

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 01.10.2024 22:50:57

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d04c3c0e9d77e31e510016

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

региональной экономики и

менеджмента

(наименование кафедры полностью)



Ю.С. Положенцева

(подпись)

«30» августа 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости

и промежуточной аттестации обучающихся

по дисциплине

Управление бизнес-переговорами

(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование ОПОП ВО)

Курс – 2024

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1. ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ (БТЗ)

Тема 1 Переговоры как разновидность делового общения.

1. Основной функцией предпереговоров (подготовки) является:
 - а) информационная; б) оценочная; в) поведенческая; г) диспозиционная.

2. Функция контроля в проведении переговоров предполагает:
 - а) оценку позиций;
 - б) формирование позитивного отношения сторон;
 - в) сопоставление реальности переговоров с параметрами их модели;
 - г) анализ ситуации переговоров.

3. Переговоры считаются завершенными при условии:
 - а) решения основных вопросов сторон; б) детального обсуждения;
 - в) функциональной определенности сторон; г) достижения целей.

4. Принцип компромисса в переговорах реализуется:
 - а) в балансе интересов сторон; б) взаимных уступках;
 - в) обращениях к посредникам;
 - г) жестком следовании принципам.

5. По классификации Р. Мак-Керси, дистрибутивный тип переговоров характеризуется:
 - а) достижением взаимовыгодных решений; б) структурным позиционированием;
 - в) ориентацией на максимальную собственную выгоду; г) консенсусом позиций.

6. При вертикальных переговорах стороны:
 - а) связаны субординационно; б) связаны координационно; в) связаны многовекторно;
 - г) связаны функционально.

7. Процесс подготовки переговоров включает следующий аспект:
 - а) целевой;
 - б) эмоциональных отношений; в) организационный;
 - г) мотивационный.

8. В качестве основного этапа переговоров называют:
 - а) ознакомительный; б) поиска решений; в) анализа; г) рефлексирования.

9. Целью этапа завершения переговоров является:
 - а) достижение соглашения; б) чувство удовлетворения; в) реализация интересов; г) осознание противоречий.

10. Содержательный аспект переговоров предполагает:
 - а) формирование группы для переговоров; б) определение повестки переговоров;
 - в) определение временного регламента; г) оценку альтернатив предмета переговоров.

11. Гарвардский проект переговоров предполагает:
- а) высокий уровень компромисса;
 - б) опору на принципиальные позиции; в) сохранение имеющихся позиций;
 - г) высокий эмоциональный фон переговоров.
12. Наиболее продуктивна при позиционировании интересов сторон позиция:
- а) открытая; б) закрытая;
 - в) подчеркивающая общность; г) подчеркивающая различия.
13. Техник ведения переговоров называют:
- а) систему отношений сторон;
 - б) способы представления целей;
 - в) алгоритм коммуникативных действий; г) последовательность решений.
14. Сценарием переговоров принято называть:
- а) модель переговоров; б) схему переговоров;
 - в) форму взаимодействия сторон;
 - г) программу и условия переговоров.
15. Проблематику переговоров определяют:
- а) система противоречий между сторонами; б) система ценностей сторон;
 - в) необходимость координирования; г) желания сторон.

Шкала оценивания: 3 балльная

Критерии оценивания:

3 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он ответил на 90-100% вопросов.

2 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он ответил на 50% вопросов

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он ответил на 30% вопросов

0 баллов (выставляется обучающемуся, если он ответил на менее 30 % вопросов.

1.2 СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА (ТРЕНИНГ)

Тема 2 Этапы ведения деловых переговоров.

1.Тренинг (ситуационная задача) «Катастрофа в пустыне»

Задачи: отработать навыки поведения в дискуссии, умения вести диспут, быть убедительным, изучить на конкретном материале динамику группового спора, открыть для себя традиционные ошибки, совершаемые людьми в полемике, потренировать способности выделять главное и отсеивать «шелуху», видеть существенные признаки предметов, научиться осознавать стратегические цели и именно им подчинять тактические шаги и т.д.

Ведущему следует акцентировать внимание при обсуждении результатов на таких аспектах, как получение обратной связи участниками друг о друге (в силу своей эмоциональной насыщенности игра позволяет хотя бы на какое-то время «отключить» механизм психологической защиты и стать самим собой – именно поэтому она эффективна на первых этапах групповой работы).

Время: не менее полутора часов.

Каждый участник получает специальный бланк (или чертит его по указаниям ведущего).

Ведущий дает группе следующую инструкцию:

— С этого момента все вы – пассажиры авиалайнера, совершавшего перелет из Европы в Центральную Африку. При полете над пустыней Сахара на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали, и авиалайнер рухнул на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение неясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 километров. Под обломками самолета вам удалось обнаружить пятнадцать предметов, которые остались неповрежденными после катастрофы.

Ваша задача – проранжировать эти предметы в соответствии с их значимостью для вашего спасения. Для этого нужно поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значимости и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Заполняйте номерами первую колонку бланка. Каждый работает самостоятельно в течение пятнадцати минут.

Список предметов:

- Охотничий нож.
- Карманный фонарь.
- Летная карта окрестностей.
- Полиэтиленовый плащ.
- Магнитный компас.
- Переносная газовая плита с баллоном.
- Охотничье ружье с боеприпасами.
- Парашют красно-белого цвета.
- Пачка соли.
- Полтора литра воды на каждого.
- Определитель съедобных животных и растений.
- Солнечные очки на каждого.
- Литр водки на всех.
- Легкое полупальто на каждого.
- Карманное зеркало.

После завершения индивидуального ранжирования ведущий предлагает группе разбиться на пары и проранжировать эти же предметы снова в течение десяти минут уже совместно с партнером (при этом номерами заполняется второй столбик в бланке со списком предметов). Следующий этап игры – общегрупповое обсуждение с целью прийти к общему мнению относительно порядка расположения предметов, на которое выделяется не менее тридцати минут.

Из наблюдения за работой участников хорошо видна степень сформированности умений организовывать дискуссию, планировать свою деятельность, идти на компромиссы, слушать друг друга, аргументировано доказывать свою точку зрения, владеть собой. Часто разворачивающиеся жаркие споры-баталии, когда никто не желает прислушаться к мнению других,

наглядно демонстрируют самим участникам их некомпетентность в сфере общения и необходимость изменения своего поведения.

По окончании дискуссии ведущий объявляет, что игра завершена, поздравляет всех участников с благополучным спасением и предлагает обсудить итоги игры. Первым вопросом, на который ведущий просит ответить всех участников по кругу, является следующий: «Удовлетворен ли ты лично результатами прошедшего обсуждения? Объясни почему».

Ответы участников с необходимостью сопровождаются рефлексией, цель которой – в осмыслении процессов, способов и результатов индивидуальной и совместной деятельности. Возникшая в результате дискуссия подогревается ведущим, задающим уточняющие вопросы примерно такого типа:

- Что вызвало твою удовлетворенность (неудовлетворенность)? Как, по-твоему, в верном направлении продвигалась ваша дискуссия или нет?
- Была ли выработана общая стратегия спасения? Что тебе помешало принять активное участие в обсуждении? Ты не согласен с принятым решением? Почему тебе не удалось отстоять свое мнение?
- Кто в наибольшей степени повлиял на исход группового решения, то есть по сути дела оказался лидером, сумевшим повести за собой группу?
- Что именно в поведении лидера позволило ему заставить прислушаться к себе? На какой стадии появился лидер?
- Какими способами другие участники добивались согласия с их мнениями?
- Какие способы поведения оказались наименее результативными?
- Какие только мешали общей работе?
- Вариант «Ждать спасателей» (кстати, по мнению экспертов, предпочтительный).
- Полтора литра воды на каждого. В пустыне необходима для утоления жажды.
- Карманное зеркало. Важно для сигнализации воздушным спасателям.
- Легкое полупальто на каждого. Прикроет от палящего солнца днем и от ночной прохлады.
- Карманный фонарь. Также средство сигнализации летчикам ночью.
- Парашют красно-белого цвета. И средство прикрытия от солнца, и сигнал спасателям.
- Охотничий нож. Оружие для добычи пропитания.
- Полиэтиленовый плащ. Средство для сбора дождевой воды и росы.
- Охотничье ружье с боеприпасами. Может использоваться для охоты и для подачи звукового сигнала.
- Солнечные очки на каждого. Помогут защитить глаза от блеска песка и солнечных лучей.
- Переносная газовая плита с баллоном. Поскольку двигаться не придется, может пригодиться для приготовления пищи.
- Магнитный компас. Большого значения не имеет, так как нет необходимости определять направление движения.

- Летная карта окрестностей. Не нужна, так как куда важнее знать, где находятся спасатели, чем определять свое местонахождение.
- Определитель съедобных животных и растений. В пустыне нет большого разнообразия животного и растительного мира.
- Литр водки на всех. Допустимо использовать в качестве антисептика для обеззараживания при любых травмах. В других случаях имеет малую ценность, поскольку при употреблении внутрь может вызвать обезвоживание организма.
- Пачка соли. Значимости практически не имеет.
Вариант «Двигаться к людям». Распределение по значимости будет иметь несколько иной вид:
- Полтора литра воды на каждого.
- Пачка соли.
- Магнитный компас.
- Летная карта окрестностей.
- Легкое полупальто на каждого.
- Солнечные очки на каждого.
- Литр водки на всех.
- Карманный фонарь.
- Полиэтиленовый плащ.
- Охотничий нож.
- Охотничье ружье с боеприпасами.
- Карманное зеркало.
- Определитель съедобных животных и растений.
- Парашют красно-белого цвета.
- Переносная газовая плита с баллоном.

Иногда прояснение взаимных впечатлений и открытый обмен обратной связью на первых этапах тренинга затруднены, и хотя эта игра остается полезной и эффективной, она не способна полностью снять психологические защиты участников. Для ослабления напряжения на этой стадии используются психогимнастические игры с релаксационной направленностью.

1. Тренинг «Двусторонние переговоры»

В команде принимают участие 2 команды, в каждой от 2 до 6 членов. Подготовку ведут все участники, собственно переговоры - по 2-3 представителя от каждой команды. Большой результат можно получить, делая видеосъемку хода игры. Время продолжительности игры - 1 час 50 минут. Это время в игре надо распределить следующим образом 20 минут на подготовку, первый этап - 10 мин, еще 10 минут подготовка, второй этап - 10 минут, анализ игры - 60 минут.

Для первой команды «Людочка» даются следующие вводные данные: вы зарабатываете на жизнь, в качестве домработницы у нескольких клиентов, обычно вы делаете уборку в квартире, моете посуду, гладите белье и готовите еду. Для выполнения каждого пункта из этих обязанностей вы прилагаете

одинаковые усилия, оцениваете вы свою работу, исходя из количества времени потраченного на нее, соответственно платят вам за час. Вы качественно выполняете взятые на себя обязанности, не тянете волынку, чтобы потратить побольше времени, а сделать поменьше работы.

У вас есть клиентка Марина Павловна. Она работает на должности коммерческого директора в одной международной компании. С ее стороны общение происходит довольно жестко, иногда даже слишком. Работаете у нее вы уже более 2 лет, она ваш самый старый клиент. Оплату вы от нее получаете вовремя, кроме этого она еще дарит вам подарки на новый год и 8 марта. Посещаете вы ее квартиру раз в неделю, для выполнения всех ее задач у вас уходит 2 часа, за один час вы берете 300 рублей. Вас все устраивает, кроме оплаты, ведь она ни разу не пересматривалась с начала работы.

Вы понимаете, что за это время инфляция составила 20%, а стоимость проезда увеличилась на 30%. У других клиентов вы получаете в два раза больше. Хотя вы и испытываете легкий страх перед Мариной Павловной вы твердо решили обсудить с ней поднятие стоимости часа вашей работы до 500 рублей или как минимум до 400. Вы также хотите обсудить компенсацию вашего проезда, потому что так делают другие клиенты, оплату отпускных (минимально за 2 недели в год) и возможность звонить по меж городу с ее телефона. Задание для команды: провести переговоры с Маргаритой Павловной от имени Людочки.

Залогом успеха во время переговоров должно стать ваше общение с ней на равных, несмотря на разницу в социальном статусе. Для команды «Маргарита Павловна» даются следующие вводные: вы работаете около 10 лет в большой компании на позиции коммерческого директора. Стиль общения, как с коллегами, так и с партнерами у вас жесткий. Подчиненные должны точно и качественно исполнять поставленные перед ними планы. Вашу квартиру убирает домработница Людочка, она получает согласно вашей договоренности 300 руб. за час. Работает она у вас третий год, платите вы ей вовремя, также дарите подарки. У вас в принципе не было повода быть недовольной ее работой, но в последнее время вы замечаете, что качество ее работы снизилось: замечаете пыль на подоконнике или соринки на ковре. У ваших хороших знакомых тоже есть домработница. За те же деньги кроме уборки она еще гладит вещи и моет посуду. Вы приняли решение о том, укажете Людочке на недостатки в ее работе и договоритесь с ней о расширении ее круга обязанностей. Кроме уборки вы хотите, чтобы она занималась мытьем посуды и глажкой белья. Было бы хорошо, если бы она успевала это делать за те же 2 часа, что и раньше. Помимо этого, вы хотите договориться о том, чтобы она расчесывала вашу собаку и забирала ваши вещи из химчистки. По вашему мнению 30 минут будет достаточно. Заданием команды является провести переговоры с Людочкой от имени Маргариты Павловны, учитывая то, что она общается жестко и резко, а от подчиненных требует точно и своевременно выполнять задания. Ситуацию этой игры можно изменять в соответствии потребностями, главное оставлять основной ее алгоритм.

2. Тренинг «Палочки»

Для данной игры понадобятся заранее подготовленные палочки или карандаши для каждого участника по 20 штук. Для игры отводится около 60 минут. Все участники игры знакомятся с ситуацией: руководителю одного из подразделений нужно выделить сотрудников для прохождения обучения, он не в восторге от этой идеи, считает, что это обучение не принесет никакой пользы и ему не хочется остаться без сотрудников на неделю. Его же непосредственный начальник старается наоборот увеличить число сотрудников, которые будут проходить обучение, поскольку считает это неотъемлемой частью повышения работоспособности. Они должны договориться за 2 минуты о приемлемом для обеих сторон количестве людей, которые будут проходить обучение. Потом участники садятся напротив друг друга и ведут переговоры (одна цепочка – начальник подразделения, другая – его непосредственный начальник), количество палочек символизирует число сотрудников, которые поедут на переговоры. После двухминутного диалога одна цепочка пересаживается на одно место вправо. В конечном результате каждый из участников должен провести 6 переговоров. Цель – набрать как можно большее количество палочек. Если участники не достигли договоренности, то они платят штраф – 5 палочек каждый.

Как видим в процессе деловых игр можно отрабатывать различные навыки ведения переговоров. Ситуации могут быть как отдаленные от условий работы, так и приближенные к ней. Кроме этого, каждая игра предполагает постановку определенных целей и если проводить ее между несколькими группами можно ввести элемент азарта, что будет стимулировать участников как можно быстрее и адекватнее достичь желаемого результата.

Практикум

Данная игра помогает развить навыки выяснения потребностей, поиска совпадающих интересов, умение анализировать различающие интересы. Для проведения игры понадобятся карточки с заданиями по количеству участников (от 11 человек), время -15 минут для игры и 30 минут для обсуждения. Тренер объединяет членов группы в три мини - группы. Например: менеджеры по продажам – их руководство – клиенты. Каждая из групп получает задание подготовиться к переговорам по поводу заключения сделки на поставку какого-то товара или услуг. После подготовки каждый из участников получает карточку с индивидуальным заданием, которую нельзя никому показывать. Обязательно нужно вести видеозапись для последующего анализа. Задания на карточках: выяснить точку зрения выступающего, чтобы понять его лучше (2 шт.), выявить проблему и апеллировать к ней в ходе переговоров (2 шт.), захватить инициативу в разговоре (1 шт.), найти общие интересы и продемонстрировать это остальным участникам переговоров (2 шт.), уводить разговор в другую сторону от вопроса, который обсуждается (1 шт.), обозначать промежуточные договоренности и акцентировать на них внимание других участников, как общее достижение (1 шт.), выделять общие интересы

всех сторон (1 шт.), придерживаться необычного для себя стиля общения (2 шт.), внимательно слушать говорящего и перефразировать его главную мысль своими словами (1 шт.) Во время просмотра видеозаписи проводится обсуждение: что мешало, а что помогло договориться, какие приемы использовали участники, чтобы выполнить секретное задание, насколько трудно было придерживаться заданного условия.

Раздел (тема 4) дисциплины

Характеристика подходов ведения переговоров

1. Тренинг. «Выберите свою модель торга для предстоящих переговоров: жесткую, мягкую или смешанную»

Исходя из целей переговоров и сложившейся расстановки сил, выберите правильную стратегию торга, опираясь на сравнительную таблицу описания жесткой и мягкой моделей. При смешанной модели торга необходимо попеременно использовать тактические приемы жесткой и мягкой моделей (таблица 1).

Таблица 1 Тренинг: мягкий и жесткий торг

<i>Жесткий торг</i>	<i>Мягкий торг</i>
Цель — достижение победы любой ценой	Цель - развитие отношения с партнерами
Партнеры — соперники	Партнеры - друзья
Стратегия: жесткое отстаивание своей линии при решении проблем и также жесткое отношение к партнерам при отсутствии доверия к ним	Стратегия: доверительное отношение к партнерам, мягкое преодоление всех возможных проблем
Тактические приемы: смена плана дискуссии; произведение эффекта сюрприза; ультиматум; завышение требований; создание искусственного стержня переговоров; выдвижение алиби; постоянная ссылка на другие инстанции; упорное молчание; организованный уход с заседания; обдуманное отсутствие на заседаниях; обмен мнениями в марафонском темпе; прием свершившегося факта; «захват в вилку» (стрелять вокруг мишени перед тем, как попасть в яблочко)	Тактические приемы: «салями» («мало-помалу птичка гнездышко вьет»); выражение согласия с мнением партнера; постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов; предложение пакета соглашений; произведение аффекта приятного сюрприза; поиск общей зоны решения; открытие своей позиции; поиск консенсуса

Первая серия переговоров «Два бизнесмена»

Участники игры рассаживаются в парах рядами. Один ряд напротив другого, одна пара как можно дальше от другой пары, чтобы было пространство для переговоров в парах.

Ведущий дает следующую инструкцию для всего зала.

«Сейчас вы примете участие в четырех переговорах. Каждые ваши переговоры будут проходить с разными людьми. В этих переговорах вы будете

играть разные роли. В ваших раздаточных материалах описаны ситуации четырех переговоров. Вы по правилам данной игры заинтересованы отстаивать определенные позиции и условия. Каждый переговор будет длиться 10 минут. Участники группы «А» уже ознакомились с данными ситуациями. Прошу сейчас участников группы «Б» открыть нужную страницу (ведущий называет номер) и внимательно прочитать условия первых переговоров».

Участников группы «Б» просят открыть нужную страницу в своих раздаточных материалах и прочитать внимательно инструкцию для первых переговоров. На данной странице предлагается следующий текст.

«Условия переговоров, которые пройдут в течение 10 минут.

Первые переговоры – вам надо договориться с совладельцем бизнеса о делении долей в новом бизнесе, который вы совместно с ним организуете. Вы хотите производить и продавать офисную мебель. Надо поделить доли – 51 % или 49 %. Вы, разумеется, заинтересованы в 51 % (таблица 2).

По условиям переговоров вы обладаете следующими хорошими качествами:

- Вы хорошо считаете деньги.
- Вы хорошо контролируете производство и поддерживаете порядок.
- Вы умеете договариваться по сложным и спорным вопросам с государственными и проверяющими органами».

Участники групп «А» и «Б» не видят заданных условий переговоров своих соперников. Перед первыми переговорами дается следующая устная инструкция.

«Вы - два бизнесмена, которые хотят организовать совместный бизнес. Вы договариваетесь о том, как разделить доли. Кто обладает 51% долей в компании, тот имеет право принимать окончательное решение. Каждый из вас хочет получить 51 %. У вас есть следующие варианты окончания переговоров и распределение призовых баллов:

- Тот, кому достается 51 %, получает 10 баллов, у кого 49 % - 0 баллов.
- Если вы договариваетесь разделить доли по 50 %, то каждый из вас получаете по 0 баллов.
- Если вы не договариваетесь, то каждый из вас получает по 0 баллов.

Прочитайте, пожалуйста, внимательно о ситуации переговоров и о своей роли в переговорах».

Далее ведущий обращает внимание участников группы «А» на следующую страницу и просит заполнить первый столбец для первых переговоров «Первые переговоры».

1. «Прочитайте, пожалуйста, внимательно список тактических способов влияния – конкретные частные методы оказания влияния во время разговора.

2. Выберите, пожалуйста, 4-5 способов, которые вы будете использовать при реализации выбранной вами стратегии переговоров (игнорирование, доминирование сотрудничество, компромисс, манипуляция). Поставьте «плюс» или галочку в соответствующем столбце «переговоры» на нужной строке.

3. На каждый из выбранных способов, если это возможно, продумайте, пожалуйста, конкретный речевой модуль, пример фразы.

Таблица 2 Тактические методы оказания влияния группа А

№	Тактические метод оказания влияния	Первые переговоры.	Вторые переговоры.	Третьи переговоры.	Четвертые переговоры
1	Использование «должен», «обязан», «надо», давление.				
2	Эмоциональный призыв, эмоциональное заражение.				
3	Ссылка на роли, смена роли.				
4	Ссылка на нормы, приведение примера.				
5	Использование афоризма, цитаты, метафоры, аналогии.				
6	Убеждение, аргументация.				
7	Подчеркивание риска и возможного проигрыша.				
8	Игра на чувствах другого (вина, ответственность и др.).				
9	Самопрезентация, подчеркивание своих положительных качеств.				
10	Влияние на самооценку оппонента, похвала другого.				
11	Присоединение к ценностям и потребностям оппонента.				
12	Использование юмора и легкой иронии.				
13	Четкое инструктирование, что делать.				
14	Подчеркивание возможного выигрыша и выгод.				

