольку они его совершенно не удовлетворяют. Он заявил: «На ваше предложение мы пойти не можем. Это вообще нереально. Неужели вы думаете, что мы на это согласимся?» Кондратьев И. был в растерянности. Он чувствовал обиду и негодование. Эти эмоции мешали ему сосредоточиться на отражении нападения.

*Определите способ разрешения данного конфликта. Какой сценарий переговоров использовал представитель кондитерской фабрики? В чем ошибка Кондратьева И.? Как он может корректно, в рамках этических норм поведения, противостоять данному сценарию ведения переговоров? Дайте несколько рекомендаций.*

### *Компетентностно-ориентированная задача №13*

Два деловых партнера сидят непосредственно перед праздничными днями, говорят о приближающихся выходных. Один из них, с тоской перелистывая визитницу, говорит: «Знаешь, сейчас опять надо будет объезжать всех этих партнеров, уверять каждого в искренности и дружбе, искать те хорошие слова, которые им надо сказать перед праздником. А знал бы ты, сколько среди них полных идиотов». В этот же момент раскрывается дверь, появляется человек, который говорит: «Иван Иванович, специально приехал к вам, чтобы искренне зафиксировать свое почтение!» Понятно что тут же «дубина народной войны»

поднимается, и дальше идет классическая ситуация психологического прессинга. А между тем партнер всего лишь не попал в струю!

*В чем цель использования психологического прессинга в данной ситуации? Правильно ли поступил партнер? Оправдано ли использование прессинга в данной ситуации с точки зрения профессиональной этики? Какой выход из этой конфликтной ситуации вы можете предложить?*

#### *Компетентностно-ориентированная задача №14*

Руководитель уже долго вел переговоры со своим подчиненным Ивановым К. по поводу выполнения им определенного объема работ. К согласию он прийти не могли, так как Иванов К. находил различные доводы, чтобы оправдать свою безответственность. Он ссылаясь на перегрузки, на то, что другие работают меньше, на маленькую зарплату и т.д. *Может ли руководитель в данной ситуации, используя свои полномочия, в качестве разрешения конфликта выбрать принуждение? Будет ли это правильным и эффективным? Будут ли при этом соблюдаться этические нормы поведения в конфликте?*

#### *Компетентностно-ориентированная задача №15*

Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля птицей. Вы договорились о поставке птицы крупному московскому дилеру. Товар уже в пути. Клиент ультимативно потребовал встречи по поводу изменения условий поставок. На встрече он требует изменить условия поставки и расфасовку. Говорит о том, что у него есть другой поставщик, который готов выполнить все его условия и дать лучшую цену.

*Можно ли считать данные переговоры переговорами эффективными? Можно ли урегулировать конфликт во время переговоров другим способом? Предложите свои варианты решения проблемы, чтобы урегулировать конфликт, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации в будущем.*

#### *Компетентностно-ориентированная задача №16*

Представьте себе, что вы – главный товаровед крупной торговой фирмы. А главный товаровед должен иметь своего заместителя. От вашей совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приводятся основные заповеди, которыми вам и вашему заместителю следует руководствоваться в рамках деловых отношений.

*Заповеди для вас как руководителя:*

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

*Заповеди для вашего заместителя:*

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не надо видеть в замещительстве шанс для проведения собственной политики.
2. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.
3. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещительства информацию ради собственной карьеры.

4. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

*Со всеми ли заповедями вы согласны? Как вы считаете, что еще нужно добавить к ним ради пользы дела? От каких заповедей, на ваш взгляд, можно или нужно отказаться и почему?*

#### *Компетентностно-ориентированная задача №17*

Два деловых партнера сидят непосредственно перед праздничными днями, говорят о приближающихся выходных. Один из них, с тоской перелистывая визитницу, говорит: «Знаешь, сейчас опять надо будет объезжать всех этих партнеров, уверять каждого в искренности и дружбе, искать те хорошие слова, которые им надо сказать перед праздником. А знал бы ты, сколько среди них полных идиотов». В этот же момент открывается дверь, появляется человек, который говорит: «Иван Иванович, специально приехал к вам, чтобы искренне зафиксировать свое почтение!» Понятно что тут же «дубина народной войны» поднимается, и дальше идет классическая ситуация психологического прессинга. А между тем партнер всего лишь не попал в струю!