Конкретный перечень тактических методов оказания влияния может изменяться, определяясь специфическими целями деловой игры.

После заполнения первого столбца таблицы 2 начинаются первые переговоры, которые длятся 10 минут. По окончании времени, ведущий просит участников определиться с решением, договорились ли они или нет, и если договорились, то на каких условиях. Каждый участник фиксирует результаты переговоров в своих раздаточных материалах на странице «Результаты переговоров».

Ведущий просит участников группы «Б» открыть следующую страницу.

— «Прочитайте, пожалуйста, внимательно список тактических способов оказания влияния - конкретных частных методов оказания влияния во время разговора.

— Выберите, пожалуйста, 4-5 способов, которые, по вашему мнению, ваш оппонент использовал в переговорах с вами. Поставьте «плюс» или галочку в соответствующем столбце «переговоры».

— Как бы вы назвали одним – двумя словами общую стратегию переговоров, которую применял ваш оппонент. Стратегия переговоров – это общее видение ситуации, с чего начать разговор, как подать аргументы, чем продолжить, к чему подводить, чем завершить. Напишите название стратегии внизу таблицы 3.

Таблица 3 -Тактические методы оказания влияния группа Б

№	Метод оказания влияния	Первые переговоры
1	Использование «должен», «обязан», «надо», давление.	
2	Эмоциональный призыв, эмоциональное заражение.	
3	Ссылка на роли, смена роли.	
4	Ссылка на нормы, приведение примера.	
5	Использование афоризма, цитаты, метафоры, аналогии.	
6	Убеждение, аргументация.	
7	Подчеркивание риска и возможного проигрыша.	
8	Игра на чувствах другого (вина, ответственность и др.).	
9	Самопрезентация, подчеркивание своих положительных качеств.	
10	Влияние на самооценку оппонента, похвала другого.	
11	Присоединение к ценностям и потребностям оппонента.	
12	Использование юмора и легкой иронии.	
13	Четкое инструктирование, что делать.	
14	Подчеркивание возможного выигрыша и выгод.	
Как бы вы назвали стратегию одним - двумя словами?		

Участники группы «Б» самостоятельно без обсуждения отмечают 4-5 тактических способов оказания влияния, которые, по их мнению, были использованы оппонентами в переговорах. Затем представители группы «Б» также самостоятельно дают название стратегии переговоров, которую применял представитель группы «А».

После этого ведущий просит участников переговоров «раскрыть карты», то есть представитель группы «А» показывает отмеченные тактические методы оказания влияния на своем листе, а представитель группы «Б» на своем. За каждый угаданный тактический метод представитель группы «Б» получает 1 балл. Затем также обсуждается общая стратегия переговоров, которую сознательно применял представитель группы «А». Участники в парах сравнивают стратегии. Представитель группы «А» решает, угадал ли участник «Б» стратегию, если она названа не слово в слово, а синонимом. Если стратегия угадана правильно, то представитель «Б» получает еще 3 балла. Затем в любом

случае, представитель «А» зачитывает для участника «Б» определение стратегии, которую он применял, для лучшего понимания данной стратегии.

Таким образом, максимальное количество баллов для участника «Б» может составить 8, из них 5 за угаданные тактические методы оказания влияния, и 3 за правильно названную стратегию переговоров.

Участники благодарят друг друга за совместные переговоры. Ведущий просит сдвинуться участников группы «Б» и сесть рядом с новым участником группы «А». Схема простая, один ряд сдвигается, другой остается на своих местах.

Вторая серия переговоров «Два друга»

Начинается вторая серия. Для вторых переговоров у команды «Б» следующая письменная инструкция.

«Вторые переговоры – вам надо договориться со своим другом (хорошим добрым знакомым), на какой фильм вы пойдете в кинотеатр. Сейчас вы находитесь недалеко от касс в кинотеатре. Вы хотите пойти на историческую драму с отличными напряженными сценами (битвы, диалоги), интригующим сюжетом и великолепной игрой актеров. Вы хотите хорошо провести время, получить глубокие переживания и посмотреть на что-то действительно воодушевляющее».

Перед началом вторых переговоров всем участникам дается устная инструкция.

«Вы - два друга, пришли в кино, стоите перед кассами. Каждый из вас хотел бы пойти на определенный кинофильм. Вам нужно договориться с другом, чтобы он пошел на тот фильм, который хотите посмотреть вы. У вас есть следующие варианты окончания переговоров и распределение призовых баллов:

- Тот, на чей фильм вы идете в первую очередь, получает 10 баллов, другой получает - 0 баллов.
- Если вы договариваетесь сходить на два фильма по очереди, то 10 баллов получает тот, чей фильм первый.
- Если вы не договариваетесь, или каждый идет на свой фильм, то каждый из вас получает по 0 баллов.

Прочитайте, пожалуйста, внимательно о ситуации переговоров и о своей роли в переговорах».

Ведущий просит участников группы «А» посмотреть на ситуацию и вспомнить стратегии, которую они намеревались применить во время инструктирования группы «А» в начале деловой игры. Далее ведущий обращает внимание участников группы «А» на вторую колонку «Вторые переговоры» и просит заполнить данный столбец для вторых переговоров. Как и в предыдущей серии, участникам «А» нужно выбрать 4-5 тактических способов оказания влияния для определенной ранее стратегии.

После заполнения второго столбца «Вторые переговоры» таблицы 1 начинаются вторые переговоры, которые длятся 10 минут. По окончании времени, ведущий просит участников определиться с решением, договорились ли они или нет, и если договорились, то на каких условиях. Каждый участник

фиксирует результаты переговоров в своих раздаточных материалах на странице «Результаты переговоров».

Далее, как и при первых переговорах, участники группы «Б» самостоятельно и без подсказок предполагают 4-5 тактических методов оказания влияния и общую стратегию переговоров, которую, по их мнению, использовали их оппоненты в переговорах. Они помечают выбранное в таблице 3, которая отличается от таблицы № 2 только номером переговоров (поэтому мы не будем здесь ее демонстрировать). Как и в предыдущей серии, происходит начисление баллов за угаданные тактические методы оказания влияния и общую стратегию переговоров. Представитель группы «А» зачитывает для участника «Б» определение примененной стратегии.

Участники благодарят друг друга за совместные переговоры. Ведущий просит сдвинуться участников группы «Б» и сесть рядом с новым участником группы «А». Схема простая, один ряд сдвигается, другой остается на своих местах.

Третья серия переговоров «Продажа и закупка»

По той же схеме происходят третьи переговоры. Напечатанные условия третьих переговоров для группы «Б» следующие.

«Третьи переговоры – вы – директор компании, которая открывает большой новый офис в вашем городе. Вам нужно купить для своей компании 150 офисных столов по 80 долларов каждый. Вы хотите оплатить 50 % по факту доставки столов и 50 % - постоплата спустя 2 недели».

Устная инструкция для всех участников следующая.

«Один из вас сейчас будет продавцом, другой покупателем. У вас прописаны желательные условия, которые вам нужно отстаивать. Самый главный параметр оценки данной игры, данной серии, – это цена. Продавец заинтересован продать по более высокой цене, покупатель хочет купить по более низкой цене».

Ведущий просит участников группу «А» посмотреть на ситуацию и вспомнить стратегии, которую они намеревались применить во время инструктирования группы «А» в начале деловой игры. Далее ведущий обращает внимание участников группы «А» на третью колонку «Третьи переговоры» и просит заполнить данный столбец для третьих переговоров. Как и в предыдущей серии, участникам «А» нужно выбрать 4-5 тактических способов оказания влияния для определенной ранее стратегии.

Проходит третья серия переговоров.

Конкретная схема начисления баллов рассказывается уже после 10-минутных переговоров, чтобы не перегружать внимание участников, во-первых, и чтобы смоделировать некоторую неопределенность критерия, во-вторых.

«Для участников группы «А» баллы начисляются так. Если вы продали столы по 100 долларов, вы получаете 10 баллов; если вы продали по цене в промежутке с 99 по 91, то получаете 7,5 баллов; если продали за 90 долларов – 5 баллов, если в промежутке с 89 по 81 доллар – 2,5 балла; и если продали за 80 долларов, то получаете 0 баллов.

Для группы «Б» баллы начисляются противоположенным образом. Если вы купили столы по 100 долларов, вы получаете 0 баллов; если вы купили по цене в промежутке с 99 по 91, то получаете 2,5 балла; если купили за 90 долларов – 5 баллов; если в промежутке с 89 по 81 доллар – 7,5 баллов; и если купили за 80 долларов, то получаете 10 баллов».

Сопоставление тактических способов оказания влияния и стратегий переговоров происходит аналогично с первыми двумя сериями. Участникам группы «Б» начисляются баллы за угаданные тактические методы оказания влияния и стратегию переговоров.

Четвертая серия переговоров «Закупка и продажа»

Происходит последняя пересадка, и начинается четвертая серия. Напечатанные условия для группы «Б» следующие.

«Четвертые переговоры – вы продаете отвертки. Вы хотите продать 150 отверток по 30 долларов для сборки столов мебельному производству. Вы хотите, чтобы вам заплатили 50 % предоплаты за две недели, и 50 % процентов по факту поставки».

Устная инструкция для всей группы такова.

«Сейчас пройдет заключительная серия переговоров. Роли у вас меняются, тот, кто был продавцом, становится покупателем, и наоборот. У вас прописаны желательные условия, которые вам нужно отстаивать. Самый главный параметр оценки данной игры, данной серии, как и в прошлый раз, – это цена. Продавец заинтересован продать по более высокой цене, покупатель хочет купить по более низкой цене».

Ведущий просит участников группу «А» посмотреть на ситуацию и вспомнить стратегии, которую они намеревались применить во время инструктирования группы «А» в начале деловой игры. Далее ведущий обращает внимание участников группы «А» на четвертую колонку «Четвертые переговоры» и просит заполнить данный столбец для четвертых переговоров. Как и в предыдущей серии, участникам «А» нужно выбрать 4-5 тактических способов оказания влияния для определенной ранее стратегии.

Происходит четвертая серия переговоров.

Как и в третьих переговорах, конкретная схема начисление баллов рассказывается уже после 10-минутных переговоров, чтобы не перегружать внимание участников.

«Для участников группы «Б» баллы начисляются так. Если вы продали отвертки по 30 долларов, вы получаете 10 баллов; если вы продали по цене в промежутке с 29 по 26, то получаете 7,5 баллов; если продали за 25 долларов – 5 баллов, если в промежутке с 24 по 21 доллар – 2,5 балла; и если продали за 20 долларов, то получаете 0 баллов.

Для группы «А» баллы начисляются противоположенным образом. Если вы купили отвертки по 30 долларов, вы получаете 0 баллов; если вы купили по цене в промежутке с 29 по 26, то получаете 2,5 балла; если купили за 25 долларов – 5 баллов; если в промежутке с 24 по 21 доллар – 7,5 баллов; и если купили за 20 долларов, то получаете 10 баллов».

Сопоставление тактических способов оказания влияния и стратегий переговоров происходит аналогично с первыми тремя сериями. Участникам группы «Б» начисляются баллы за угаданные тактические методы оказания влияния и стратегию переговоров.

Подведение итогов деловой игры для участников

После четырех переговоров участники считают суммарно баллы по всем четырем сериям. Итоги подводятся отдельно по команде «А» и команде «Б», так как в команде «Б» начислялись дополнительные баллы за угаданные тактические методы оказания влияния и стратегию переговоров. Максимум возможных баллов участника «А» - 40, минимум – 0. Максимум возможных баллов участника «Б» - 72, минимум – 0.

В рамках деловой игры, лучшие 1-3 участника из команды «А» и команды «Б» поощряются призами для закрепления ощущения успеха.

Далее ведущий проводит лекцию на тему «Стратегии и тактики ведения переговоров», на которой раскрываются следующие понятия:

- Стратегии переговоров, в том числе пять базовых стратегий:
 - игнорирование,
 - доминирование,
 - манипуляция,
 - компромисс,
 - сотрудничество.
- Тактические методы оказания влияния в переговорах, в том числе, такие классические как: убеждение, эмоциональное заражение, приведение примера, метафора и другие.

Дополнительным заданием на усвоение материала, связанного со стратегиями переговоров, может быть следующее упражнение. Участники деловой игры объединяются в малые группы по 3-5 человек произвольным образом и в течение 10 - 15 минут обсуждают внутри групп реальные ситуации в своих переговорах, где было бы целесообразно применить каждую из пяти обозначенных стратегий переговоров.

Еще одним дополнительным упражнением на адаптацию тактических методов оказания влияния может быть такое задание. Участники деловой игры в тех же или других группах по 3-5 человек, во-первых, выбирают 5-7 из 14 тактических способов оказания влияния по критерию «применимость в реальных переговорах». А следующим этапом они уже придумывают конкретные речевые модули на каждый из выбранных тактических способов оказания влияния.

Также участникам рассказывается о том, что отношения и переговоры можно делить на деловые и неделовые. Подчеркивается, что роли участников переговоров бывают симметричные и несимметричные.

В первой серии деловой игры - роли симметричные (два совладельца), отношения деловые.

Во второй серии деловой игры роли также симметричные (два друга), отношения неделовые.

В третьей и четвертой сериях деловой игры роли – несимметричные (один – продавец, другой – покупатель и наоборот), отношения – деловые.

Результаты деловой игры

Таким образом, предложенная деловая игра в активной, соревновательной, доступной и содержательной форме обучает участников сознательному применению стратегий и тактик ведения переговоров.

Можно говорить о следующих результатах деловой игры «Стратегии и тактики переговоров» для участников.

- Понимание различий между стратегическим видением переговоров и тактическим воплощением, между деловыми и личными переговорами, между симметричными и несимметричными ролями.
- Осознание и, в лучшем случае, освоение пяти стратегий переговоров: игнорирование, доминирование, манипуляция, компромисс, сотрудничество.
- Отработка умений применять разнообразные тактические методы влияния, к примеру: убеждение, эмоциональное заражение, привидение норм и примеров, самопрезентация и др.

В целом, проведение данной деловой игры способствует усилению коммуникативной компетентности учащихся.

Раздел (тема 6) дисциплины

Подготовка к переговорам: планирование, предпереговоры

1. Тренинг. «Составьте свою карту вопросов для предстоящих переговоров»

Карта вопросов поможет вам увереннее чувствовать себя на разных этапах переговоров. Для того чтобы разработать карту вопросов, используйте приведенную таблицу 4.

Таблица 4 Карта вопросов для предстоящих переговоров

Смысловые блоки вопросов	Примеры	Рекомендации
1. Вопросы для привлечения внимания	Хорошо ли вы доехали? Не устали ли в дороге? Хорошо ли вас разместили в гостинице? Вы впервые в нашем городе (стране)?	В некоторых культурах (Япония, Индия, Китай, арабские страны) принято тратить много времени на вводные вопросы
2. Вопросы для получения информации	Какова цена вопроса? Как можно решить вопрос о доставке товаров?	С помощью подобных вопросов вы должны получить необходимую информацию от ваших партнеров, чтобы перейти к обсуждению проблем

3. Вопросы, заставляющие ваших партнеров думать	<i>Есть ли какие-то альтернативы? А что если рассмотреть вопрос с другой стороны?</i>	<i>Такие вопросы уместны во время дискуссии и могут подсказать партнерам вполне определенные ответы. Они помогут вам вести дискуссию в нужном направлении, поэтому список таких вопросов должен быть хорошо продуман</i>
4. Вопросы, подводющие итоги	<i>Все ли мы согласовали? Не пора ли подвести итоги? Можно ли приступить к составлению текста договора?</i>	<i>С этими вопросами не следует спешить, важно выбрать подходящий момент, а если партнеры устали, лучше произнести следующую фразу: Вы не устали? Мне кажется, лучше подвести итоги завтра.</i>
5. Вопросы, которые не следует задавать, поскольку они ухудшают атмосферу переговоров	<i>Вы чем-то взволнованы? У вас что-то случилось?</i>	<i>Подобные вопросы могут вызвать у ваших партнеров беспокойство, раздражение или неудобство, поэтому во время переговоров их вообще лучше не использовать</i>

1.

2. Тренинг. «Составьте свой план подготовки к переговорам»

Используя приведенную схему, составьте свой индивидуальный план подготовки к переговорам (таблица 5).

Таблица 5 План подготовки к переговорам

<i>Основные этапы подготовки переговоров</i>	<i>Содержание этапов</i>
1. Постановка задач, сбор информации	2. Осмысление своих потребностей, а не желаний. 3. Расстановка приоритетов. 4. Сбор информации. 5. Анализ идеального, минимального и реалистичного проекта договора
2. Анализ позиции противоположной стороны и составление психологического портрета партнеров	1. Какими полномочиями обладают ваши партнеры при принятии решений? Нужно ли им согласовывать свои решения с более высокими инстанциями? 2. Каковы их основные приоритеты на переговорах? Какой идеальный, минимальный и реалистичный проект договора их может устроить? 3. Насколько ваши партнеры компетентны к проблеме, которую предстоит решить? 4. Есть ли в группе ваших партнеров по переговорам какие-либо
3. Выбор стратегии и тактики, определение концепции переговоров	Концепция переговоров включает цели, выдвинутые предложения, официально заявленные позиции, стратегию и тактику предполагаемых действий, шкалу приоритетов участников переговоров и карту вопросов. Стратегия переговоров представляет собой разработанную генеральную линию проведения переговоров, направленную на достижение поставленных целей. Тактика переговоров обозначает конкретные приемы достижения
4. Решение организационных вопросов	1. Переговоры о переговорах: где, когда и как проводить переговоры. 2. Формирование состава делегации
5. Психологическая самоподготовка	1. Обретение уверенности в себе, выбор линии поведения. 2. Создание мантры переговоров или разработка формул самовнушения

3. Тренинг. «Оцените свои силы и силы ваших партнеров перед началом переговоров»

Перед началом переговоров заполните приведенную таблицу, чтобы реально оценить силы сторон (таблица 6).

Таблица 6 Оценка силы сторон

Источники силы	Вашей команды	Ваших партнеров
Понимание ситуации другой стороны		
Знание конкурентов		
Профессионализм		
Наличие альтернатив сделке		
Разработка повестки дня		
Преимущество ведения переговоров на своей		
Необходимое время		
Умение слушать и задавать вопросы		
Готовность покинуть стол переговоров (знание своего предела)		
Полномочия принимать решение		
<i>Всего</i>		

Раздел (тема 10) дисциплины

Национальные стили ведения переговоров

Тренинг Национальные стили ведения деловых переговоров

Продолжительность игры 2 часа.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности - ознакомиться с национальными стилями ведения деловых переговоров: какие методы ведения переговоров используются представителями разных стран; какое влияние на исход переговоров оказывают те или иные черты характера, присущие нации; как следует вести себя партнерам во время переговоров.

II. Техническая подготовка

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

- карточки, содержащие характерные черты национальных стилей, например, английского, немецкого, французского, китайского, японского, корейского, российского, арабского и других (9);
- справочную информацию о ценах на различные товары, необходимую для ведения деловых переговоров;
- часы или секундомер.

III. Участники игры и их функции

Студенты группы разбиваются по парам. Каждый из студентов выбирает один из национальных стилей ведения деловых переговоров путем жеребьевки. Затем студентам дается время (10-15 минут), в течении которого они готовятся, используя карточки, лекционный материал и информацию о товарах, являющихся предметом обсуждения на переговорах.

В ходе проведения деловых переговоров каждый из студентов пары выполняет активную роль, остальные выступают в роли наблюдателей.

Ведущий преподаватель корректирует при необходимости ход игры и устанавливает очередность пар.

IV. Порядок проведения деловой игры

Ведущий преподаватель знакомит студентов с целью и содержанием деловой игры, проводит жеребьевку, определяет продолжительность подготовки к заданию и выполнения самого задания (5-7 минут).

В задачу студентов входит проведение переговоров, в процессе которых каждый из участников должен использовать роль коммерсанта (бизнесмена) какой-либо страны, придерживаясь особенностей заданного стиля.

В течении 5-7 минут студенты, участвующие в переговорах, должны прийти к взаимовыгодному соглашению, обсудив предварительно цену поставляемого товара, размер закупаемой партии, возможные скидки, послепродажный сервис и т.д. Инициатором переговоров выступает один из студентов пары. Он же предлагает свой товар.

Остальные студенты группы в роли наблюдателей следят за ходом переговоров, определяют национальную принадлежность того или иного стиля и используемые методы ведения деловых переговоров (позиционного торга или принципиальных переговоров).

V. Подведение итогов деловой игры.

По окончании каждого тура деловой игры ведущий преподаватель анализирует ход игры с точки зрения соответствия стратегии и тактики ведения переговоров каждого участника заданному национальному стилю.

Вместе со студентами группы выявляются наиболее характерные черты, присущие представителям конкретной нации, и вырабатывается оптимальная "поведенческая" стратегия его контрагента в процессе деловых переговоров (устно).

В заключении студентам можно предложить ответить на вопросы следующего теста "Способность вести переговоры". Студенты дают ответы на 16 вопросов и заполняют таблицу 12. Оценочная шкала приводится в таблице 13.

Таблица 12 Итоговая таблица к тесту "Способность вести переговоры"

Номер вопроса	Вариант ответа	Балл за ответ
1	2	3
1		
2		
:		
:		
16		
Сумма баллов		

Таблица 13 Оценочная шкала к тесту "Способность вести переговоры".

Вариант ответа	Балл за ответ
1	2
"НЕТ" на вопросы	Один балл за каждый ответ

№№ 1,2,3,4,6,7,9,14,15,16	правильный
"ДА" на вопросы №№ 5,8,10,11,12,13	

Рассмотрим приведенные ниже вопросы "да" и "нет".

Бывает ли, что Вас удивляет реакция людей, с которыми Вы сталкиваетесь первый раз?

Стремитесь ли Вы договорить фразу, начатую собеседником?

Часто ли Вы жалуетесь, что Вам не дают всего необходимого для успешной работы?

Возражаете ли Вы, когда критикуют Ваш коллектив?

Способны ли Вы предвидеть, чем будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

Стараетесь ли Вы скрыть собственное мнение при обсуждении проблемы с незнакомыми людьми?

Считаете ли Вы, что в переговорах кто-то всегда проигрывает?

Говорят ли о Вас, что Вы упорны?

Считаете ли Вы, что запрашивать на переговорах надо вдвое больше того, что необходимо?

Трудно ли Вам скрыть свое настроение?

Считаете ли Вы, что возражать необходимо по всем пунктам, если Ваше мнение другое?

Неприятна ли Вам смена деятельности?

Занимаете ли Вы должность Вам соответствующую?

Допустимо ли пользоваться слабостями других?

Легко ли Вы убеждаете других?

Готовитесь ли Вы к деловым встречам?

Сумма баллов 0-5 – Вас нецелесообразно привлекать для переговоров.

Сумма баллов 6-11 – Вас можно привлекать к переговорам, но под контролем.

Сумма баллов 12-16 -Вы способны вести переговоры.

Раздел (тема 12) дисциплины

Особенности выступления перед аудиторией, в т.ч. с использованием презентации

1. Тренинг «Шесть нельзя»

Ведущий: Мы приступаем к 2 этапу нашей деловой игры. Вам предстоит познакомиться с этапами подготовки публичного выступления а так же найдите в правилах поведения шесть нельзя в каждом пункте изучаемых материалов За каждый правильный ответ вы получите 2 балла.

Группам раздаются изучаемые материалы №2

Изучаемые материалы №2

1. Вначале сделайте «каркас» или «скелет» будущего публичного выступления:

Определите мотивацию слушания людьми вашего выступления. Для чего это им нужно? Что полезного или интересного они узнают для себя?

Выделите главную идею вашей речи.

Выделите подзаголовки, разделив вашу идею на несколько составных частей.

Определите ключевые слова, которые вы повторите несколько раз, чтобы присутствующие лучше запомнили, о чем вы им рассказываете.

Тщательно продумайте план и структуру будущей речи. Она должна включать введение, основную часть и выводы (окончание)

Подготовив «скелет», начинайте наращивать на нем «мускулы».

Найдите яркие примеры «из жизни», из истории, литературы, которые используете в процессе выступления.

Подготовьте необходимые схемы, иллюстрации, графики для зрительного закрепления информации.

Определите момент в ходе выступления, когда вы обратитесь к аудитории с каким-то вопросом, с просьбой что-то назвать, пересчитать — это поможет присутствующим сконцентрировать свое внимание на обсуждении темы и значительно повысит эффективность восприятия вашего материала.

Напишите полный текст. Особое внимание уделите его началу и окончанию.

2. Место выступления.

Кафедра или трибуна, сцена или балкон, вообще любое возвышение над уровнем пола всегда вызывают страх у людей, которые не имеют достаточного опыта публичных выступлений. Э. Морен называл это «страхом сцены», а Марк Твен рекомендовал тем, кто боится выступления: «Успокойтесь, ведь публика все равно от вас ничего не ожидает». Лучше настроить себя так, будто бы вы в первую очередь сами себе хотите рассказать что-то интересное, одновременно ознакомив с ним и всех присутствующих.

Перед выступлением очень важно изучить помещение, чтобы установить, с какой стороны будут смотреть на вас слушатели. Выбирая место, учитывайте свой рост. Необходимо проверить, все ли смогут вас видеть. Если нужно говорить за трибуной, то при невысоком росте позаботьтесь о том, чтобы под трибуну поместили крепкую подставку. «Говорящая голова» выглядит комично и не сможет долго удерживать внимание зрителей. Необходимо следить, чтобы оратор был виден по грудь.

Если во время публичного выступления придется сидеть, проверьте удобство вашего места. Сидя за столом, нельзя сутулиться и класть на него руки; сидя в кресле, нельзя опираться на подлокотники и спинку, забрасывать ногу на ногу, сцеплять руки на коленях, старайтесь сидеть на краю кресла, немного наклонившись вперед с отодвинутыми слегка назад ногами и прижатыми к полу пятками; необходимо сидеть прямо, свободно, излучая открытость и доброжелательность; смотреть людям в глаза, следить за их

эмоциями, жестами и мимикой, всем своим видом демонстрировать заботу и понимание.

3. Одежда

Выступление перед большой аудиторией напоминает спектакль, поэтому большое значение имеет одежда докладчика. Во время публичного выступления оратору приходится сидеть за столом, стоять на высокой кафедре, за трибуной и т.д. Учитывая это штаны и юбки должны быть достаточно длинными, носки — высокими, туфли — быть в полном порядке.

Одевайте те вещи, в которых вы чувствуете себя комфортно, которые не отвлекают вас своим неудобством. У вас ни разу не должно возникнуть мысли: «Как оно на мне сидит?». Лучше не пользуйтесь совсем новыми вещами, которые одеваете впервые. Одежда и обувь не должны доставлять вам внутренний дискомфорт и отвлекать ваше внимание.

Универсальное правило успешного публичного выступления: не допускать дисбаланса между тем, что вы говорите, и тем, как вы выглядите. В официальных случаях лучше использовать средне-темный костюм, белую или цвета слоновьей кости узкую рубашку и элегантный выразительный галстук. Контрастные цвета, хороший костюм помогут сформировать положительное отношение к вам и поспособствуют успеху публичного выступления. Галстук не должен иметь яркого рисунка, чтобы не отвлекать внимание от лица, вместе с тем, он не должен быть одноцветным. Лучше всего подходят галстуки из матовой ткани, темно-синего цвета, цвета красного вина, бордо с едва заметным рисунком. Длина галстука должны быть такой, чтобы ее конец едва прикрывал пряжку на поясном ремне.

Если ваш пиджак имеет две пуговицы, нужно застегнуть лишь верхнюю, если три — только среднюю. Если нет очень большой необходимости, не стоит одевать очки при публичном выступлении, ювелирные украшения также не нужны.

Если оратор — женщина, ее одежда должна иметь длинный рукав, длина юбки — средняя (к середине колена), она не должна быть слишком узкой. Относительно цветов, то здесь требования значительно либеральнее, чем у мужчин: цвет просто должен идти женщине. Женщины тоже должны избегать ярких массивных украшений. Обувь лучше всего темных цветов с незаметными или однотонными бантами; чулки одинакового с обувью цвета. Очки должны иметь простой дизайн и оправу под цвет волос.

При выступлении в неформальной обстановке (дружеские вечеринки и т.п.) требования к одежде не играют большой роли. Можно одеваться как угодно, однако помните, что если в вашем внешнем виде будет какая-то эклектичная деталь, бросающаяся в глаза (яркая брошь, крикливый галстук кислотных цветов, оригинальный фасон костюма с капризными узорами), то она будет отвлекать внимание от содержания ваших слов. Публика запомнит именно ее и не обратит внимание на то, что вы говорили.

4. Успешное публичное выступление.

Когда вы заходите в аудиторию, двигайтесь уверенно, не семените и не делайте суетливых движений. Идите своей обычной походкой, этим вы убедите присутствующих, что вы не волнуетесь и никуда не спешите. Когда вас представили, поднимитесь, обязательно подарите залу легкую улыбку и войдите в непосредственный зрительный контакт с аудиторией.

Для того, чтобы показать свою значимость и вызвать уважение аудитории, необходимо контролировать максимально допустимое пространство. Не старайтесь показать себя маленьким человеком и не таитесь где-то в углу сцены. Обязательно займите место в центре или же хотя бы направляйте в центр свой взгляд время от времени. Расправьте плечи, поднимите голову и немного наклонитесь вперед, демонстрируя что-то наподобие поклона перед аудиторией, можно этот жест несколько раз потом повторить.

Когда вы поднялись на подиум, сцену, трибуну или заняли другое место для выступления, не спешите сразу же начинать говорить. Обязательно сделайте паузу. Можете воспользоваться любой возможностью — попросите стакан воды, разложите бумаги, что-то передвиньте. Используйте паузу настолько, насколько вы считаете необходимым, чтобы подготовить себя психологически и настроить аудиторию на общение с вами. Если вы сильно волнуетесь, сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов перед началом речи. Пауза также вам поможет, чтобы за несколько секунд изучить пространство вокруг вас, прикинуть, как вы его будете использовать. Помните театральную аксиому: чем талантливее актер, тем большую паузу он умеет держать.

Далее не просто охватите глазами, а внимательно осмотрите зал, присмотритесь ко всей аудитории. Остановитесь взглядом на нескольких из присутствующих, которые станут зрительными точками опоры, маяками в вашем выступлении. Потом, в случае необходимости, вы их можете изменить. Попробуйте подарить ваше персональное внимание как можно большему количеству людей, но обязательно пройдите взглядом по всему пространству зала — слева направо, от первого к последнему ряду. Не задерживайтесь долго в задних рядах и снова переведите свой взгляд на передние места. Помните, что их всегда занимают наиболее заинтересованные люди, в их глазах вы найдете для себя поддержку. Зафиксировав для себя несколько таких зрительных «якорей», начинайте говорить.

Ваша мимика и жесты дают человеку куда больше впечатлений, чем все, что вы произносите. Жестами вы сконцентрируете внимание на важности информации. При жестикулировании существует три правила: первое — не кладите руки в карманы; второе — не прячьте их за спину; третье — не занимайте их посторонними предметами. Руки — это помощники, которые всегда должны быть свободными и готовыми объединиться в единое целое с вашими мыслями.

Нельзя применять «оборонительные» или «защитные» движения тела, например, скрещивание рук на груди, закладывание их за спину. Скрещивание рук демонстрирует неуверенность в том, что человек говорит. Лучше всего занять открытую позу и время от времени демонстрировать улыбку. Постоянно

контролируйте свою осанку, спину держите прямой, голову поднятой, двигайтесь естественно.

Во время публичного выступления не застывайте, будто памятник, и не отбрасывайте голову назад, так как этим вы отталкиваете аудиторию и задерживаете поток психологической энергии, который должен динамично влиять на присутствующих. Обязательно двигайтесь. Нужно показать себя живым, энергичным, динамичным. Ваши движения должны быть короткими, точными и убедительными. Когда вы хотите что-то подчеркнуть, подайтесь телом навстречу аудитории или воспользуйтесь жестом приближения вашего тела к присутствующим. Если есть возможность приблизиться к аудитории, то сделайте это тогда, когда вы хотите сообщить ей что-то важное донести и убедить присутствующих в вашей правоте.

Постоянно удерживайте зрительный контакт с аудиторией. Опытный оратор всегда следит за вниманием слушателей, переводя взгляд из передних рядов на задние. Если вы пользуетесь записками, то делайте это очень аккуратно: быстрым и коротким взглядом вниз посмотрите текст и снова поднимите глаза, переведя все внимание обратно на аудиторию.

Учитывайте культурные, национальные, религиозные и прочие особенности аудитории. Например, у китайцев и японцев ваш открытый взгляд в глаза может вызвать отрицательные чувства, так как в восточных культурах это не принято. У кавказских народов прямой твердый взгляд в глаза мужчине воспринимается как вызов на поединок и т.д. Также с большой осторожностью нужно использовать шутки на национальную или религиозную тематику.

У вас не должно быть замороженного, неподвижного выражения лица. В противном случае вы вызовете равнодушие и скуку у публики. Основа вашей привлекательности как оратора — это легкая приятная улыбка. Попробуйте переход к каждой ключевой теме сопровождать особым изменением на лице: немного поднимите брови или поведите глазами, используйте медленные повороты головы. Если сидите — включайте в дело руки: что-то переведите или измените немного их позицию. Во время сидения все время подчеркивайте свободу вашей позы.

ОТВЕТЫ:

Нельзя выступать без определения мотивации

Нельзя выступать без выделения главной идеи, подзаголовков, не разделив идею на несколько составных частей.

Сидя за столом, нельзя сутулиться и класть на него руки; сидя в кресле, нельзя опираться на подлокотники и спинку, забрасывать ногу на ногу, сцеплять руки на коленях, не допускать дисбаланса между тем, что вы говорите, и тем, как вы выглядите.

Галстук не должен иметь яркого рисунка

Женщины тоже должны избегать ярких массивных украшений.

Не одевать вещи ярких вызывающих тонов.

Не семените и не делайте суетливых движений.

Не старайтесь показать себя маленьким человеком, не таитесь где-то в углу сцены, не должно быть замороженного, неподвижного выражения лица

При жестикюлировании существует три правила:
первое — не кладите руки в карманы;
второе — не прячьте их за спину;
третье — не занимайте их посторонними предметами
Выступление групп и подведение итогов 2 этапа.

2. Тренинг Технология «Домик»

Ведущий:

Считается, что впервые технология подготовки публичных выступлений под условным названием «Домик» (“message house” – англ.) была разработана в середине XX века компанией Бёрсон Марстеллер (Burson Marsteller). Её базовые элементы - послание, аргументы и принципы (мировоззренческие взгляды оратора)
Название этой технологии подготовки публичных выступлений (“Домик”) происходит от её распространённого графического представления. Схема содержит три базовых блока: "основания", "аргументы" и "послание", которые напоминают элементы дома.

Вы имеете перед собой краткое описание технологии. Вам предстоит изучить информацию. Время 10 мин.

Подготовка публичных выступлений по технологии "message house".

Технология построена на жестком структурировании информации при подготовке к публичному выступлению: вся информация, необходимая для выступления укладывается на один лист бумаги, она особым образом расположена, что облегчает доступ к ней при забывании текста. Технология “message house” имеет плюсы: компактность, графичность, чёткость структуры, универсальность содержания (подходит для любой темы выступления), возможность самостоятельного использования; наименьший (среди известных) коэффициент искажения информации в процессе восприятия выступления.

Интересен тот факт, что помимо графического представления, название технологии имеет и другие корни. Дело в том, что английское «house» имеет много (по данным разных словарей от 7 до 16) переводов на русский язык, и два из них носят следующие значения:

house- театр; публика, зрители;

appreciative house - отзывчивая публика, аудитория;

to bring down the (whole) house - вызвать гром аплодисментов;

full house – аншлаг; представление; сеанс;

the first house starts at five o'clock - первый сеанс начинается в пять часов.

Т.о. английское «message house» возможно трактовать и как «дом сообщения» и как «сообщение публике» Или: «публичное сообщение».



На рисунке показано наиболее общее представление элементов технологии подготовки публичных выступлений «message house». Три элемента присутствуют в любой версии схемы: это послание, аргументы и основания. Остановимся на каждом из них подробнее.

1. Послание. (Message).

Специалисты по коммуникациям называют «посланием» главную мысль информационного сигнала, который проходит путь от говорящего к слушающему. Говоря простым языком, послание - это та короткая содержательная часть, которая остается в наших собеседниках после того, как процесс общения закончен. Здесь очень важно слово «содержательная часть»: часто (практически всегда) ситуативные эмоции и впечатления, симпатии или неприязнь, которые испытывает аудитория по отношению к выступающему, гораздо более сильны, чем собственно, информация, которую он хотел донести. Ещё раз отмечу, что не всегда целью публичного выступления является информирование. Более того, без «эмоционального сопровождения» даже эта цель не будет достигнута. Но эта тема другого большого разговора, сейчас мы говорим о информационно-технологической части публичного выступления.

Отличительной особенностью послания является его краткость и понимание с точки зрения зрителя\слушателя. В советские времена, выступая в сельском клубе в рамках ликбеза о личной гигиене, профессор столичного института говорил в течение полутора часов. На следующий день одна из жительниц деревни, которая не была накануне на лекции, спросила у своей соседки: ну что там было? Соседка ответила: «Из города профессор приезжал. Симпатичный такой, умный. В галстук». «А о чем говорил-то?» «Сказал, что сырую воду пить вредно». Лектор говорил полтора часа. Всё содержание его выступления для этой женщины свернулось в одну короткую фразу: сырую воду пить вредно. Это и есть послание. То, что запомнится нашим слушателям и зрителям. То, что они будут способны своими словами передать другим людям. А то, что он молодой, умный, симпатичный – это впечатление. В этом примере невозможно определить, удачное это было публичное выступление

или нет (с точки зрения выступающего). Если он хотел донести до аудитории необходимость внимательно относиться к тому, какую воду они пьют, то выступление было удачным. Если у него была иная задача, то профессор с ней не справился. Мне вспоминается один из случаев в моей практике, связанный с избирательной кампанией. Один из кандидатов на пост депутата парламента обратился к нам после того, как выступив несколько раз перед избирателями, он получил неожиданную обратную связь. Он говорил, как ему казалось, о социальной политике региона, о краевом бюджете, а услышали и запомнили из выступлений только то, что «он очень успешно руководил крупным бизнесом». Это оказалось тем «крючком», который зацепил слушателей, тем раздражителем, к которому они не смогли остаться равнодушными. Это и стало посланием.

Публичное выступление необходимо проектировать. Готовить. И определение его целей, поиск и формулирование послания – важнейший шаг на этом пути. Понимание того, что смысл наших выступлений всегда подвергается искажениям, слышится и запоминается людьми по-разному, заставляет уделять особое внимание процессу общения. Причем, в любой его форме: выступлению на конференции, по телевидению или разговору «с глазу на глаз». Послание может существовать, даже когда мы не задумываемся над этим. То, как поймут наши мысли и сформулируют слушатели, станет посланием. Нужно обратить на это внимание, сформулировать его и постараться донести. То есть, управлять им. В противном случае оно будет неуправляемо нами. **Чаще всего, в одном коротком (до 15 мин.) выступлении удаётся донести только одно послание. Два – очень трудно. Три – почти невозможно.** Иллюзия того, что это получилось, пропадает, когда по прошествии некоторого (даже небольшого) времени мы поинтересуемся у слушателя, о чем говорил выступающий. Какие в его речи были главные мысли. Часто назовется только одна мысль, и задача оратора сделать так, чтобы она была именно той, которую он задумал.

Более подробно о феномене послания («message») можно узнать из трудов специалистов по коммуникациям, таких, как Герберт Маршалл Маклюен. В своем труде «Understanding Media» он впервые выделил и определил понятие «послания», указав при этом, что «media is the message». Образно перевести на русский язык можно как «посланник – и есть послание».

2. Аргументы.

Аргументы, они же доводы – это то, на чем «держится» послание. Они отвечают на вопрос «почему». Почему ваше послание верно? Почему вы считаете это важным? Почему вы это утверждаете? Если продолжать использовать пример с водой, то аргументы в нашем коротком публичном выступлении должны отвечать на вопрос «почему вредно пить сырую воду?» Аргументами в этом случае могут быть такие: «Потому, что это опасно. Микробы, знаете ли, не дремлют». Или: «Потому, что по данным статистики...» и дальше следует солидная цифра, показывающая опасность. «Потому, что чай вкуснее и полезней». «Вода в вашем районе слишком жёсткая». «Потому, что в городе все воду кипятят!» И так далее. С каким бы сообщением не выступал бы говорящий, его главная мысль должна быть

обоснована. Аргументы «держат» послание на себе, подобно тому, как колонны удерживают крышу.

На схеме не случайно количество аргументов сведено к трем. Опытным путем установлено, что это именно то число, которое, в большинстве случаев, достаточно для прочного обоснования вашей мысли в глазах аудитории. Хотя, их количество может быть любым, отличным от нуля. Для коротких публичных выступлений, для деловой среды три – оптимальное число.

Аргументы могут (и должны) содержать метафору, образ. Историю из жизни. Цифру. Важно отметить, что в коротком выступлении не следует употреблять много цифр. Они не запомнятся. А одна цифра, на фоне отсутствия других, запомнится всегда.

В обычной ситуации выступление развивается, как показано на схеме стрелкой. Оратор озвучивает главную мысль-послание, приводит аргументы и снова возвращается к посланию. В десятиминутном публичном выступлении полезно повторить послание, как минимум, дважды: в начале и в конце. Все помнят хрестоматийное высказывание Штирлица о том, что лучше всего запоминается начало и конец разговора...

3. Основания. (Принципы).

Третий элемент, из которого состоит описываемая технология подготовки публичных выступлений, носит название «основания». В случае «идеального» развертывания событий при выступлении, этот элемент остается незадействованным. Но: «гладко было на бумаге, да забыли про овраги».

По-другому назвать эту часть схемы можно, используя слово «принципы». Имеются в виду принципиальные, мировоззренческие взгляды оратора. Его «картина мира».

«Пить сырую воду опасно. По статистике, в половине случаев это является причиной ...» Тут говорящего прерывают выкриком: «Всегда пили воду из колодца! Всегда сырую! И наши деды и прадеды!» В этот момент оратору остается одно: отстаивать свои мысли, свое содержание. Он говорит: «Я понимаю это. Но жизнь меняется. Мой долг, как учёного, информировать вас о том, какие последствия её изменения важны для каждого из нас. Развитие цивилизации имеет побочный эффект, и качество грунтовых вод сегодня совсем не то, которое было при наших дедах и прадедах...» И так далее. Выступающий начинает раскрывать свое мировоззрение. Старается убедить. Он говорит о своих принципах: «как учёный, обязан сделать всё, чтобы донести до вас...» Он видит мир через призму своей деятельности, и, опираясь, основываясь на этом видении, решает задачи публичного выступления: информирует, изменяет устаревшую точку зрения, заставляет слушателей если не принять его доводы сразу, то, хотя бы, задуматься над ними.