*В чем цель использования психологического прессинга в данной ситуации? Правильно ли поступил партнер? Оправдано ли использование прессинга в данной ситуации с точки зрения профессиональной этики? Какой выход из этой конфликтной ситуации вы можете предложить?*

#### *Компетентностно-ориентированная задача №18*

Участвуя в переговорах, вы были раздражены личностью одного из участников. У вас в голове все время возникали мысли: «Какой нудный!», «Какой медлительный!», «Какая монотонная речь!» У вас возникло непреодолимое желание высказать свое недовольство оппоненту.

*Следует ли это делать? Как вести себя в этой ситуации? Обоснуйте свой ответ. Какие качества переговорщика вам будут необходимы в данной ситуации?*

#### *Компетентностно-ориентированная задача №19*

Во время Гражданской войны в Америке Авраам Линкольн выступил с речью, в которой сочувственно отозвался о мятежниках-южанам. Пожилая дама, ярая юнионистка, обвинила его в том, что он с симпатией говорит о врагах вместо того, чтобы уничтожать их. Его ответ стал классическим: «Отчего же, мадам, — отвечал Линкольн, — разве я не уничтожаю врагов, делая их своими друзьями?»

*Что означает фраза Линкольна? Какие принципы ведения переговоров он использовал? Действительно ли они эффективны? Обоснуйте свой ответ.*

#### *Компетентностно-ориентированная задача №20*

Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее

слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

*Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения? Оцените их действия с точки зрения профессиональной этики. Можно ли сказать, что руководитель взял на себя ответственность за принятие решения в данном конфликте?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №21*

Вспомните литературный пример гоголевских Добчинского и Бобчинского, которые пропускали друг друга пройти через дверь до тех пор, пока оба в ней не застряли.

*В какой форме шли переговоры между Добчинским и Бобчинским? Почему, несмотря на вежливость обращения друг к другу и соблюдение этическим норм поведения, конфликт стал неизбежен? Почему их поведение в этой нестандартной ситуации было неэффективным и привело к конфликту?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №22*

В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отдельном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством всей компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт.

*Определите истинные и мнимые позиции сторон. Могут ли быть связаны причины возникновения конфликта с информационными факторами? Предложите пути решения конфликта. Считаете ли вы решение руководства компании правильным с точки зрения профессиональной этики?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №23*

Вопрос о месте под строительство нового торгового центра стоял очень остро. Сроки поджимали, а решения вопроса до сих пор не было. Заинтересованные в этом лица имели разные точки зрения на этот вопрос, поэтому было принято решение организовать переговоры с целью выработки нужного единого решения. Участники переговоров собирались очень долго, так как о времени начала переговоров у всех была разная информация. Кроме того, зал, в котором проходили переговоры, еле вместил всех участников, и все, как говорится, сидели друг у друга на голове. В помещении было очень душно. Все это раздражало участников, вносило сумбур и неразбериху. Было принято решение – перенести переговоры на другой день.

*Почему решение не было принято? Кто несет ответственность за возникший конфликт? Как вы думаете, плохая подготовка переговоров – это недостаток работы организаторов или может быть другая причина? Если да, то какая? Какие меры нужно было предпринять, чтобы переговоры состоялись, и конфликта не было? Относится ли плохая подготовка переговоров к несоблюдению норм профессиональной этики?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №24*

*Вы готовитесь к переговорам. Выберите из списка формулировки, вредные при переговорах с клиентом, поскольку они могут привести к конфликту. Замените их на конструктивные и корректные с точки зрения профессиональной этики. Обоснуйте свой выбор*

- мы решим Ваши проблемы;
- Вам придется доставлять самостоятельно;
- выгодное решение;
- сотрудничество;
- если для Вас это дорого, мы можем удешевить;
- мы предлагаем Вам разные схемы взаимодействия;
- что Вас не устраивает;
- в принципе, это достижимо;
- мы можем достичь еще более хороших объемов продаж при работе с полным ассортиментом;
- нет, таких условий мы Вам предоставить не можем.

### *Компетентностно-ориентированная задача №25*

Менеджер по продажам Ольга Акинчеева в процессе телефонных переговоров отклонила грубо предложение бухгалтера компании ООО «Парус» о повышении цен на товар. Бухгалтер Ольга Ивановна была взбешена сложившейся ситуацией, начала угрожать написанием письма-жалобы на имя руководителя компании, в которой работает вышеуказанный менеджер.