Способ подготовки к публичным выступлениям «домик» хорош тем, что дает возможность структурировать содержание выступления и, при желании, уместить его на небольшом листке бумаги, который можно взять с собой на выступление. Однако, практически все специалисты по коммуникациям отговаривают своих клиентов выступать «по бумажке», и мы в том числе. Но даже подготовка выступления заранее по этой схеме дает устойчивый результат: содержание хорошо запоминается, оно понятно, логично, его

элементы связаны друг с другом. Использовать такой метод подготовки или нет, брать с собой на выступление «бумажку» со схемой или нет – решать каждому самостоятельно. Тренинг публичного выступления дает навык подготовки, развивает привычку работать в центре внимания окружающих (другими словами, привычку быть на виду, на публике), знакомит с приемами и хитростями. Но главную работу для себя каждый человек проводит, когда выступает много и постоянно. Получая от этого удовольствие и эффект

3. Тренинг Подготовка публичного выступления в группах

Общая тема « Выдающиеся преподаватели мира»

У каждой группы свой выдающийся преподаватель. Группам предстоит изучить информацию о своем выдающемся учителе и найти, пользуясь технологией « домик» аргументы и доказательства к выступлению своей группы по своей теме.

1. Россия - А. Знаменский
2. Америка- Гейтс Льюис
3. Европа- Цицерон
4. Азия- Конфуций
- 5 этап. Публичное выступление групп.

Группа готовит своего выступающего, который представляет выступление и доказывает, что этот учитель является выдающимся учителем.

Раздел (тема 13) дисциплины

Проведение делового совещания

1. Деловые переговоры и совещания

Деловая игра нацелена на выработку навыков проведения совещаний и переговоров. Игрокам необходимо проявлять такие качества, как стремление к сотрудничеству, лояльность и в то же время умение отстаивать свою точку зрения. Проявление же таких качеств, как противоборство, упрямство, нежелательно. Выступления игроков должны обладать смысловой точностью, быть логически построенными и выразительными. Излишняя эмоциональность, грубость являются нежелательными во время проведения переговоров и совещаний. Игрокам также следует избегать применения в речи различных слов-паразитов.

Данная деловая игра поможет научиться правильно вести себя на переговорах и совещаниях, находить совместное решение проблем.

Во время проведения игры все участники делятся на две группы по шесть человек, одна из которых проводит переговоры, а другая - совещание.

Переговоры будут идти между двумя предприятиями - российским комбинатом по производству полиграфического оборудования и немецкой компанией того же профиля - о создании совместного предприятия. Немецкое предприятие будет поставлять детали, а российское производить сборку

печатных машин. Участникам переговоров необходимо договориться о взаимовыгодных условиях создания совместного предприятия. По завершении переговоров участники заключают соглашение о создании совместного предприятия, в котором отражают основные условия,

Совещание проводится между сотрудниками новой типографии, Председательствует на совещании директор. Повестка делового совещания: формулировка миссии организации и долевой состав специального фонда (социальные нужды; маркетинговые исследования; выставки, презентации, рекламные кампании; различные материальные поощрения). По результатам совещания заполняется протокол, который подписывается директором.

Во время деловой игры участники проходят тестирование на умение вести деловую беседу, определение тактики ведения переговоров, терпимость. Тесты помогут участникам лучше понять себя, выявить свои достоинства и недостатки, решить, в чем им необходимо совершенствоваться.

Порядок проведения игры

В начале игры ведущие объясняют правила игры. Затем игрокам предлагается вытянуть по одной карточке, некоторой написана роль каждого участника в игре и номер группы (1 или 2). Ведущих должно быть двое, и за каждым закрепляется одна из групп, которую он будет курировать на протяжении всей игры. Ведущий раздает материал, собирает карточки с результатами тестирования, заносит Данные в оценочные таблицы, отвечает на вопросы в своей группе и, если остается время, на вопросы другой группы.

Затем игроки группы № 1 делятся на подгруппы (российский Комбинат и немецкая компания). Ведущий № 1 раздает им материал. Группа № 1 начинает готовиться к переговорам, в это время подгруппы не должны переговариваться между собой.

Игроки группы № 2 садятся в конце класса, ведущий № 2 раздает тесты и карточки для занесения результатов тестирования.

После истечения отведенного времени игроки из группы Г садятся за большой стол (несколько парт, стоящих рядом) и начинают вести переговоры. По окончании переговоров участники должны заполнить соглашение о создании совместного предприятия). Форма соглашения выдается ведущим № 1 во время переговоров. Ведущий № 1 должен внимательно следить за переговорами и вносить все замечания в оценочную таблицу.

Ведущий № 2 собирает у игроков группы № 2 карточки с результатами тестирования, игроки рассаживаются по одному и им раздается материал. Во время подготовки к совещанию игроки не должны общаться между собой.

После истечения времени, отведенного на проведение переговоров и подготовку к совещанию, группы меняются местами. Группа № 2 садится за большой стол для проведения совещания. Игрокам из группы № 1 раздаются тесты и карточки для занесения (результатов). После того как игроки окончат, тестироваться, и сдадут карточки с результатами, они могут быть свободны - для них на этом игра заканчивается.

Группа № 2 проводит совещание. По итогам совещания игрой должны заполнить протокол совещания, директор должен подписать его. Протокол

выдается ведущим директору во время совещания. После окончания совещания игра заканчивается.

На протяжении всей игры, ведущие должны заполнять оценочные таблицы, а затем выставить оценки всем игрокам.

Регламент игры

Ведущие оглашают правила игры, участники тянут карточки с ролью - 5 мин.

Группа № 1 получает раздаточный материал и готовится к переговорам, группа № 2 тестируется - 20 мин.

Группа № 1 ведет переговоры, группа № 2 получает раздаточный материал и готовится к совещанию - 30 мин.

Группа № 1 тестируется, группа № 2 проводит совещание 30 мин.

В общем, на деловую игру отводится 1,5 ч.

РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ

Группа № 1. Переговоры о создании совместного предприятия.

Российский комбинат по производству полиграфического оборудования

Цель: вам необходимо создать совместное предприятие (СП)! немецкой компанией по выпуску полиграфического оборудования, добиться для вашей команды наиболее выгодных условий, но тем менее постараться достичь компромисса.

Ваша цель как игроков - максимально раскрыть и проявить свои способности к переговорам.

Ваш комбинат в советское время был довольно прибыльным предприятием и выпускал хорошую и качественную полиграфическую технику. В результате рыночных реформ предприятие стало постепенно разоряться. Выпускаемая техника не могла уже составить конкуренцию появившимся на российском рынке западным фирмам. Объемы продаж полиграфического оборудования, произведенного на комбинате, стали быстро снижаться, так как резко стал падать спрос на ваши машины.

На комбинате в настоящее время работает очень мало квалифицированных специалистов, так как большая их часть покинула комбинат. Ваши основные фонды давно не перевооружались (на комбинате довольно старое и изношенное оборудование, а на закупку нового у предприятия не хватает средств). Если не предпринять никаких мер, то в скором времени ваше предприятие будет вынуждено закрыться.

На переговорах вы встретитесь с представителями иностранной компании, которая существует уже более 50 лет и хорошо зарекомендовала себя не только на внутреннем, но и на мировом рынке, имеет несколько совместных предприятий в разных точках мира. Однако не многие типографии в состоянии купить такие дорогостоящие машины.

Ваш комбинат, несмотря на то, что находится в очень тяжелом положении, может предложить следующее:

необходимое помещение (довольно хорошее и просторное здание);
дешевую рабочую силу;

знание потребностей российского рынка и т.д. (все зависит от вашей фантазии).

Поэтому в ваших интересах проявить себя на переговорах с иностранной компанией с лучшей стороны и прийти к соглашению, которое будет выгодным как для вас, так и для них.

Группа № 1. Переговоры о создании совместного предприятия

Немецкая компания по производству полиграфического оборудования

Цель переговоров - добиться для вашей команды наиболее выгодных условий, но тем не менее, постараться достичь компромисса.

Ваша цель как игроков - максимально раскрыть и проявить свои способности к переговорам.

Ваша компания существует уже более 50 лет и хорошо зарекомендовала себя не только на внутреннем, но и на мировом рынке имеет несколько совместных предприятий в разных точках мира. Вы довольно успешно существуете и постоянно расширяете и обновляете свое производство. Вы занимаетесь экспортом производимого оборудования во многие страны мира, в том числе и в свою. В России нуждаются в качественной полиграфической технике, но не многие типографии могут за нее заплатить. Создание совместного немецко-российского предприятия по производству полиграфической техники позволило бы увеличить объемы реализуемого оборудования на российском рынке. Вы сможете уменьшить себестоимость производимой вами продукции за счет более дешевой рабочей силы, сырья, сокращения транспортных расходов, сдавая рабочие места, фирма хорошо зарекомендует себя в стране.

Вы хотите создать совместное предприятие с российским комбинатом по производству полиграфического оборудования. В советское время это было процветающее и довольно крупное предприятие. Но за время рыночных реформ и преобразований дела значительно ухудшились. Не проводилось перевооружение основных фондов, средств на финансирование научных разработок в области модернизации выпускаемого оборудования не хватало, объемы реализации уменьшились, из-за задержек заработной платы многие квалифицированные специалисты покинули комбинат. Российское предприятие также заинтересовано в партнерстве с вами.

Информация для российской и немецкой компаний

За время подготовки вы вместе с другими сотрудниками вашей организации должны продумать и выбрать стратегию переговоров.

Выработку предложений вам лучше проводить всем вместе, чтобы каждый знал о том, что будет говорить его коллега и в любой момент мог его поддержать. На переговорах вы должны представлять одно целое и отстаивать одни и те же задачи.

Заранее приготовьтесь услышать от противоположной стороны другие предложения и подумайте, на какие из них вы готовы согласиться, а на какие - нет.

Внимание! Соблюдайте регламент игры!

Время на подготовку к переговорам - 15-20 мин.

Время на переговоры - 20 - 30 мин.

Время вступительной речи - 2-3 мин.

Роль: директор

Роль директора возлагает на вас большую ответственность.

Ваши задачи как директора:

Вам необходимо подготовить вступительную речь на 2-3 минуты (ваша цель, состояние предприятия на данный момент, ваши предложения и т.д. - одним словом, вы должны заинтересовать партнера).

В ваши обязанности входит предоставлять слово своим заместителям и контролировать их выступления.

По окончании переговоров вы должны вместе с директором немецкой компании заполнить соглашение о создании совместного предприятия.

От вас во многом зависит общее впечатление, которое сложится у ваших предполагаемых партнеров о вашей фирме. На вас возлагается большая ответственность за переговоры.

Вы не должны быть единственным спикером, а должны давать возможность высказываться всем членам вашей команды.

Роль: заместитель директора по коммерческой части

Ваши задачи на переговорах:

Подготовить небольшую вступительную речь (2 - 3 мин).

Ваша доля в уставном капитале СП.

Ваш процент прибыли, которую будет получать предприятие.

Роль: заместитель директора по производству и персоналу

Ваши задачи на переговорах:

Подготовить вступительную речь о состоянии производственных фондов и персонала - 2 - 3 мин. Вы должны объяснить, почему вы заинтересованы в партнерстве с немецкой компанией.

Сообщить о том, на чем будет основано ваше сотрудничество (например, получение лицензии на выпуск оборудования, поставка вам комплектующих деталей или же производство их в нашей стране, предоставление современного оборудования и т.д.).

Ваши предложения по поводу рабочих в вашем совместном предприятии (доля российских и немецких работников, как работники будут осваивать новые машины, возможность стажировки Российских специалистов в Германии и т.д.).

Рассказать об аппарате управления предполагаемого совместного предприятия (кто будет участвовать в управлении и в каком соотношении - можно в процентах).

Соглашение о создании совместного предприятия по производству полиграфического оборудования

Группа № 2. Проведение делового совещания

Миссия фирмы и назначение специального фонда

Цель совещания: прийти к общему мнению по обсуждаемым вопросам.

Ваша цель как игроков - максимально раскрыть и проявить свои способности к проведению совещаний.

Внимание! Соблюдайте регламент игры!

Время на подготовку к совещанию - 20 - 30 мин.

Время на совещание - 30 мин.

Примечания: Вы должны продумать свою точку зрения по вопросам, которые будут обсуждаться на совещании.

Совещание будет проводиться в два этапа, по двум вопросам. Сначала все высказывают свои предложения по первому вопросу, затем происходит обсуждение, выбор лучшего предложения, далее начинается обсуждение второго вопроса.

Роль: директор

Вы являетесь директором новой типографии. Вам необходимо сформулировать миссию фирмы и решить, в каком соотношении будут тратиться средства специального фонда (в процентах). Для этого вы собираетесь провести совещание, на которое будут вынесены следующие вопросы:

формулировка миссии организации.

Долевой состав специального фонда (в процентах): на социальные нужды...

на маркетинговые исследования...

на выставки, презентации, рекламные кампании...

на различные материальные поощрения...

Вы должны внимательно выслушать предложения всех сотрудников, затем можете высказать свою точку зрения по данному вопросу, а дальше начинать обсуждение. Внося свои предложения, вы не должны давить на подчиненных.

На совещание отводится 30 мин, и поэтому вам необходимо заранее продумать, сколько времени вы можете отвести на обсуждение каждого вопроса. Учтите, что второй вопрос более емкий и его обсуждение, скорее всего, займет больше времени.

Вы должны следить за дисциплиной на совещании.

От вас во многом зависит, как пройдет совещание, на вас возлагается большая ответственность! Вы не должны допускать паузы во время совещания, оно должно быть оперативным. Вам необходимо направлять своих подчиненных на достижение компромисса по спорным вопросам. Если обсуждение зашло в тупик, а время, отведенное на этот вопрос, заканчивается, вы можете прибегнуть к голосованию и, таким образом, выбрать лучший вариант.

По окончании совещания вы должны подвести итог и сообщить о принятых решениях.

Роль: сотрудник (5 экземпляров)

Вы только что устроились на работу в новую перспективную типографию, построенную и оборудованную по мировым стандартам. Работа на таком предприятии - просто мечта! Вы стараетесь как можно лучше выполнять поручаемые задания, хотите зарекомендовать себя перед

сослуживцами и начальством в качестве перспективного и незаменимого сотрудника. Вам предоставляется отличный шанс. Вашей фирме необходимо сформулировать миссию, распределить средства специального фонда, в связи, с чем будет проведено совещание. Вам предложили в нем участвовать! Вы не должны упускать такую возможность проявить себя!

Вам необходимо тщательно подготовиться к совещанию: составить доклад, продумать аргументацию предложений.

Ваш доклад должен содержать:

Формулировку миссии организации.

Долевой состав специального фонда (в процентах):

на социальные нужды...

на маркетинговые исследования...

на выставки, презентации, рекламные кампании...

на различные материальные поощрения...

Примечания: Вы должны постараться вжиться в роль и принимать активное участие в совещании.

Если на совещании будет выбрано ваше предложение хотя бы по одному вопросу - это большой плюс для вас. Поэтому вы, должны тщательно подготовиться и во время совещания отстаивать точку зрения.

В ваших же интересах не разговаривать с другими членами группы во время подготовки к совещанию, так как они могут воспользоваться вашими идеями, а вы получите штрафной балл.

Совещание будет проводить директор, но это не значит, что вы во всем должны с ним соглашаться. Если вы считаете свою точку зрения правильной, вы должны ее доказывать, но ваше доказательство должно быть логичным и аргументированным.

Протокол совещания

Тренинг. «Составьте свою цепь стратегем для переговоров»

1. Опираясь на приведенную таблицу, составьте свою цепь стратегем для предстоящих переговоров.

2.

Группа стратегем определенной направленности действий	Названия стратегем
1. Стратегемы успеха	3.«Обмануть императора, чтобы он переплыл море* 4.«Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао». 5.«Убить чужим ножом*. «В покое ожидать утомленного врага». 5.«Грабить во время пожара*. 6.«На востоке поднимать шум. на западе нападать*.
2. Стратегемы при равновесии сил *	7.«Из ничего сотворить что-то*. 8.«Для вида чинить деревянные мостки, тайне выступить в Чэньцан». 9.«С противоположного берега наблюдать за пожаром*. 10.«Скрывать за улыбкой кинжал*. 11.«Сливовое дерево засыхает вместо персикового*.

3. Стратегемы наступления	13. «Бить по траве, чтобы испугать змею. 14. «И позаимствовать труп, чтобы вернуть себе жизнь». 15. «Вынудить тигра покинуть гору. 16. «Если хочешь схватить, прежде отпусти. 17. «Бросить кирпич, чтобы заполучить яшму. 18. «Чтобы схватить разбойников, надо прежде схватить главаря».
4. Стратегемы многосторонних переговоров	19. «Вытаскивать хворост из-под очага*». 20. «Мутить воду, чтобы поймать рыбу». 21. «Золотая цикада сбрасывает чешую». 22. «Запереть ворота, чтобы схватить вора». 23. «Дружить с дальними, воевать с ближними». 24. «Потребовать проход через Го, чтобы напасть на него».
5. Стратегемы совместных действий с третьей стороной	25. «Выкрасть балку и подменить колонны, не передвигая дома». 26. «Грозить софоре, указывая на тувонник*». 27. «Притворяться глупцом, не теряя головы». 28. «Завести на крышу и убрать лестницу». 29. «Украсить сухое дерево искусственными цветами». 30. «Пересадить гостя на место хозяина».
6. Стратегемы со слабой позицией	31. «Красавица*». 32. «Открытые городские ворота». 33. «Сеяние раздора». 34. «И внесение себе увечий». 35. «Цепи уловок». 36. «Бегство — лучший прием*».

Раздел (тема 14) дисциплины

Особенности деловой переписки и поддержки электронных коммуникаций

Компания получила письмо от клиентов, и неопытному начальнику отдела сбыта было поручено написать отказ.

1. Прочитайте составленный им документ и исправьте те его элементы, которые не соответствуют требованиям к деловому письму.

2. Оформите данное письмо со всеми реквизитами (данные о компании можете взять произвольно).

«Наша компания получила Ваше письмо с предложением об изменении срока поставки копировального оборудования. Скажем сразу: Вашу просьбу мы выполнить не можем, ввиду невозможности наших деловых партнеров привезти его на склад. Следовательно, оборудование будет поставлено Вам только в срок, указанный ранее в договоре. Искренне Ваш, начальник отдела сбыта Сидоров И.Д.»

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

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.

1.3 ДЕЛОВАЯ ИГРА

Раздел (тема 5) дисциплины

Использование навыков деловой риторики при проведении переговоров

Деловая игра «Эффективные переговоры»

Участники в присутствии группы проводят переговоры в заданных ситуациях, с последующим анализом методов и техник, использованных при достижении соглашений.

Творческие задания к деловой игре

Вариант 1.

Количество участников переговоров: 4

Проблема: куда поехать в отпуск.

Отец: Планирует снять домик в лесу и провести время в неформальной обстановке, вдали от цивилизации. Ему смертельно надоел город, соседи, телефон, офис, официальная форма одежды и т.д. Хочет отправиться в лес на собственном автомобиле.

Мать: Желает отдохнуть на комфортабельном курорте, ужинать в дорогих ресторанах, надевать вечерние платья. Хочет отдохнуть от домашних хлопот: готовки, уборки и т.д. Хочет лететь самолетом.

Дочь: Вообще не хочет никуда ехать, желает остаться дома одна без опеки родителей и делать, что заблагорассудится. В городе остаются ее

друзья, она мечтает ходить на дискотеки и про водить время со своим бой-френдом.

Сын: Любит активный отдых. Хочет кататься на горных лыжах или заниматься серфингом

Вариант 2.

Количество участников переговоров: 2

Продюссер звукозаписывающей фирмы. Он заинтересовался молодым талантливым, но никому неизвестным исполнителем и намерен заключить с ним договор на покупку авторских прав исполнителя сроком на 5 лет и концертную деятельность по своему усмотрению за небольшую, но выплачиваемую сразу по заключению контракта сумму, которая позволит исполнителю приобрести профессиональную аппаратуру и организовать промоуш-кампанию для начальной раскрутки.

Молодой исполнитель. Считает себя действительно талантливым. Одержал победу на одном из престижных конкурсов. Но нуждается в деньгах для приобретения аппаратуры, найма студии осуществления рекламного проекта. У него не так много предложений, но есть. Это предложение привлекательно тем, что он может сразу получить достаточную сумму, чтобы решить свои проблемы.

Вариант 3.

Количество участников: 2.

Пассажир троллейбуса, который приобрел билет, прокомпостировал его, но билет случайно вылетел в окно.

Контролер, который намерен во что бы то ни стало оштрафовать безбилетника. Его позиция жесткая и непримиримая.

Вариант 4.

Количество участников: 2.

Бригадир строителей. Его бригада работает по контракту с ремонтным агентством. Если заказов не очень много, они охотно берутся за подработку, тем более что условия контракта обязывают их только немедленно приступать к работе в случае возникновения заказа - в остальном они вольны распоряжаться своим свободным временем. Сейчас других заказов нет (хозяин квартиры об этом не знает), но вопрос с ненормированным рабочим днем и оплатой он должен согласовать с членами бригады. Некоторые из них живут в пригороде и им будет неудобно возвращаться домой в довольно позднее время.

Хозяин новой квартиры, который задумал перепланировку и евроремонт. Он может оплатить только сумму в пределах прайс-листа на услуги, предоставляемым агентством, занимающимся дизайном и ремонтом квартир. Но ему нужно сделать это в сроки, вдвое меньше требующихся на это дней из расчета 8-часового рабочего дня, поскольку у него кончается срок аренды за квартиру, которую он снимает.

Вариант 5.

Количество участников: 2.

Проблема: Утром в офисе сломался копир, а починили его только в 16.30. В 17.00 все расходятся по домам. К завтрашнему утру, к 8.30 в каждую из 150 папок нужно положить по 20 листов материалов для конференции.

Менеджер офиса. Задача менеджера офиса – убедить соответствующего сотрудника задержаться и подготовить копии. Он знает, что этот сотрудник собирается вечером на концерт известной группы. Менеджер - человек мягкого склада, назначенный пока только исполняющим обязанности. Он не может свободно распоряжаться деньгами фирмы и оплатить дополнительную работу. От выполнения этой работы зависит его окончательное утверждение в этой должности. Более того, вопреки мягкому складу он должен проявить твердость и умение управлять.

Сотрудник: Всю ночь простоял в очереди, чтобы достать билеты на единственный концерт, который известная группа дает сегодня вечером, и несколько недель говорил о предстоящем концерте. Этот сотрудник давно работает в этой фирме, славиться тем, что может справиться с любой невыполнимой задачей. Настроен жестко, не только потому, что у него свои планы, но и потому, что его раздражает новый менеджер, так как он сам рассчитывал занять его место.

Раздел (тема 7) дисциплины

Техника ведения переговоров

Деловая игра "Слалом"

Продолжительность игры: 2 часа.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности – это оперативное принятие управленческих решений руководителем.

II. Техническая подготовка.

Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить: идентификаторы участников игры (в 2-х экземплярах);

жетоны произвольной формы (6-8 штук);

папки с деловыми бумагами для подчиненных; заявление рабочего цеха;

таблицы наблюдений по форме таблицы 14;

часы или секундомер;

карандаш.

III. Участники игры и их функции.

Руководитель (Начальник цеха) спешит на совещание к генеральному директору, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора Начальника цеха постоянно останавливают сотрудники или "просители", обращаясь с различными "сверхнеотложными" делами, которые ему приходится решать буквально "на бегу". Руководитель может оперативно решить вопрос (в этом случае он получает жетон от своего собеседника) либо "отмахнуться" от просьбы (в этом случае он жетон не получает). Время,

отпущенное на всю дистанцию, 5 минут. Чем больше будет набрано жетонов, тем выше рейтинг руководителя.

Студент-практикант – играет роль первого "препятствия" в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику и кто будет его курировать из специалистов - "производственников".

Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе; обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т.д.).

Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия- Ветеране Труда Иванове П.А. ,который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т.д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

IV.Порядок проведения деловой игры.

Распределить роли между студентами группы, ознакомить их с заданием.

Студенты, выполняющие роль "препятствий", должны , во-первых, добиться того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха; во-вторых, чтобы диалог между ними и начальником цеха продолжался как можно дольше.

В том случае, если конкретный вопрос оперативно разрешен, начальник цеха получит жетон по окончании диалога.

Студенты, выполняющие функции наблюдателей, следят за ходом игры и заполняют следующую таблицу.

Деловая игра "Аргументация"

Продолжительность игры: 2 часа.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности – получение и применение на практике навыков использования различных методов аргументации для обоснования собственной точки зрения; определение используемых в процессе межличностных коммуникаций методов аргументирования и уловок; выбор оптимальных контр аргументов.

II. Техническая подготовка

Предварительно перед началом игры необходимо подготовить:
идентификаторы участников деловой игры : "начальник" и "подчиненный";
часы или секундомер;
таблички с указанием используемых методов аргументации (3-5 методов для каждого участника);
таблицы наблюдений (5-7 штук) по форме.

III. Участники игры и их функции.

Начальник (заместитель директора по административно-хозяйственной части) получил указание от мэрии города о необходимости уборки закрепленной за предприятием территории. Для уборки необходимо выделить 5 человек. В задачу начальника входит выполнение указания мэрии, то есть отправка на уборку не менее 5 человек и сохранение благоприятного психологического микроклимата в коллективе.

В ходе игры начальник вызывает для беседы подчиненного руководителя отдела.

Подчиненный (начальник отдела) старается минимизировать число работников, направляемых на уборку территории. В процессе диалога с начальником использует предложенные преподавателем методы аргументирования и уловки для обоснования собственной позиции.

Наблюдатели (остальные студенты группы, распределенные по парам) анализируют диалог между начальником и подчиненным, технику аргументирования; выделяют используемые методы и уловки и определяют степень эффективности применения каждого из них. Результаты наблюдений фиксируют в предложенных преподавателем таблицах (см. табл.7).

IV.Порядок проведения деловой игры.

Студенты группы произвольно "разбиваются" на пары.

Путем жеребьевки в каждой паре определяется "начальник" и "подчиненный". Остальные студенты выступают в роли наблюдателей.

Студенты, выступающие в роли "начальника" и "подчиненного", путем жеребьевки определяют методы аргументации, которые будут использованы ими в ходе деловой игры. Применяемые в процессе переговоров уловки выбираются участниками произвольно.

Переговоры между "начальником" и "подчиненным" продолжаются в течении 5-7 минут, а преподаватель-ассистент фиксирует время. Другой

ассистент помогает студентам вести наблюдения и заполнять таблицы, а также фиксирует итоги каждого тура по соответствующей таблице.

Каждой играющей паре для подготовки дается около 3 минут.

По команде ведущего переговоры заканчиваются. В результате "начальник" и "подчиненный" должны прийти к решению о том, сколько человек из отдела будет выделено на уборку территории и сохранить доброжелательные отношения.

Таблица 7 Используемые методы аргументации.

Начальник			Подчиненный			Общий счет (n:m)
Ф.И.О. студентов	Методы аргументации	Уловки	Ф.И.О. студентов	Методы аргументации	Уловки	
Иванов А.Ю.	"да-но"		Сидоров В.В.			3:2

Примечание: n – количество работников отдела, направляемых на уборку территории; m = (5-n).

V. Подведение итогов деловой игры.

По окончании каждого тура деловой игры преподавателями проводится анализ правильности определения использованных игроками методов аргументации и уловок (см. табл.8).

Таблица 8 - Оценка работы наблюдателей.

Ф.И.О. студентов- наблюдателей	Методы аргументации		Уловки	
	Количество		Количество	
	правильных ответов	ошибок	правильных ответов	ошибок
1	2	3	4	5

Ведущий преподаватель анализирует степень эффективности использования студентами предложенных методов аргументации и уловок и дает рекомендации по более полному использованию потенциала каждого – метода.

По окончании деловой игры студентам можно предложить тест на макиавеллизм, эпиграфом к которому может стать известное высказывание Николо Макиавелли "Цель оправдывает средства". Студенты ответят на 10 вопросов и заполнят таблицу 9. Оценочная шкала к тесту приведена в таблице 10.

Таблица 9 Итоговая таблица к тесту на макиавеллизм.

Номер вопроса	Вариант ответа	Балл за ответ
1	2	3
Сумма баллов		

Таблица 10 Оценочная шкала к тесту на макиавеллизм.

Вариант ответа	Балл за ответ
полностью не согласен	1
скорее не согласен	2
согласен на 50 %	3
скорее согласен	4
полностью согласен	5

Выберите предпочтительный вариант ответа на приведенные ниже вопросы:

Лучший способ управлять людьми – говорить им то, что они хотят слышать.

Давая поручение, не надо объяснять реальные причины, а надо предлагать более весомые искусственные причины.

Доверяясь кому-то, Вы навлекаете на себя опасность.

Двигаться вперед трудно без срезания углов.

Безопасно считать, что люди склонны к пороку, который все равно когда-нибудь проявится.

Предпринимая действия, не обязательно иметь полную уверенность в моральном праве.

Неправда может быть оправдана результатом.

Люди с большей легкостью забывают о смерти родственников, чем о потере своей собственности.

Люди не будут работать, если их не заставить.

Основная часть людей в основе не добра и эгоистична.

Сумма 40 баллов и более - у Вас нет лишних эмоций, Вы хладнокровны и решительны"

Сумма 30-40 баллов- держитесь своих принципов

Сумма до 30 баллов - Вы хороший парень, но управлять Вам будет трудно

Раздел (тема 8) дисциплины

Подготовка к переговорам: планирование, предпереговоры

Деловая игра "Невербальные средства общения"

Продолжительность игры: 2 часа.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности- получение навыков использования невербальных средств передачи информации в процессе коммуникаций.

II. Техническая подготовка.

Предварительно для проведения игры надо подготовить:

- описание ситуаций с перечнем ролей (2экз.);
- таблица наблюдений по форме 8;
- часы или секундомер;
- необходимый реквизит в соответствии с ситуациями.

III. Участники игры и их функции.

Студенческая группа делится преподавателем на две равные части-команды по 5-8 человек. Играющую команду удаляют из аудитории, где преподаватель-ассистент знакомит студентов с содержанием ситуации и распределяет роли. В неиграющей команде выбирается капитан, которому представляется предложенная игровая ситуация с использованием невербальных средств передачи информации. В задачу капитана входит аналогичным способом "описать" просмотренную ситуацию членам своей команды, незнакомым с ее содержанием. Члены команды должны как можно точнее определить роли действующих лиц и содержание ситуации.

IV. Порядок проведения деловой игры

Ведущий преподаватель знакомит студентов с целью деловой игры, заключающейся в передаче содержания ситуации невербальными средствами и в определении ролей участников

Члены играющей команды в соответствии с ролями в течении 10 минут представляют перед капитаном другой команды свою ситуацию невербальными средствами. При этом члены неиграющей команды удаляются из аудитории.

Получивший информацию капитан доводит ее тем же способом до членов своей команды в течении 10 минут.

Участники команды должны определить содержание ситуации, "действующих лиц" и их "характеры".

В процессе передачи информации возможно использование обратной связи, осуществляемой с помощью невербальных средств.

Члены играющей команды не должны оказывать влияние на процесс коммуникации в другой команде.

В течение игры исключено ведение записей и использование вербальных средств передачи информации.

Второй тур игры проводится аналогично с использованием другой ситуации для второй команды.

За процессом коммуникаций осуществляют наблюдение преподаватели-ассистенты с использованием таблицы 11.

Таблица 11 Таблица наблюдений к игре "Невербальные средства общения"

Разыгрываемая ситуация	Ошибки в процессе коммуникаций							
	команда №1				команда №2			
	использование вербальных средств	неэффективная система обратной связи	подсказки	"шум"	использование вербальных средств	неэффективная система обратной связи	подсказки	"шум"
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1								
2								

V. Подведение итогов деловой игры.

По окончании игры проводится анализ степени эффективности использования членами каждой команды невербальных средств общения. По итогам таблицы 9 выявляются причины, исказившие передаваемую информацию, а также невербальные средства передачи информации, имеющие двузначное восприятие.

В ходе деловой игры может быть использована следующая ситуация.

" Экзамен "

Действующие лица:

Преподаватель института

Студент – "отличник"

Студент – "двоечник"

Списывающий студент

Опоздавший студент

Нервничающий студент

Проверяющее лицо (например, декан факультета)

2. Игра «Крокодил»

Аудитория: компании и частные лица.

Количество игроков: от 10 до 20 активных участников + зрители

Задачи, которые может решить программа:

- Неформальное знакомство
- Развитие творческого потенциала
- Эмоциональная разрядка и наличие положительных эмоций.
- Взаимопонимания на уровне мимики и жестов

Оценка способностей сотрудников / партнеров в невербальной коммуникации.

«Крокодил» – лингвистическая игра, которая позволяет развить креативность, творчество, актерские способности и дать возможность просто отвлечься и отдохнуть.

Краткая информация по игре:

Набирается 2 команды по 5-10 человек. Зрители также могут поучаствовать в игре в перерывах между раундами. За соблюдением правил

следит строгий судья и он может наградить желтой карточкой или вовсе дисквалифицировать участника.

Игра проходит в соревновательном формате и включает в себя несколько раундов: 1. Разминка. 2. Тематический раунд. 3. Сложный раунд. 4. Музыкальный. 5. Фильмы, мультфильмы.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

4-3 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он хорошо ориентируется в искусственно созданной «профессиональной» ситуации, при выполнении своей роли демонстрирует активность и готовность выполнять необходимые трудовые действия, допуская отдельные недочеты; адекватно реагирует на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; старается «профессионально» взаимодействовать с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с небольшими недочетами; при обсуждении результатов игры проявляет критичность по отношению к самому себе.

2-1 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он нуждается в посторонней помощи при выполнении трудовых действий, выполняя доверенную ему роль в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует неполноту собственных знаний, вследствие чего пассивен и испытывает затруднения при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; неуверенно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с ошибками; при обсуждении результатов игры пассивен, внешнюю оценку предпочитает самооценке.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не справился с выполнением трудовых действий, необходимых по доставшейся ему роли в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует отсутствие элементарных знаний, вследствие чего пассивен и теряется при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого

преподавателем в режиме реального времени; вынужденно и неэффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, не выполнены или выполнены с грубыми ошибками; при обсуждении результатов игры не способен дать адекватную профессиональную оценку своим действиям.

1.4 ТЕМЫ ГРУППОВЫХ И/ЛИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ТВОРЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ/ПРОЕКТОВ (УЧЕБНЫХ ПРОЕКТОВ)

Раздел (тема 15) дисциплины

Этикет и деловые переговоры

- 1 Современная Россия и проблема ведения деловых переговоров;
- 2 Факторы, влияющие на эффективность деловых переговоров;
- 3 Стили ведения деловых переговоров;
- 4 Коммуникативная компетентность и деловые переговоры;
- 5 Деловые переговоры как самостоятельный вид профессиональной деятельности;
- 6 Классификация деловых переговоров;
- 7 Внешние атрибуты и деловые переговоры;
- 8 Уровни ведения деловых переговоров и потенциальные области пересечения ин-
- 9 тересов;
- 10 Особенности сбора информации о партнерах по деловым переговорам;
- 11 Деловые переговоры и проблема презентов (подарки, сувениры).
- 12 Подготовка к переговорам. Типы клиентов
- 13 Особенности работы со сложными клиентами (занудными, жёсткими, не знающими, что хотят)
- 14 Упражнение: Отработка навыков различения типов клиентов
- 15 Борьба за выгоду. Компромисс и уступка. Правила торга
- 16 Деловая игра. Цель - научиться достигать свои цели, сохраняя отношения с клиентом
- 17 Приемы эффективного переговорщика
- 18 Методы аргументации. От доказывания к аргументации
- 19 Упражнения: Отработка приемов аргументации и контраргументации
- 20 Переговорные поединки
- 21 Работа с сопротивлением и претензиями. Способы работы с критикой
- 22 Претензии с нашей стороны (дебиторская задолженность, не скидывает во время заказ и т.д.)
- 23 Упражнения: Отработка методов работы с сопротивлением клиента
- 24 Давление и манипуляции в переговорах. Манипуляторы и их мотивы. Как распознать манипуляции
- 25 Методы противодействия манипуляциям
- 26 Упражнения: Отработка навыков работы с разными типами манипуляций клиента

- 27 Позитивные и негативные эмоции в переговорах. Влияние эмоций на решения
- 28 Как превратить разъяренного оппонента в лояльного
- 29 Как справиться со своими эмоциями. Как нейтрализовать эмоции оппонента
- 30 Техника работы с эмоциями
- 31 Барьеры общения. Как обойти
- 32 Упражнения: Отработка техники работы с эмоциями
- 33 Внешняя и внутренняя агрессия. Проявление
- 34 Провокация агрессии как элемент давления
- 35 Провокаторы гнева. Агрессоры и их цели
- 36 Как справиться с внутренним гневом и не поддаться на агрессивные выпады
- 37 Упражнения: Отработка техник работы с агрессивным поведением закупщика
- 38 Эмоциональная составляющая в переговорах. Управление своими эмоциями. Инструменты саморегуляции.
- 39 Лидерство в переговорах. Влияние в переговорном процессе: насильственный и ненасильственный подход в управлении. Способы оказания влияние на решение собеседника: внушение, заражение, убеждение, запугивание. Инструменты цивилизованного воздействия на собеседника.
- 40 Модель управления переговорами: управление темой, управление реакцией собеседника, управление результатами переговоров.
- 41 Ключевые качества переговорщика (инициатива, позиция наблюдателя, гибкость). Навыки успешного перехватчика. Эффективное позиционирование (отстройка) в личных продажах. Метод сравнительной аргументации.
- 42 Стратегии перехвата клиента. Трехпозиционный метод подготовки к перехвату клиента. Стратегический конкурентный анализ. Постановка целей перехвата. Разработка стратегии перехвата. Сбор и анализ информации. Информация о клиентах. Информация о конкурентах.
- 43 Маркетинговые инструменты перехвата. Ценовая манипуляция. Управление товарным предложением. Маркетинговые коммуникации для перехвата.
- 44 Удержание клиента (противостояние перехвату). Стратегические методы. Противостояние ценовой атаке. Противостояние маркетинговой активности. Что делать, когда «поздно пить боржоми»? Этика конкурентной борьбы.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задание на проект выполнено точно и полно; проект выполнен полностью самостоятельно и демонстрирует сформированные у автора навыки проектной

деятельности; в проекте реализован креативный подход: предложено оригинальное (или инновационное) решение;

сформулированы мотивированные выводы; рекомендации обоснованы и объективны; и доклад) осуществлена в яркой, интересной форме.

4-3 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задание на проект в целом выполнено; проект выполнен с незначительным участием преподавателя (консультации) и демонстрирует владение автором большинством навыков, необходимых для осуществления проектной деятельности; в проекте реализован стандартный подход:

предложено типовое решение; выводы (заключение) доказательны; осуществлена попытка

сделать практические рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и

(или) оформлении проекта; защита проекта (презентация и доклад) осуществлена в

традиционной академической форме.

2-1 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задание на проект выполнено неточно и (или) неполно; выполнение проекта происходило при

постоянном участии и помощи преподавателя; предложено наиболее простое, но допустимое

решение; в проекте имеются недочеты и ошибки; выводы (заключение) не бесспорны; рекомендации имеются, но носят формальный характер; очевидны недочеты в оформлении

проекта; защита проекта осуществлена в устной форме (без презентации) или доклад не отражал основное содержание проекта (или презентация не отражала основные положения доклада).

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задание на проект не выполнено или выполнено менее чем наполовину, при этом автор не обращался (или недостаточно обращался) к преподавателю за консультацией или помощью; в проекте допущены грубые ошибки; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами (заключение носит формальный характер); не соблюдаются требования к оформлению проекта; защита проекта представляла собой неструктурированные рассуждения автора с отклонением от темы проекта.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и
менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):

2 курс, Управление бизнес И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева
переговорами

Промежуточная аттестация (зачет) ВАРИАНТ № 1 для бланкового тестирования

Вопросы: 1-15 за каждый 2 балла

- 1) Повышает эффективность общения ...
 1. заинтересованный взгляд, направленный на собеседника
 2. неотрывный взгляд в глаза
 3. отсутствие прямого взгляда
 4. взгляд сквозь вас
- 2) Деловое общение — это вид общения ...
 1. направленный на достижение предметной договоренности или определенной цели
 2. между коллегами по работе
 3. который люди используют в семейных отношениях
 4. который используют на работе
- 3) Расположение к себе собеседника, его притяжение на эмоциональном уровне
 1. аттракция
 2. проекция
 3. рефлексия
 4. установка
- 4) Беседу с посетителем нельзя завершать
 1. прекращением разговора
 2. высказыванием обобщающего или завершающего замечания
 3. вставанием
 4. шуткой
- 5) Вы ведете переговоры. Партнер опоздал на встречу на 8 минут. Ваша реакция ...
 1. сделаю вид, что ничего не произошло, сразу перейду к делу
 2. выразу опоздавшему свое недовольство
 3. выразительно посмотрю в момент его появления на часы
 4. через шутку выразу свое недоумение
- 6) Персональная дистанция в процессе общения:
 1. 50-120см
 2. 120-350см
 3. 15-50см
 4. Свыше 350см
- 7) Манипулятивная стратегия в деловом общении реализуется как:
 1. Система психотехнических приемов и действий, отражающая долговременные цели манипулятора
 2. Система совместных поведенческих действий деловых партнеров, имеющая целью компромиссное решение деловой проблемы
 3. Совокупность поведенческих действий адресата манипуляции
 4. Система совместных поведенческих действий, отражающая долговременные цели манипулятора
- 8) Место проведения совещания:
 1. встречи могут проходить в помещении каждого из участников совещания или на нейтральной территории
 2. встречи могут проходить только там, где хочет один участник
 3. встречи могут проходить только в помещении каждого из участников совещания
 4. встречи могут проходить только на нейтральной территории
- 9) Толерантность — это:
 1. терпимость к чужому мнению, поведению, ценностям, образу жизни
 2. терпимость к критике и наказанию
 3. терпимость к чужому образу жизни, поощрению
 4. нетерпимость к чужому поведению и оскорблению

10) Стратегия принципиального ведения переговоров используется в случаях, когда:

Выберите один ответ:

1. во всех перечисленных.
2. компромисс принципов неприемлем для сторон
3. отношения сторон в будущем представляются значимыми
4. интересы сторон взаимозависимы

11) Главное требование культуры устного делового общения– это...

Выберите один ответ:

1. краткость (лаконичность), четкость и конкретность изложения
2. длительность общения
3. жесткость в разговоре
4. эмоциональность изложения

12) Тактический прием на переговорах, заключающийся в очень медленном и постепенном раскрытии своей позиции, называется:

1. «салями»
2. угроза
3. выжидание
4. блеф

13) Расположите в правильной хронологической последовательности:

Подготовка к переговорам -включает в себя следующие этапы:

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

14. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно».

Реакция	Ситуация
А) Положительно	1) Добрый день. Это центр «Генезис». У телефона Ирина Аникеева. Чем я могу вам помочь? +
Б) Отрицательно	2) Извините, я не занимаюсь этими вопросами. Вам нужно позвонить в отдел продаж. - 3) Извините, я работаю в другом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.- 4) Да, это Дарья Ивановна, я вас внимательно слушаю

15. Завершение конфликта, зачастую с помощью посредника, при котором причины его возникновения устраняются лишь частично, а противоборствующие стороны продолжают осознавать противоположность своих интересов и целей, называется его: урегулированием

16. **Задача.** (6 баллов)

Проанализировать переговорный кейс, найти ошибки в поведении оппонентов и рассчитать стратегию выигрыша.

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.