*Какие тактики ведения переговоров выбрали участники переговоров? Отличаются ли они чем-нибудь? Правильно ли они выбрали тактику ведения переговоров? Является ли она этичной? Предложите свой вариант тактики Ольги Ивановны.*

### *Компетентностно-ориентированная задача №26*

В транспортной организации назначили нового руководителя. Он редко общался со своими подчиненными, все больше сидел в своем кабинете и предпочитал передавать указания через своих заместителей. Именно от них Николай узнал, что начальник собирается расширить круг его обязанностей, но зарплата при этом останется такой же. Николай переживал по этому поводу, каждый день ожидал вызова к начальнику для сообщения этой новости, думал о том, что он ответит, сильно нервничал. И вот настал день, когда его вызвали в кабинет на беседу с руководителем. Николай вроде бы настроил себя на боевой лад, ему казалось, что он чувствует себя уверенно, пока не сел в кресло, на которое ему указал руководитель. Оно было очень неудобное. Николаю казалось, что он провалился назад. Ему все время хотелось продвинуться вперед, чтобы было комфортнее. Ситуация усугублялась тем, что начальник все время во время разговора ходил кругами вокруг Николая, и голос его при этом был достаточно громким и угрожающим. Когда Николай вышел из кабинета, он толком не помнил, что он говорил, как он говорил. Он только понял, что на все условия руководителя он согласился.

*Почему Николай принял условия руководителя? Какой манипулятивный прием использовал руководитель? Какое решение в этой нестандартной ситуации нужно было принять Николаю? Как можно было заблокировать манипуляцию, не доводя при этом ситуацию до конфликта? Оправдано ли использование руководителем манипуляции с точки зрения профессиональной этики?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №27*

Ивану К. предстояли сложные переговоры с его давним компаньоном Геннадием П. Иван уже заранее знал отрицательную реакцию Геннадия на предложение изменить условия договора и повысить цены на отпускаемый Иваном товар. Но другого выхода у Ивана не было. Он взял кредит, цена на аренду помещения возросла, в семье были финансовые проблемы. Он мучительно думал над тем, как правильно выстроить ход переговоров и сохранить проверенного клиента.

*Какой метод ведения переговоров следует выбрать Ивану, чтобы избежать открытого конфликта с Геннадием? Выработайте рекомендации для Ивана по проведению эффективных переговоров с учетом этического кодекса делового человека*

### *Компетентностно-ориентированная задача №28*

Константин И. был начинающим предпринимателем. Он открыл мебельный магазин и искал поставщиков хорошей добротной мебели для своего магазина. Предложений было достаточно, а вот качество предлагаемого товара не всегда устраивало Константина. Он считал, что хорошие отзывы покупателей очень важны для имиджа магазина и его самого. Очередной изготовитель мебели в ходе переговоров с ним заявил: «Мы снизили себестоимость моделей, и у нас нет проблем со сбытом. Сейчас мы не можем предложить вам партию мебели для продажи, поскольку все делается по предварительным заказам. Мы уже заканчиваем формировать портфель заказов на ближайшие полгода. Я бы советовал вам поспешить, поскольку завтра все будет закончено, и мы не сможем выполнить ваш заказ: наши мощности, к сожалению, ограничены».

*Как вы думаете, согласился Константин на это предложение в тот же день? Если да, то почему? Какой прием работы с клиентом использовал изготовитель мебели? Является ли он бесконфликтным и этичным?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №29*

Участвуя в переговорах, вы были раздражены личностью одного из участников. У вас в голове все время возникали мысли: «Какой нудный!», «Какой медлительный!», «Какая монотонная речь!» У вас возникло непреодолимое желание высказать свое недовольство оппоненту.

*Следует ли это делать? Как вести себя в этой ситуации? Следует ли в данном случае соблюдать этические нормы и правила профессионального общения? Обоснуйте свой ответ. Какие качества переговорщика вам будут необходимы в данной ситуации?*

### *Компетентностно-ориентированная задача №30*

Во время Гражданской войны в Америке Авраам Линкольн выступил с речью, в которой сочувственно отозвался о мятежниках-южанам. Пожилая дама, ярая юнионистка, обвинила его в том, что он с симпатией говорит о врагах вместо того, чтобы уничтожить их. Его ответ стал классическим: «Отчего же, мадам, — отвечал Линкольн, — разве я не уничтожаю врагов, делая их своими друзьями?»

*Что означает фраза Линкольна? Какие принципы ведения переговоров он использовал? Действительно ли они эффективны? Обоснуйте свой ответ.*

**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.