Один переговорщик слушает и задает вопросы. Он направляет беседу в то русло, которое интересно и выгодно именно ему. И зачастую переговорщик, которого слушают и которому задают вопросы, попадает на эту удочку и начинает все больше и больше рассказывать, даже предлагать.

Это очень значимый момент. Именно в этот период происходит первое ролевое распределение: хозяин — гость.

Хозяин — тот, кто задает вопросы. Гость — тот, кто на них отвечает. Хозяин спрашивает, гость предлагает.

Когда вы дома и к вам приходит гость, вы можете его спокойно расспрашивать.

Хозяин в переговорах не тот, к кому приехали или пришли, а тот, кто задает вопросы. Именно он управляет регламентом, хотя оппонент уверен, что дело обстоит совсем наоборот. Такое впечатление создается, потому что он все говорит и говорит, и ему кажется, что, говоря много, он управляет беседой. Но это не так. Управляет беседой тот, кто задает вопросы и слушает

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

38.03.02 Менеджмент

менеджмента
от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс, Управление бизнес
переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 2 для бланкового тестирования
Вопросы: 1-15 за каждый 2 балла

- 1) Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:
 1. Устной речи
 2. Жестов
 3. Информационных технологий
 4. Похлопываний по плечу
- 2) Деловой стиль взаимодействия партнеров включает:
 1. Признание ценности и значимости поведенческих действий друг друга
 2. Ослабление контроля за социально-статусными и этикетными нормами
 3. Рациональное использование партнерами поддерживающих техник
 4. Умение партнеров адаптировать собственные профессиональные знания к каждой деловой ситуации
- 3) Кинесическими средствами невербального общения выступают:
 1. Поза
 2. Покашливание
 3. Рукопожатие
 4. Устная речь
- 4) В какой момент нужно обмениваться визитными карточками?
 1. В начале встречи
 2. В конце переговоров
 3. В любой момент
 4. После окончания презентации
- 5) С чего начинаются деловые переговоры?
 1. С короткого разговора на общие темы
 2. С представления
 3. С рукопожатия
 4. С делового звонка
- 6) Свободное оперативное совещание:
 1. может не иметь регламентированной повестки дня, зачастую проводится без председателя и сводится к обмену мнениями по какому-либо вопросу
 2. регулярно собирается для решения оперативных вопросов по плану в определенные дни
 3. характерна разработка повестки дня с регламентацией времени на выступления и обсуждение рассматриваемой проблемы
 4. Имеет регламентированную повестку дня, проводится с председателем
- 7) В каких случаях необходимо проведение делового совещания:
 1. когда нужно сделать важное сообщение, которое может вызвать вопросы, требующие обсуждения
 2. когда нужно повысить информированность руководителя, благодаря учету идей, вознаграждений и критических замечаний
 3. когда возникает необходимость проинструктировать группу людей по методам и процедурам предстоящей работы
 4. когда необходимо устроить мозговой штурм
- 8) Фиксация договоренности является:
 1. заключительным элементом основной части деловой беседы
 2. заключительным элементом подготовительной части деловой беседы
 3. элементом заключительного этапа деловой беседы
 4. элементом заключительного этапа подготовительной части деловой беседы
- 9) Идентификация:

1. предполагает при передаче информации поставить себя на место собеседника, чтобы лучше понять его, учесть его интересы и цели.
 2. позволяет передавать информацию на уровне профессиональной компетентности собеседника
 3. позволяет гибко менять свое поведение, изменять тип подачи информации
 4. передает информацию о навыках и опыте собеседника
- 10) Требование выполнять распоряжение инициатора, подкрепленное открытыми или подразумеваемыми угрозами
1. убеждение
 2. принуждение
 3. заражение
 4. просьба
- 11) Скрытое управление поведением партнера
1. манипулирование
 2. принуждение
 3. заражение
 4. просьба
- 12) Групповые нормы и ценности возникают в результате ...
1. подражания
 2. заражения
 3. внушения
 4. убеждения
- 13) Расположите в правильной хронологической последовательности:
Подготовка к переговорам -включает в себя следующие этапы:
1. выявление области взаимных интересов
 2. установление рабочих отношений с партнером
 3. решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи)
 4. нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам
14. Установите соответствие между терминами и их определениями: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца.

Термины	Определения
А) Выжидание	1) подача заведомо ложной информации Б
Б) Блеф	2) ориентируется на закрытие собственной позиции, используется чаще
В) Сюрприз	3) сторона принимает предложение партнера, которое по всем расчетам
Г) Выдвижение ультиматума	4) требование принять неудобное и невыгодное предложение под пред.

15. Наука и искусство ведения международных отношений посредством переговоров; мирный способ, при помощи которого эти отношения регулируются и ведутся руководителями государств и специальными органами внешних сношений — это ... дипломатия

16. **Задача.** (6 баллов)

Проанализировать переговорный кейс, найти ошибки в поведении оппонентов и рассчитать стратегию выигрыша.

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

ТП: Я вам хочу предложить наши продукты. 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.

Очень часто достаточно просто внимательно слушать, и оппонент все сам преподнесет на «блюсточке с золотой каемочкой». Рассыпая «бобь», выдавая много той информации, о которой нас даже не спрашивали, мы упрощаем задачу собеседнику и усложняем себе. Те, кто занимается закупками, в совершенстве владеют этим приемом и знают — его результат весьма эффективен.

Что происходит, когда оппонент молчит и внимательно слушает? Мы говорим. Когда нас слушают, причем внимательно, делая пометки по ходу нашей речи, мы раскрываемся. Использовать прием «молчать и слушать» — это и есть работа с человеческими пороками. Люди болтливы.

Преподаватель _____

М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс, Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 3 для бланкового тестирования

Вопросы: 1-15 за каждый 2 балла

- 1) Внедрение в организации процессного подхода означает:
 1. Описание наиболее важных бизнес-процессов организации.
 2. Внедрение ISO 9001:2000.
 3. Критерии внедрения процессного подхода являются субъективными.
 4. Оптимизацию ряда бизнес-процессов.
- 2) При внедрении процессного подхода:
 1. Должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000
 2. Должны быть выделены процессы, создающие ценность
 3. Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
 4. Должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы
- 3) Можно считать, что в организации внедрен процессный подход, если:
 1. Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000
 2. Описаны "сквозные" бизнес-процессы
 3. Созданы положения о подразделениях
 4. Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам
- 4) При внедрении процессного подхода для целей управления:
 1. Должна быть создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов
 2. Должны быть определены KPI для сквозных бизнес-процессов
 3. Должны быть установлены цели развития организации в целом
- 5) При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть:
 1. Разработаны должностные инструкции руководителей.
 2. Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA.
 3. Разработаны KPI по каждому процессу.
 4. Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам.
- 6) При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:
 1. Владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов.
 2. Владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по результативности бизнес-процесса.
 3. Разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе KPI.
 4. Разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения.
 5. Владельцы процессов премируются в случае повышения эффективности процессов.
- 7) Внедрение процессного подхода предполагает, что:
 1. Определены границы сквозных процессов.
 2. Назначены владельцы процессов.
 3. Установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений.
 4. Зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне.
- 8) Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что:
 1. Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов.
 2. Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC.
 3. Программное обеспечение для описания бизнес-процессов используется неэффективно.
 4. При описании бизнес-процессов не рассматриваются контуры управления ими.
- 9) Сложность внедрения процессного подхода к управлению заключается в том, что:
 1. Руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям.
 2. Руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным.

3. Менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении.
4. Руководители не имеют поддержки персонала.
- 10) Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:
 1. Наличие в организации квалифицированных сотрудников, обладающих методиками моделирования бизнес-процессов.
 2. Наличие внешних консультантов.
 3. Готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления.
 4. Детальное описание бизнес-процессов в графической форме.
- 11) Внедрять процессный подход в организации должны:
 1. Внешний консультант.
 2. Менеджер по качеству, внедряющий ISO 9001:2000.
 3. Руководители организации, в первую очередь - Генеральный директор.
 4. Отдельная рабочая группа, ответственная за описание бизнес-процессов.
- 12) Главное требование культуры устного делового общения – это...

Выберите один ответ:

1. краткость (лаконичность), четкость и конкретность изложения
2. длительность общения
3. жесткость в разговоре
4. эмоциональность изложения

13) Расположите в правильной хронологической последовательности:

Подготовка к переговорам -включает в себя следующие этапы:

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

14. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно».

Реакция

Ситуация

- | | |
|-----------------|--|
| А) Положительно | 1) Добрый день. Это центр «Генезис». У телефона Ирина Анисеева. Чем я могу вам |
| Б) Отрицательно | помочь? + |
| | 2) Извините, я не занимаюсь этими вопросами. Вам нужно позвонить в отдел продаж. |
| | 3) Извините, я работаю в другом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.- |
| | 4) Да, это Дарья Ивановна, я вас внимательно слушаю |

15. Завершение конфликта, зачастую с помощью посредника, при котором причины его возникновения устраняются лишь частично, а противостоящие стороны продолжают осознавать противоположность своих интересов и целей, называется его: урегулированием

16. **Задача.** (6 баллов)

Ситуация "Автобизнес"

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

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

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

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

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

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

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Учредитель — сохранить своё участие в бизнесе, сохранить брата на позиции Директора. Если переговоры приведут к конфликту, то получить максимальную выплату за выход из бизнеса.

Соучредитель — убедить Учредителя продать свою долю, хочет поменять Директора на своего человека, не испортить отношения с Учредителем, так как конфликт может привести к остановке бизнеса. Если Учредитель согласится сразу выйти из бизнеса, снизить выплату за выход и сделать её поэтапной.

Директор компании — остаться в компании, не испортить отношения с обоими учредителями, кроме этого, сохранить дополнительный доход от переданных в аренду компании двух личных автомобилей.

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от «__» _____ 20__ г.

протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):

2 курс Управление бизнес
переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 4 для бланкового тестирования

Вопросы: 1-15 за каждый 2 балла

- 1) Показатели продукта бизнес-процесса это:
 1. Функциональные характеристики продукта
 2. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса
 3. Цена продукта и время его производства
 4. Типы дефектов по продукту
- 2) Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процесса это:
 1. Величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом.
 2. Процент рекламаций.
 3. Темп роста объемов продаж по одному клиенту.
 4. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса.
- 3) Матрица ответственности бизнес-процесса это:
 1. Документ, определяющий состав участников процесса.
 2. Таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса.
 3. Список участников процесса с указанием ответственных.
 4. Таблица, содержащая перечень функций процесса.
- 4) Регламент бизнес-процесса это:
 1. Документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса
 2. Документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса
 3. Список всех операций процесса
 4. Графическая схема бизнес-процесса
- 5) Сквозной или межфункциональный бизнес-процесс это:
 1. Цепочка работ от входа до выхода из организации
 2. Совокупность различных видов деятельности, выполняемых в различных подразделениях, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиентов организации
 3. Совокупность функций различных отделов организации, выделенная по определенному признаку
 4. Технология изготовления продукта
- 6) Система бизнес-процессов организации должна охватывать:
 1. Основные процессы, создающие ценность для клиента.
 2. Всю деятельность организации.
 3. 3-5 важнейших сквозных процессов организации.
 4. Все процессы, требуемые по ISO 9001:2000.
- 7) Система бизнес-процессов состоит из:
 1. Функций подразделений.
 2. Процессов администрирования и управления.
 3. Взаимодействующих процессов, увязанных в систему.
 4. Бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций.
- 8) Основные бизнес-процессы это:
 1. Процессы, наиболее важные для организации.
 2. Процессы, связанные с материальным производством.
 3. Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации.
 4. Процессы верхнего уровня.
- 9) Вспомогательные бизнес-процессы это:
 1. Процессы, не связанные с материальным производством.
 2. Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами.
 3. Процессы, второстепенные по значимости.

4. Процессы администрирования.

10) За каждый бизнес-процесс в системе процессов организации:

1. Может отвечать несколько руководителей.
2. Отвечает неформальный лидер команды процесса.
3. Может никто не отвечать, но важно, чтобы руководство организации получало информацию о ходе и результатах процесса.
4. Должен отвечать один владелец процесса.

11) Создание системы бизнес-процессов организации предполагает:

1. Описание процессов на рабочих местах с последующим укрупнением до уровня подразделений.
2. Определение полномочий владельцев процессов.
3. Четкое определение границ процессов и зон ответственности руководителей.
4. Создание перечня процессов, границы можно установить позже.

12) Групповые нормы и ценности возникают в результате ...

5. подражания
6. заражения
7. внушения
8. убеждения

13) Расположите в правильной хронологической последовательности:

Подготовка к переговорам -включает в себя следующие этапы:

5. выявление области взаимных интересов
6. установление рабочих отношений с партнером
7. решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи)
8. нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемому вопросу

14) Установите соответствие между видами коммуникации и ее функциями: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца.

Функции:

- А) Коммуникативная
- Б) Получение информации о собеседнике
- В) Апеллятивная
- Г) Сведения об отношении коммуникаторов к ситуации общения

Виды коммуникации:

- 1) Вербальная
- 2) переменные издержки

15) Резкое, внезапное ухудшение отношений сторон — это:

16) **Задача.** (6 баллов)

Ситуация "АВТОСАЛОН"

Директор филиала банка, который специализируется на розничном кредитовании, объявил о вакансии Менеджера по кредитованию. Вакансия привлекла специалиста (девушку) с минимальным опытом работы. Кандидатка устроила Директора филиала по личным качествам. Особенно ему понравилось ее горячее желание получить работу. В результате, не смотря на минимальный опыт, девушка была принята на работу. Начиная с первых этапов отбора, с молодой сотрудницей оговаривалось, что она пройдет стажировку в офисе банка, после чего будет направлена на новое рабочее место на территории автосалона, но в трудовом договоре это не закреплено. По различным причинам, зависящим как от молодой сотрудницы (длительная болезнь), так и от директора салона (затянулись переговоры с автосалоном), а также по независящим от сторон обстоятельствам (экономический кризис) перевод в автосалон был отложен на год. Все это время молодая сотрудница работала в офисе банка в одном отделе с другими сотрудниками, которые также имели должность Менеджер по кредитованию, но их перевод в автосалоны не предполагались. В отделе сложился дружеский климат, работать было во всех отношениях комфортно. Особенно молодая сотрудница подружилась с одной своей коллегой, опытной сотрудницей. При этом результаты молодой сотрудницы были средними, она была явно не звезда. За этот год у молодой сотрудницы возникли сложные жизненные обстоятельства, и она была вынуждена попросить директора филиала прибавить ей оклад. Директор филиала, понимая, что экономическая целесообразность этого шага под вопросом, пошел на встречу и оклад поднял.

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

Роли и интересы:

Директор филиала — разместить молодую сотрудницу в автосалоне. В ближайшие дни заполнить место в салоне в любом случае, так как уже есть обязательства перед салоном и это стратегически выгодный ход. Обеспечить рост продаж. Любое изменение окладов приведет к перерасходу бюджета филиала, что отразится в том числе и на его доходах.

Молодая сотрудница — остаться в офисе. В крайнем случае, согласиться на размещение в автосалоне при условии компенсации объективно возникающих дополнительных расходов плюс прибавка к текущему окладу в сумме \$300.

Опытная сотрудница — готова переместиться в автосалон при условии существенного роста своих доходов.

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и
менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 5 для бланкового тестирования

Вопросы: 1-15 за каждый 2 балла

1. Деловой стиль взаимодействия партнеров включает
 - 1) признание ценности и значимости поведенческих действий друг друга
 - 2) ослабление контроля за социально-статусными и этикетными нормами
 - 3) рациональное использование партнерами поддерживающих техник
 - 4) умение партнеров адаптировать собственные профессиональные знания к каждой деловой ситуации
2. Прием направленного критического слушания целесообразно использовать в деловых ситуациях, связанных с
 - 1) дискуссионным обсуждением проблем
 - 2) «прочтением» стенических эмоций партнеров
 - 3) выслушиванием жалоб клиентов
 - 4) обсуждением каких-либо инновационных проектов
3. В ценностно-ориентированных манипулятивных технологиях делового общения мишенью психологического воздействия являются:
 - 1) ценностные установки партнера-адресата
 - 2) Духовные идеалы партнера-адресата
 - 3) когнитивные структуры партнера-адресата
 - 4) потребности и склонности партнера-адресата
4. Манипулятивные технологии делового общения — это такие технологии, в которых присутствуют:
 - 1) все ответы верны
 - 2) психотехнические приемы манипулирования
 - 3) скрытое психологическое воздействие на делового партнера
 - 4) техники расположения и убеждения по отношению к партнеру
5. Атрибуцией называется:
 - 1) интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей
 - 2) приписывание определенным группам людей специфических черт
 - 3) стремление человека быть в обществе других людей
 - 4) все ответы неверны
6. К техникам малого разговора, применяемого в деловой коммуникации, относятся:
 - 1) все ответы верны
 - 2) высказывания-ссылки с приятными ассоциациями для партнера
 - 3) интересный, увлекательный рассказ
 - 4) цитирование высказываний партнера о его увлечениях, хобби
7. «Малый разговор» в деловой коммуникации ведется в рамках:
 - 1) личностных, неделовых интересов партнеров
 - 2) деловых интересов партнеров
 - 3) профессиональных интересов партнеров
 - 4) научных интересов партнеров
8. Логико-смысловое манипулирование информацией в деловом общении предлагает:
 - 1) утаивание информации
 - 2) вербализованную подачу социально значимых для адресата дискурсов информации
 - 3) дозирование информации
 - 4) сокрытие важных смысловых дискурсов информации

9. Деловые партнеры с визуальной модальностью мыслят преимущественно:

- 1) зрительными образами
- 2) аудиальными образами
- 3) тактильными образами
- 4) все вышеперечисленное

10. К открытым вопросам в деловой коммуникации относятся:

- 1) риторические
- 2) альтернативные
- 3) зеркальные
- 4) информационные

11. В деловом общении обращение к собеседнику происходит на

- 1) «вы» независимо от должности и соподчинения
- 2) «вы» только с руководителем и сторонними людьми
- 3) «ты» независимо от должности и соподчинения
- 4) все ответы неверны

12. Как называется асположение к себе собеседника, его притяжение на эмоциональном уровне?

- 1) аттракция
- 2) проекция
- 3) рефлексия
- 4) установка

13) Расположите в правильной хронологической последовательности:

Этапы ведения переговоров:

1. Уточнение интересов и позиций сторон
2. Обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы
3. Достижение соглашения

14. Установите соответствие между терминами и их определениями: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца.

Термины

Определения

А) Стимулы

Б) Торг

В) Условия контракта

Г) Санкции

- 1) ожидаемые Вашим оппонентом выгоды, полученные прямым или косвенным путем при подписании и реализации контракта
- 2) инструмент достижения нужных значений по условиям контракта, с помощью обмена уступками возможно движение навстречу друг другу
- 3) набор переменных с фиксированными значениями по каждой, прописанный в документах, прилагаемых к контракту
- 4) список мер, ограничивающих оппонента в ресурсах (финансовых, территориальных, психологических и т.д.)

15. Как называется процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения? (переговоры)

16. **Задача.** (6 баллов)

Руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует проделанную работу и требует внести кардинальные изменения в повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д.

Оцените ситуацию и дайте прогноз. Что можно посоветовать действующим лицам?

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

38.03.02 Менеджмент

менеджмента
от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 6 для бланкового тестирования
Вопросы: 1-15 за каждый 2 балла

1. Адресат манипуляции в деловом общении — это
 - 1) партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие
 - 2) партнер, который может стать жертвой манипуляции
 - 3) партнер, который использует манипулятивные приемы психологического воздействия
 - 4) все ответы неверны

2. Какой прием относят к приемам формирования аттракции?
 - 1) «терпеливый слушатель»
 - 2) «зацепки»
 - 3) снятия напряженности
 - 4) «нейтральной фразы»

3. К тактическим приемам ведения переговоров, демонстрирующих отношение к оппоненту как к партнеру, относят
 - 1) подчеркивание общности
 - 2) завышение требований
 - 3) двойное толкование
 - 4) сокрытие правды

4. Организация совместной деятельности, поиск средств повышения эффективности сотрудничества – это ...
уровень общения
 - 1) деловой
 - 2) интимно – личностный
 - 3) ритуальный, или социально – ролевой
 - 4) прагматический

5. Оценка мотивов и уровня информированности
 - 1) позволяет передавать информацию на уровне профессиональной компетентности собеседника
 - 2) позволяет гибко менять свое поведение, изменять тип подачи информации
 - 3) позволяет подстроиться под тип речи собеседника, что увеличивает эффективность передачи информации
 - 4) все ответы неверны

6. Суть приема прямого подхода
 - 1) заключается в непосредственном переходе к делу сразу, без вступления
 - 2) заключается в использовании дружеских слов, личного обращения по имени и отчеству, который позволит установить контакт в начале разговора
 - 3) предполагает в начале встречи постановки ряда вопросов по проблемам, которые должны быть рассмотрены в беседе
 - 4) все ответы неверны

7. К наиболее применяемым в технологиях делового общения техникам активной антиманипулятивной защиты можно отнести
 - 1) все ответы верны
 - 2) использование партнером-адресатом психотехнических приемов встречной манипуляции
 - 3) преобразование партнером-адресатом коммуникативных сигналов манипулятора с учетом собственных интересов

4) целенаправленную тотальную психологическую атаку на манипулятора

8. Деловое общение — это вид общения

1) направленный на достижение предметной договоренности или определенной цели

2) между коллегами по работе

3) который люди используют в семейных отношениях

4) используемый при решении каких-то срочных дел

9. К тактическим приемам ведения переговоров, демонстрирующих отношение к оппоненту как к противнику, относят

1) двойное толкование

2) подчеркивание общности

3) сокрытие правды

4) разделение проблемы на отдельные составляющие

10. Скрытое управление поведением партнера

1) манипулирование

2) принуждение

3) заражение

4) просьба

11. К механизмам манипулятивного воздействия относятся

1) психические автоматизмы и комплексы адресата манипуляции

2) механизмы присоединения и внедрения, которые использует манипулятор

3) потребности, склонности, мотивации адресата манипуляции

4) психотехнические приемы манипулятивного воздействия

12. Информационно-силовое обеспечение манипулятора в манипулятивных технологиях делового общения складывается из совокупного взаимодействия

1) личностно-психологических сил манипулятора

2) когнитивно-рациональных сил адресата психологического воздействия

3) привлеченных (заимствованных) сил, которые создаются другими личностями

4) статусно-ресурсных сил манипулятора

13) Расположите в правильной хронологической последовательности:

Подготовка к переговорам включает в себя следующие этапы:

1. Определение средств ведения переговоров

2. Налаживание контакта между участниками

3. Сбор и анализ требуемых для проведения переговоров данных

4. Составление плана переговоров

5. Создание атмосферы взаимного доверия

14. Установите соответствие между терминами и их определениями: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца.

Термины

Определения

А) “салями”

Б) отмачивание

В) “мелкие уколы”

Г) блеф

1) вариант приема выжидания, когда происходит

медленное и постепенное приоткрывание собственной

позиции

2) отказ давать информацию по своей позиции даже в

самом общем виде

3) прием, когда партнер позволяет произносить

возражения со скрытой иронией без агрессии

4) подача заведомо ложной информации

15. Дайте определение понятию “деловое общение”.

16. **Задача.** (6 баллов)

Недавно я поступила на работу в качестве начальника одного из отделов солидного предприятия. Коллектив мне достался сложившийся, дружный. Более того, сотрудники любят собираться вместе в нерабочее время у кого-нибудь дома.

И вот настал момент, когда меня тоже пригласили на такую вечеринку. Я в затруднении. С одной стороны, отказаться неудобно, коллеги могут обидеться. С другой стороны, я – руководитель и сближение с подчиненными, вторжение личных контактов в служебные может стать поводом для панибратских отношений, то есть связать мне руки и снизить мой авторитет среди сотрудников.

Посоветуйте, как мне быть?

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от «__» _____ 20__ г.

протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):

2 курс Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 7 для бланкового тестирования

Вопросы: 1-15 за каждый 2 балла

1. Из перечисленного возможными исходами переговоров, по мнению ученого С. Стивенсона, являются:

- а) апатия
- б) компромисс
- в) конфликт
- г) сговор

2. Из перечисленного к базовым функциям переговоров относятся:

- а) Информационно-коммуникативная
- б) Пропагандистская
- в) Регуляционная
- г) Решения собственных задач

3. Из перечисленного к основным этапам посредничества относятся:

- а) инициация поиска согласия
- б) наблюдение за выполнением соглашений
- в) налаживание переговорного процесса
- г) участие в переговорном процессе

4. Из перечисленного к специфическим функциям переговоров относятся:

- а) «отвода глаз»
- б) Затягивания времени
- в) ведения психологической борьбы
- г) дезинформации оппонента

5. Из перечисленного к числу проблем, решаемых в ходе «собственно подготовки к предстоящей встрече», относятся:

- а) выработка инструкций участникам переговоров
- б) определение переговорной позиции, концепции и возможных вариантов решения проблемы
- в) проведение анализа проблемы
- г) формирование делегации

6. Атрибуцией называется:

- а) Все ответы неверны
- б) Интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей
- в) Приписывание определенным группам людей специфических черт
- г) Стремление человека быть в обществе других людей

7. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- А) Жестов
- Б) Информационных технологий
- В) Определенного темпа речи
- Г) Похлопываний по плечу

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

- А) «Ложного вовлечения»
- Б) Запутывания
- В) Расположения
- Г) Скрытого принуждения

9. К открытым вопросам в деловой коммуникации относятся:

- А) Альтернативные
- Б) Зеркальные
- В) Информационные
- Г) Риторические

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

- А) Выстраивание партнером-адресатом смысловых и семантических барьеров с манипулятором
- Б) Дистанцирование партнера-адресата от партнера-манипулятора
- В) Расположение партнера-адресата к намерениям и установкам манипулятора
- Г) Скрытие партнером-адресатом своих ситуативно переживаемых эмоций и чувств

11. Кинесическими средствами невербального общения выступают:

- А) Мимика
- Б) Поза
- В) Покашливание
- Г) Рукопожатие

12. Манипулятивные технологии делового общения — это такие технологии, в которых присутствуют:

- А) Открытое принуждение партнера к каким-либо поведенческим действиям
- Б) Психотехнические приемы манипулирования
- В) Скрытое психологическое воздействие на делового партнера
- Г) Техники расположения и убеждения по отношению к партнеру — адресату воздействия

13) Расположите в обратной хронологической последовательности:

Подготовка к переговорам -включает в себя следующие этапы:

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

14. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно».

Реакция

Ситуация

- А) Положительно
- Б) Отрицательно

- 1) Добрый день. Это центр «Генезис». У телефона Ирина Аникеева. Чем я могу вам помочь? +
- 2) Извините, я не занимаюсь этими вопросами. Вам нужно позвонить в отдел продаж.
- 3) Извините, я работаю в другом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.-
- 4) Да, это Дарья Ивановна, я вас внимательно слушаю

15. Создание объективных и субъективных условий, препятствующих возникновению конфликтных ситуаций и развитию их по силовому сценарию, относится к понятию _____ конфликтов.

16. Кейс. (6 баллов)

Проанализировать переговорный кейс и определить какие интересы преследует (Учредитель, соучредитель, директор компании)

Ситуация "Автобизнес"

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Учредитель — сохранить своё участие в бизнесе, сохранить брата на позиции Директора. Если переговоры приведут к конфликту, то получить максимальную выплату за выход из бизнеса.

Соучредитель — убедить Учредителя продать свою долю, хочет поменять Директора на своего человека, не испортить отношения с Учредителем, так как конфликт может привести к остановке бизнеса. Если Учредитель согласится сразу выйти из бизнеса, снизить выплату за выход и сделать её поэтапной.

Директор компании — остаться в компании, не испортить отношения с обоими учредителями, кроме этого сохранить дополнительный доход от переданных в аренду компании двух личных автомобилей.)

Преподаватель

М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от «__» _____ 20__ г.

протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):

2 курс Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 8 для бланкового тестирования

Вопросы: 1-15 за каждый 2 балла

- 1) 1. Повышает эффективность общения ...
 - А. заинтересованный взгляд, направленный на собеседника
 - Б. неотрывный взгляд в глаза
 - В. отсутствие прямого взгляда
 - Г. взгляд сквозь вас
2. Переговоры - это:
 - а) универсальное коммуникационное средство;
 - б) реализация принципа индивидуализма;
 - в) способ урегулирования конфликтов;
 - г) независимость от государственных институтов;
3. Укажите проблемы ведения переговоров, возникшие в условиях глобализации:
 - а) зависимость национальных экономик от глобальных финансовых рынков;
 - б) взаимоотношение глобального и национального;
 - в) реализация принципа свободного выбора линии экономического развития государства (фирмы, компании);
 - г) сохранение национальных приоритетов в экономике, культуре, бизнесе;
4. Переговоры - универсальное средство урегулирования конфликтов. В переводе с латинского конфликт означает:
 - а) дело;
 - б) борьбу;
 - в) столкновение;
 - г) удар;
5. Вы ведете переговоры. Партнер опоздал на встречу на 8 минут. Ваша реакция ...
 - а. сделаю вид, что ничего не произошло, сразу перейду к делу
 - б. выражу опоздавшему свое недовольство
 - в. выразительно посмотрю в момент его появления на часы
 - г. через шутку выражу свое недоумение
6. Персональная дистанция в процессе общения:
 - а. 50-120см
 - б. 120-350см
 - в. 15-50см
 - г. Свыше 350см
7. Переговоры - это всегда определенный риск. Какие основные уровни политических рисков выделяют в международной практике:
 - а) международный или глобальный (мегариск);
 - б) социально-психологический (психориск);
 - в) внутренний и страновой (макрориск);
 - г) уровень отдельных субъектов (фирм, компаний) (микрориск)
8. Выделите свойства риска, которые характеризуют переговоры:
 - а) нелинейность и альтернативность;
 - б) пассионарность;
 - в) универсальность;
 - г) индивидуализм;
9. Место проведения совещания:
 - а. встречи могут проходить в помещении каждого из участников совещания или на нейтральной территории
 - б. встречи могут проходить только там, где хочет один участник
 - в. встречи могут проходить только в помещении каждого из участников совещания

г. встречи могут проходить только на нейтральной территории

10. Толерантность — это:

- а. терпимость к чужому мнению, поведению, ценностям, образу жизни
- б. терпимость к критике и наказанию
- в. терпимость к чужому образу жизни, поощрению
- г. нетерпимость к чужому поведению и оскорблению

11. Тактический прием на переговорах, заключающийся в очень медленном и постепенном раскрытии своей позиции, называется:

- 1. «салями»
- 2. угроза
- 3. выжидание
- 4. блеф

12. Назовите типы переговоров в зависимости от области их проведения:

- а) международные;
- б) переговоры в рабочем порядке;
- в) коммерческие (бизнес-переговоры);
- г) переговоры на высоком уровне;

13) Расположите в обратной хронологической последовательности:

Подготовка к переговорам -включает в себя следующие этапы:

- 9. нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам
- 10. решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи)
- 11. решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи)
- 12. выявление области взаимных интересов

14. Установите соответствие между терминами и их определениями: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца.

Термины

Определения

А) Выжидание

1) подача заведомо ложной информации Б

Б) Блеф

2) ориентируется на закрытие собственной позиции, используется шаг

В) Сюрприз

А

Г) Выдвижение ультиматума

3) сторона принимает предложение партнера, которое по всем расчет

4) требование принять неудобное и невыгодное предложение под

предлогом срыва переговоров Г

15. То, как участники переговоров формулируют свои интересы и цели, а также то, как стороны заявляют о них, относится к понятию _____ сторон.

16. **Задача.** (6 баллов)

Проанализировать переговорный кейс и определить какие интересы преследует (Директор департамента маркетинга и рекламы, Начальник отдела маркетинга, Ключевой специалист отдела маркетинга) Активный начальник

Молодой руководитель работает Начальником отдела маркетинга (НОМ) в производственной компании. Он профессионал, в прошлом году получил звание «Сотрудник года», пользуется доверием собственника. Полгода назад в компанию пришел новый Директор департамента маркетинга и рекламы, прямой руководитель НОМ. Он – человек амбициозный, творческий. За прошедшие месяцы Директор департамента сумел запустить несколько сильных маркетинговых акций. Продажи компании в этот период показали рост выше рынка. Собственник доволен активностью Директора департамента. НОМ с большим интересом работал над проектами, предложенными Директором департамента в первые месяцы после его прихода в компанию. Но обнаружилась и обратная сторона этой активности. Директор департамента имеет привычку звонить сотрудникам в неуточное время, поздним вечером обсуждать по мессенджеру идеи, назначать видеоконференцию в выходной день. Внеплановые задачи изменили режим работы и у подчиненных НОМа. Из-за напряженного графика планирует увольняться Ключевой специалист отдела маркетинга. Последней каплей стала ситуация, когда НОМ забыл об онлайн-совещании в воскресенье в 10 утра, собираясь на давно запланированную семейную встречу. Когда в последний момент он вспомнил о встрече и попросил перенести совещание, Директор департамента сказал, что с таким стремлением к работе НОМ в команде скоро станет лишним.

Директор департамента маркетинга и рекламы – хочет вывести компанию в лидеры рынка. Если сотрудник хочет роста и развития, то должен быть благодарен, что ему звонят и обсуждают с ним задачи. А если это напрягает – пусть увольняется. Начальник отдела маркетинга – устал от этой гонки, но любит свою работу, хочет остаться работать в компании, считает, что должен быть баланс между работой и личной жизнью.

Ключевой специалист отдела маркетинга – готов отстаивать свое право самостоятельно планировать своё нерабочее время, в случае отказа готов уволиться и перейти на фриланс. Опыт частных успешных проектов уже имеется.

Преподаватель _____

М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

38.03.02 Менеджмент

менеджмента
от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 9 для бланкового тестирования

Вопросы: 1-15 за каждый 2 балла

- 1) К тактическим приемам ведения переговоров, демонстрирующих отношение к оппоненту как к партнеру, относят ...
 1. подчеркивание общности
 2. завышение требований
 3. двойное толкование
- 2) Деловое общение — это вид общения ...
 1. направленный на достижение предметной договоренности или определенной цели
 2. между коллегами по работе
 3. который люди используют в семейных отношениях
 4. который используют на работе
- 3) Повышает эффективность общения ...
 1. неотрывный взгляд в глаза
 2. отсутствие прямого взгляда
 3. заинтересованный взгляд, направленный на собеседника
 4. взгляд сквозь вас
- 4) Расположение к себе собеседника, его притяжение на эмоциональном уровне
 1. проекция
 2. рефлексия
 3. установка
 4. аттракция
- 5) Вы ведете переговоры. Партнер опоздал на встречу на 8 минут. Ваша реакция ...
 1. сделаю вид, что ничего не произошло, сразу перейду к делу
 2. выразу опоздавшему свое недовольство
 3. выразительно посмотрю в момент его появления на часы
 4. через шутку выразу свое недоумение
- 6) Персональная дистанция в процессе общения:
 1. 50-120см
 2. 120-350см
 3. 15-50см
 4. Свыше 350см
- 7) В деловом общении обращение к собеседнику происходит на ...
 1. «Вы» независимо от должности и соподчинения
 2. «Вы» только с руководителем и сторонними людьми
 3. «Ты» независимо от должности и соподчинения
- 8) Беседу с посетителем нельзя завершать
 1. высказыванием обобщающего или завершающего замечания
 2. прекращением разговора
 3. вставанием
 4. шуткой
- 9) Толерантность — это:
 1. терпимость к чужому мнению, поведению, ценностям, образу жизни
 2. терпимость к критике и наказанию
 3. терпимость к чужому образу жизни, поощрению
 4. нетерпимость к чужому поведению и оскорблению
- 10) Вас просят передать информацию отсутствующему коллеге. Вы ...
 1. увидев, расскажите ему
 2. напишите записку и положите на его стол

3. попросите того, кто его наверняка увидит, передать содержание разговора
4. предложите перезвонить

11) Главное требование культуры устного делового общения– это...

Выберите один ответ:

1. краткость (лаконичность), четкость и конкретность изложения
2. длительность общения
3. жесткость в разговоре
4. эмоциональность изложения

12) При телефонном звонке следует...

1. снять трубку после второго или третьего звонка
2. не снимать трубку в течение 5 минут
3. снять трубку после 5 звонка

13) Расположите в правильной хронологической последовательности:

Подготовка к переговорам -включает в себя следующие этапы:

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

14. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно».

Реакция

Ситуация

А) Положительно

Б) Отрицательно

1) Добрый день. Это центр «Генезис». У телефона Ирина Анисеева. Чем я могу вам помочь? +

2) Извините, я не занимаюсь этими вопросами. Вам нужно позвонить в отдел продаж. -

3) Извините, я работаю в другом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.-

4) Да, это Дарья Ивановна, я вас внимательно слушаю

15. Завершение конфликта, зачастую с помощью посредника, при котором причины его возникновения устраняются лишь частично, а противостоящие стороны продолжают осознавать противоположность своих интересов и целей, называется его: урегулированием

16. **Задача.** (6 баллов)

Отговорите Лермонтова

Попробуйте отговорить Михаила Юрьевича Лермонтова участвовать в дуэли с Николаем Мартыновым. Известно, что четырех дуэлей в жизни русского поэта Лермонтова удалось избежать. И избежать именно благодаря равнодушному и умелому окружению. А Вам удастся?

Сама интерпретация здесь имеет три фокуса. Каждый из них важен. Например, фокус, который чаще всего замечают все – это сам Лермонтов. И именно к нему обращены уговоры, убеждения, поиск «ключиков» в душе и другие рычаги в поведении.

И здесь мы оцениваем умение и ассортимент приемов, настойчивость и результативность, ставка на аргументы или чувства и эмоции. Вообще отказываются ли от своих разговоров, если ничего не получается.

Причём Лермонтова может играть как сам модератор, так и назначить кого-то из участников ассессмент-центра.

И здесь может быть как жесткая инструкция: «Не соглашаться, ни в коем случае». Либо давать какой-то люфт в принятии решения: от вольного («на Ваше усмотрение, как почувствуете, что уговаривающий был убедителен» или «Если он сообщит, что нужно попросить прощение, все офицеры просят Вас об этом ради раннего Отечества» или любой другой аргумент, который назначаете именно Вы).

Очень ценным является поиск решения, который Испытуемый разыскивает сам, переводя фокус внимания на Мартынова. Так как сам Лермонтов не хотел оскорбить друга, а это он сам обиделся. Именно Мартынов теперь способен отменить дуэль. Он, а не Лермонтов является ключом к событию.

Принимается и вариант, некоей медиативной процедуры, когда Вы как посредник принимаете на себя роль переговорщика между двумя заинтересованными лицами в конфликте.

Два последних фокуса оцениваются как более ценные и связанные с оптимальными видениями всех участников событий, равно как и привлечение дополнительных лиц (фигур) для урегулирования спорной ситуации. Например, «Михаил, твоя бабушка Елизавета Алексеевна звонила и убедительно просит тебя помириться с Мартыновым».

Это умение выявлять точки воздействия для получения необходимого результата и т.д.

Важно, что Испытуемый способен переформатировать задания, понимая суть или цель приказа, указания, распоряжения руководителя. Иными словами умение видеть за деревьями лес.

В целом, оценивается компетенция УМЕНИЕ УБЕЖДАТЬ.

Преподаватель

М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от «__» _____ 20__ г.

протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):

2 курс Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 10 для бланкового тестирования

Вопросы: 1-15 за каждый 2 балла

- 1) Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:
 1. Устной речи
 2. Жестов
 3. Информационных технологий
 4. Похлопываний по плечу
- 2) Деловой стиль взаимодействия партнеров включает:
 1. Признание ценности и значимости поведенческих действий друг друга
 2. Ослабление контроля за социально-статусными и этикетными нормами
 3. Рациональное использование партнерами поддерживающих техник
 4. Умение партнеров адаптировать собственные профессиональные знания к каждой деловой ситуации
- 3) Кинесическими средствами невербального общения выступают:
 1. Поза
 2. Покашливание
 3. Рукопожатие
 4. Устная речь
- 4) В какой момент нужно обмениваться визитными карточками?
 1. В начале встречи
 2. В конце переговоров
 3. В любой момент
 4. После окончания презентации
- 5) С чего начинаются деловые переговоры?
 1. С короткого разговора на общие темы
 2. С представления
 3. С рукопожатия
 4. С делового звонка
- 6) Свободное оперативное совещание:
 1. может не иметь регламентированной повестки дня, зачастую проводится без председателя и сводится к обмену мнениями по какому-либо вопросу
 2. регулярно собирается для решения оперативных вопросов по плану в определенные дни
 3. характерна разработка повестки дня с регламентацией времени на выступления и обсуждение рассматриваемой проблемы
 4. Имеет регламентированную повестку дня, проводится с председателем
- 7) В каких случаях необходимо проведение делового совещания:
 1. когда нужно сделать важное сообщение, которое может вызвать вопросы, требующие обсуждения
 2. когда нужно повысить информированность руководителя, благодаря учету идей, вознаграждений и критических замечаний
 3. когда возникает необходимость проинструктировать группу людей по методам и процедурам предстоящей работы
 4. когда необходимо устроить мозговой штурм
- 8) Фиксация договоренности является:
 1. заключительным элементом основной части деловой беседы
 2. заключительным элементом подготовительной части деловой беседы
 3. элементом заключительного этапа деловой беседы
 4. элементом заключительного этапа подготовительной части деловой беседы
- 9) Идентификация:
 1. предполагает при передаче информации поставить себя на место собеседника, чтобы лучше понять его, учесть его интересы и цели.
 2. позволяет передавать информацию на уровне профессиональной компетентности собеседника
 3. позволяет гибко менять свое поведение, изменять тип подачи информации
 4. передает информацию о навыках и опыте собеседника
- 10) Требование выполнять распоряжение инициатора, подкрепленное открытыми или подразумеваемыми угрозами

1. убеждение
 2. принуждение
 3. заражение
 4. просьба
- 11) Скрытое управление поведением партнера
1. манипулирование
 2. принуждение
 3. заражение
 4. просьба
- 12) Групповые нормы и ценности возникают в результате ...
1. подражания
 2. заражения
 3. внушения
 4. убеждения
- 13) Расположите в правильной хронологической последовательности:
Подготовка к переговорам -включает в себя следующие этапы:
1. выявление области взаимных интересов
 2. установление рабочих отношений с партнером
 3. решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи)
 4. нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам
14. Установите соответствие между терминами и их определениями: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца.

Термины

Определения

А) Выжидание

1) подача заведомо ложной информации Б

Б) Блеф

2) ориентируется на закрытие собственной позиции,

В) Сюрприз

используется чаще всего на односторонних переговорах А

Г) Выдвижение ультиматума

3) сторона принимает предложение партнера, которое по всем расчетам не должно было быть принятым В

4) требование принять неудобное и невыгодное предложение под предлогом срыва переговоров Г

15. Наука и искусство ведения международных отношений посредством переговоров; мирный способ, при помощи которого эти отношения регулируются и ведутся руководителями государств и специальными органами внешних сношений — это ... дипломатия

16. **Задача.** (6 баллов)

Отговорите Лермонтова

Попробуйте отговорить Михаила Юрьевича Лермонтова участвовать в дуэли с Николаем Мартыновым. Известно, что четырех дуэлей в жизни русского поэта Лермонтова удалось избежать. И избежать именно благодаря равнодушному и умелому окружению. А Вам удастся?

Сама интерпретация здесь имеет три фокуса. Каждый из них важен. Например, фокус, который чаще всего замечают все – это сам Лермонтов. И именно к нему обращены уговоры, убеждения, поиск «ключиков» в душе и другие рычаги в поведении.

И здесь мы оцениваем умение и ассортимент приемов, настойчивость и результативность, ставка на аргументы или чувства и эмоции. Вообще отказываются ли от своих разговоров, если ничего не получается.

Причём Лермонтова может играть как сам модератор, так и назначить кого-то из участников ассессмент-центра.

И здесь может быть как жёсткая инструкция: «Не соглашаться, ни в коем случае». Либо давать какой-то люфт в принятии решения: от вольного («на Ваше усмотрение, как почувствуете, что уговаривающий был убедителен») или «Если он сообщает, что нужно попросить прощение, все офицеры просят Вас об этом ради раннего Отечества» или любой другой аргумент, который назначаете именно Вы).

Очень ценным является поиск решения, который Испытуемый разыскивает сам, переводя фокус внимания на Мартынова. Так как сам Лермонтов не хотел оскорбить друга, а это он сам обиделся. Именно Мартынов теперь способен отменить дуэль. Он, а не Лермонтов является ключом к событию.

Принимается и вариант, некоей медиативной процедуры, когда Вы как посредник принимаете на себя роль переговорщика между двумя заинтересованными лицами в конфликте.

Два последних фокуса оцениваются как более ценные и связанные с оптимальными видениями всех участников событий, равно как и привлечение дополнительных лиц (фигур) для урегулирования спорной ситуации. Например, «Михаил, твоя бабушка Елизавета Алексеевна звонила и убедительно просит тебя помириться с Мартыновым».

Это умение выявлять точки воздействия для получения необходимого результата и т.д.

Важно, что Испытуемый способен переформатировать задания, понимая суть или цель приказа, указания, распоряжения руководителя. Иными словами умение видеть за деревьями лес.

В целом, оценивается компетенция УМЕНИЕ УБЕЖДАТЬ.

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и
менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от « » 20 г.
протокол №

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес
переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 11 для бланкового тестирования
Вопросы: 1-15 за каждый 2 балла

1. Вопрос

Заключительный этап позволяет:

Варианты ответа:

1. наметить дальнейшую тактику общения с собеседником
2. - составить план, выбор стратегии и тактики проведения деловой беседы.
3. - накопить полезный опыт на будущее
4. - все ответы верны

2. Вопрос:

Свободное оперативное совещание:

Варианты ответа:

1. может не иметь регламентированной повестки дня, зачастую проводится без председателя и сводится к обмену мнениями по какому-либо вопросу
2. - регулярно собирается для решения оперативных вопросов по плану в определенные дни
3. - характерна разработка повестки дня с регламентацией времени на выступления и обсуждение рассматриваемой проблемы
4. - все ответы верны

3. Вопрос:

Место проведения совещания:

Варианты ответа:

1. (встречи могут проходить в помещении каждого из участников совещания или на нейтральной территории)
2. - встречи могут проходить только в помещении каждого из участников совещания
3. - встречи могут проходить только на нейтральной территории
4. - все ответы верны

4. Вопрос:

Для создания позитивного психологического климата на совещании необходимо:

Варианты ответа:

1. (не допускать недоброежелательного тона на выступлениях участников и руководителя)
2. - навязывать свою позицию, особенно руководителю, авторитет которого может сказаться на эффективности выступления
3. - лояльно относиться к агрессивным репликам со стороны участников
4. - все ответы верны

5. Вопрос:

В каких случаях необходимо проведение делового совещания:

Варианты ответа:

1. () когда нужно сделать важное сообщение, которое может вызвать вопросы, требующие обсуждения
2. - когда нужно повысить информированность руководителя, благодаря учету идей, вознаграждений и критических замечаний
3. - когда возникает необходимость проинструктировать группу людей по методам и процедурам предстоящей работы
4. - все ответы верны

6. Вопрос:

Проблемное деловое совещание:

Варианты ответа:

1. () характерна разработка повестки дня с регламентацией времени на выступления и обсуждение рассматриваемой проблемы
2. - регулярно собирается для решения оперативных вопросов по плану в определенные дни
3. - может не иметь регламентированной повестки дня, зачастую проводится без председателя и сводится к обмену мнениями по какому-либо вопросу
4. - все ответы верны

7. Вопрос:

Прием «зацепки»:

Варианты ответа:

1. выражается в необычном вопросе, сравнении, кратком изложении проблемы
2. - Заключается в непосредственном переходе к делу сразу, без вступления
3. - заключается в использовании дружеских слов, личного обращения по имени и отчеству, который позволит установить контакт в начале разговора
4. - все ответы верны

8. Вопрос:

Антикумуляционная структура изложения материала:

Варианты ответа:

1. решение проблемы дано в начале выступления, а потом оно раскрывается и поясняется
2. - выводы делаются в конце выступления
3. - основная проблема раскрывается в середине выступления
4. - все ответы верны

9. Вопрос:

Прямое ускорение:

Варианты ответа:

1. стимулируется за счет фраз с предложением принять сразу решение по интересующей проблеме
2. - предполагает в процессе деловой беседы предлагать не одно, а несколько решений
3. - позволяет привести собеседника к окончательному решению постепенно
4. - все ответы верны

10. Вопрос:

В конце делового совещания руководитель должен:

Варианты ответа:

1. четко сформулировать решения, принятые в ходе коллективного обсуждения
2. - не назначать ответственных исполнителей
3. - выделить основные моменты рассматриваемого вопроса
4. - все ответы верны

11. Вопрос:

Пирамидальная структура изложения материала:

Варианты ответа:

1. основная проблема раскрывается в середине выступления
2. - выводы делаются в конце выступления
3. - решение проблемы дано в начале выступления, а потом оно раскрывается и поясняется
4. - все ответы верны

12. Вопрос:

Постоянно действующее совещание:

Варианты ответа:

1. регулярно собирается для решения оперативных вопросов по плану в определенные дни
2. - может не иметь регламентированной повестки дня, зачастую проводится без председателя и сводится к обмену мнениями по какому-либо вопросу
3. - характерна разработка повестки дня с регламентацией времени на выступления и обсуждение рассматриваемой проблемы
4. - все ответы верны

13) Расположите в правильной хронологической последовательности:

Подготовка к переговорам - включает в себя следующие этапы:

выявление области взаимных интересов

установление рабочих отношений с партнером

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

нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемому вопросу

14. Установите соответствие между терминами и их определениями: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца.

Термины

Определения

А) Выжидание

1) подача заведомо ложной информации Б

Б) Блеф

2) ориентируется на закрытие собственной позиции, используется чаще всего в односторонних переговорах А

В) Сюрприз

3) сторона принимает предложение партнера, которое по всем расчетам не должно было быть принятым В

Г) Выдвижение ультиматума

4) требование принять неудобное и невыгодное предложение под предлогом срыва переговоров Г

15. Наука и искусство ведения международных отношений посредством переговоров; мирный способ, при помощи которого эти отношения регулируются и ведутся руководителями государств и специальными органами внешних сношений — это ... дипломатия

16. **Задача** (6 баллов)

Проанализировать переговорный кейс, найти ошибки в поведении оппонентов и рассчитать стратегию выигрыша.

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.

Очень часто достаточно просто внимательно слушать, и оппонент все сам преподнесет на «блюдечке с золотой каемочкой». Рассыпая «бобы», выдавая много той информации, о которой нас даже не спрашивали, мы упрощаем задачу собеседнику и осложняем себе. Те, кто занимается закупками, в совершенстве владеют этим приемом и знают — его результат весьма эффективен.

Что происходит, когда оппонент молчит и внимательно слушает? Мы говорим. Когда нас слушают, причем внимательно, делая пометки по ходу нашей речи, мы раскрываемся. Использовать прием «молчать и слушать» — это и есть работа с человеческими пороками. Люди болтливы.

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

38.03.02 Менеджмент

менеджмента
от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес
переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 12 для бланкового тестирования

Вопросы: 1-15 за каждый 2 балла

1 Назовите основные индикаторы успешности переговоров в условиях конфликта

- А) субъективные оценки переговоров и их результатов;
- Б) наличие итогового документа, в котором отражено соглашение сторон по решению проблемы;
- В) выполнение обеими сторона взяты на себя обязательств;
- Г) быстротечность переговоров.

2 Определите общие признаки переговоров

- А) это диалог как минимум двух сторон;
- Б) переговоры ведутся только в условиях конфликта;
- В) предметом обсуждения на переговорах является значимая для обеих сторон проблема;
- Г) участники переговоров абсолютно независимы друг от друга.

3 К переговорам обычно приступают, если:

- А) стороны заинтересованы в дружественных отношениях;
- Б) есть четкое правовое решение проблемы;
- В) баланс сил неравный;
- Г) отсутствует ясная и четкая регламентация для решения возникших проблем.

4 Основа любых переговоров – это: А) интересы;

- Б) коммуникации;
- В) общение;
- Г) ситуация.

5 Чтобы переговоры могли проходить эффективно, прежде всего нужно определить:

- А) инструменты;
- Б) решение;
- В) цель;
- Г) место.

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

- А) избегающий;
- Б) уступающий;
- В) отрицающий;
- Г) настаивающий.

7 Сколько основных стратегий поведения в переговорном процессе выделяют исследователи?

- А) одна;
- Б) две;
- В) три;
- Г) четыре.

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

- А) выигрыш – выигрыш;
- Б) выигрыш – проигрыш;
- В) проигрыш – проигрыш;
- Г) проигрыш – выигрыш.

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

- А) выигрыш – выигрыш;
- Б) выигрыш – проигрыш;

В) проигрыш – проигрыш;

Г) проигрыш – выигрыш.

10 Взаимозависимые переговоры предполагают:

А) совпадение интересов партнеров;

Б) слишком большое расхождение интересов;

В) смещенные интересы партнеров;

Г) все вышеперечисленное верно.

11 Если потенциальные участники переговоров не готовы к совместным действиям и решениям или считают их невыгодными или преждевременными, какая функция переговоров должна быть реализована прежде всего?

А) совместное решение проблемы;

Б) информационно-коммуникационная;

В) функция регуляции;

Г) функция отвлечения внимания.

12 Какая функция переговоров используется для того, чтобы не допустить выхода ситуации из-под контроля участников конфликта, особенно в наиболее острые моменты развития отношений?

А) функция пропаганды;

Б) функция проволочек;

В) функция регуляции;

Г) функция отвлечения внимания.

13. Расположите в правильной хронологической последовательности:

А) Анализ итогов деловых переговоров

Б) Проведение переговоров

В) Подготовка переговоров

Г) Решение проблемы (завершение переговоров)

14. Установите соответствие между понятием и его сутью

1. Общение невербальное	А. конфликтным переговорам свойственны соперничество, соревнование и недоверие; участники переговоров преследуют часто противоположные цели, способ их взаимодействия открыто «оппозиционный».
2. Переговоры с конфликтной доминантой	Б. – искусство комбинации средств, не только словесных, ради достижения результата.
3. Обратная связь	В. средства речевого поведения, невыраженные в словах, а с помощью жестов, выражения лица, внешности, пространства, времени, характеристик голоса (тон, громкость речи и интонация, паузы).
4. Стратегема	Г. активизация двусторонних отношений, обеспечивающих совместную деятельность и совместное понимание сути проблемы, заинтересованность в ее решении.

15. Что такое Полемика?

Ответ: - это спор при обсуждении любых вопросов, непримиримость высказываемых оснований.

16. Задача

Проанализировать переговорный кейс, найти ошибки в поведении оппонентов и рассчитать стратегию выигрыша.

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.

Очень часто достаточно просто внимательно слушать, и оппонент все сам преподнесет на «блюдечке с золотой каемочкой». Рассыпая «бобы», выдавая много той информации, о которой нас даже не спрашивали, мы упрощаем задачу собеседнику и усложняем себе. Те, кто занимается закупками, в совершенстве владеют этим приемом и знают — его результат весьма эффективен.

Что происходит, когда оппонент молчит и внимательно слушает? Мы говорим. Когда нас слушают, причем внимательно, делая пометки по ходу нашей речи, мы раскрываемся. Использовать прием «молчать и слушать» — это и есть работа с человеческими пороками. Люди болтливы.

Преподаватель

М.Г. Клевцова

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 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

Критерии оценивания результатов тестирования:

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

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 промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале:

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

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.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет
Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и
менеджмента
(наименование кафедры полностью)


Ю.С. Положенцева
(подпись)

«30» августа 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Управление бизнес-переговорами

(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование ОПОП ВО)

Курс – 2024

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1. ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ (БТЗ)

Тема 1 Переговоры как разновидность делового общения. Этапы ведения деловых переговоров

1. Основной функцией предпереговоров (подготовки) является:

а) информационная; б) оценочная; в) поведенческая; г) диспозиционная.

2. Функция контроля в проведении переговоров предполагает:

а) оценку позиций;

б) формирование позитивного отношения сторон;

в) сопоставление реальности переговоров с параметрами их модели;

г) анализ ситуации переговоров.

3. Переговоры считаются завершенными при условии:

а) решения основных вопросов сторон; б) детального обсуждения;

в) функциональной определенности сторон; г) достижения целей.

4. Принцип компромисса в переговорах реализуется:

а) в балансе интересов сторон; б) взаимных уступках;

в) обращениях к посредникам;

г) жестком следовании принципам.

5. По классификации Р. Мак-Керси, дистрибутивный тип переговоров характеризуется:

а) достижением взаимовыгодных решений; б) структурным позиционированием;

в) ориентацией на максимальную собственную выгоду; г) консенсусом позиций.

6. При вертикальных переговорах стороны:

а) связаны субординационно; б) связаны координационно; в) связаны многовекторно;

г) связаны функционально.

7. Процесс подготовки переговоров включает следующий аспект:

а) целевой;

б) эмоциональных отношений; в) организационный;

г) мотивационный.

8. В качестве основного этапа переговоров называют:

а) ознакомительный; б) поиска решений; в) анализа; г) рефлексирования.

9. Целью этапа завершения переговоров является:

а) достижение соглашения; б) чувство удовлетворения; в) реализация интересов; г) осознание противоречий.

10. Содержательный аспект переговоров предполагает:

а) формирование группы для переговоров; б) определение повестки переговоров;

- в) определение временного регламента; г) оценку альтернатив предмета переговоров.
11. Гарвардский проект переговоров предполагает:
- а) высокий уровень компромисса;
 - б) опору на принципиальные позиции; в) сохранение имеющихся позиций;
 - г) высокий эмоциональный фон переговоров.
12. Наиболее продуктивна при позиционировании интересов сторон позиция:
- а) открытая; б) закрытая;
 - в) подчеркивающая общность; г) подчеркивающая различия.
13. Техникой ведения переговоров называют:
- а) систему отношений сторон;
 - б) способы представления целей;
 - в) алгоритм коммуникативных действий; г) последовательность решений.
14. Сценарием переговоров принято называть:
- а) модель переговоров; б) схему переговоров;
 - в) форму взаимодействия сторон;
 - г) программу и условия переговоров.
15. Проблематику переговоров определяют:
- а) система противоречий между сторонами; б) система ценностей сторон;
 - в) необходимость координирования; г) желания сторон.

Шкала оценивания: 3 балльная

Критерии оценивания:

3 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он ответил на 90-100% вопросов.

2 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он ответил на 50% вопросов

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он ответил на 30% вопросов

0 баллов (выставляется обучающемуся, если он ответил на менее 30 % вопросов.

1.2 СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА (ТРЕНИНГ)

Раздел (тема 2) дисциплины

Достижение соглашения в ходе переговоров. Характеристика подходов ведения переговоров

1.Тренинг. «Выберите свою модель торга для предстоящих переговоров: жесткую, мягкую или смешанную»

Исходя из целей переговоров и сложившейся расстановки сил, выберите правильную стратегию торга, опираясь на сравнительную таблицу описания жесткой и мягкой моделей. При смешанной модели торга необходимо попеременно использовать тактические приемы жесткой и мягкой моделей (таблица 1).

Таблица 1 Тренинг: мягкий и жесткий торг

<i>Жесткий торг</i>	<i>Мягкий торг</i>
Цель — достижение победы любой ценой	Цель - развитие отношения с партнерами
Партнеры — соперники	Партнеры - друзья
Стратегия: жесткое отстаивание своей линии при решении проблем и также жесткое отношение к партнерам при отсутствии доверия к ним	Стратегия: доверительное отношение к партнерам, мягкое преодоление всех возможных проблем
Тактические приемы: смена плана дискуссии; произведение эффекта сюрприза; ультиматум; завышение требований; создание искусственного стержня переговоров; выдвижение алиби; постоянная ссылка на другие инстанции; упорное молчание; организованный уход с заседания; обдуманное отсутствие на заседаниях; обмен мнениями в марафонском темпе; прием свершившегося факта; «захват в вилку» (стрелять вокруг мишени перед тем, как попасть в яблочко)	Тактические приемы: «салями» («мало-помалу птичка гнездышко вьет»); выражение согласия с мнением партнера; постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов; предложение пакета соглашений; произведение аффекта приятного сюрприза; поиск общей зоны решения; открытие своей позиции; поиск консенсуса

Первая серия переговоров «Два бизнесмена»

Участники игры рассаживаются в парах рядами. Один ряд напротив другого, одна пара как можно дальше от другой пары, чтобы было пространство для переговоров в парах.

Ведущий дает следующую инструкцию для всего зала.

«Сейчас вы примете участие в четырех переговорах. Каждые ваши переговоры будут проходить с разными людьми. В этих переговорах вы будете играть разные роли. В ваших раздаточных материалах описаны ситуации четырех переговоров. Вы по правилам данной игры заинтересованы отстаивать определенные позиции и условия. Каждые переговоры будут длиться 10 минут. Участники группы «А» уже ознакомились с данными ситуациями. Прошу сейчас участников группы «Б» открыть нужную страницу (ведущий называет номер) и внимательно прочитать условия первых переговоров».

Участников группы «Б» просят открыть нужную страницу в своих раздаточных материалах и прочитать внимательно инструкцию для первых переговоров. На данной странице предлагается следующий текст.

«Условия переговоров, которые пройдут в течение 10 минут.

Первые переговоры – вам надо договориться с совладельцем бизнеса о делении долей в новом бизнесе, который вы совместно с ним организуете. Вы хотите производить и продавать офисную мебель. Надо поделить доли – 51 % или 49 %. Вы, разумеется, заинтересованы в 51 % (таблица 2).

По условиям переговоров вы обладаете следующими хорошими качествами:

- Вы хорошо считаете деньги.
- Вы хорошо контролируете производство и поддерживаете порядок.

• Вы умеете договариваться по сложным и спорным вопросам с государственными и проверяющими органами».

Участники групп «А» и «Б» не видят заданных условий переговоров своих соперников. Перед первыми переговорами дается следующая устная инструкция.

«Вы - два бизнесмена, которые хотят организовать совместный бизнес. Вы договариваетесь о том, как разделить доли. Кто обладает 51% долей в компании, тот имеет право принимать окончательное решение. Каждый из вас хочет получить 51 %. У вас есть следующие варианты окончания переговоров и распределение призовых баллов:

- Тот, кому достается 51 %, получает 10 баллов, у кого 49 % - 0 баллов.
- Если вы договариваетесь разделить доли по 50 %, то каждый из вас получаете по 0 баллов.
- Если вы не договариваетесь, то каждый из вас получает по 0 баллов.

Прочитайте, пожалуйста, внимательно о ситуации переговоров и о своей роли в переговорах».

Далее ведущий обращает внимание участников группы «А» на следующую страницу и просит заполнить первый столбец для первых переговоров «Первые переговоры».

1. «Прочитайте, пожалуйста, внимательно список тактических способов влияния – конкретные частные методы оказания влияния во время разговора.

2. Выберите, пожалуйста, 4-5 способов, которые вы будете использовать при реализации выбранной вами стратегии переговоров (игнорирование, доминирование сотрудничество, компромисс, манипуляция). Поставьте «плюс» или галочку в соответствующем столбце «переговоры» на нужной строке.

3. На каждый из выбранных способов, если это возможно, продумайте, пожалуйста, конкретный речевой модуль, пример фразы.

Таблица 2 Тактические методы оказания влияния группа А

№	Тактические метод оказания влияния	Первые перегов.	Вторые перегов.	Третьи перегов.	Четвертые переговоры
1	Использование «должен», «обязан», «надо», давление.				
2	Эмоциональный призыв, эмоциональное заражение.				
3	Ссылка на роли, смена роли.				
4	Ссылка на нормы, приведение примера.				
5	Использование афоризма, цитаты, метафоры, аналогии.				
6	Убеждение, аргументация.				
7	Подчеркивание риска и возможного проигрыша.				
8	Игра на чувствах другого (вина,				

	ответственность и др.).				
9	Самопрезентация, подчеркивание своих положительных качеств.				
10	Влияние на самооценку оппонента, похвала другого.				
11	Присоединение к ценностям и потребностям оппонента.				
12	Использование юмора и легкой иронии.				
13	Четкое инструктирование, что делать.				
14	Подчеркивание возможного выигрыша и выгод.				

Конкретный перечень тактических методов оказания влияния может изменяться, определяясь специфическими целями деловой игры.

После заполнения первого столбца таблицы 2 начинаются первые переговоры, которые длятся 10 минут. По окончании времени, ведущий просит участников определиться с решением, договорились ли они или нет, и если договорились, то на каких условиях. Каждый участник фиксирует результаты переговоров в своих раздаточных материалах на странице «Результаты переговоров».

Ведущий просит участников группы «Б» открыть следующую страницу.

— «Прочитайте, пожалуйста, внимательно список тактических способов оказания влияния - конкретных частных методов оказания влияния во время разговора.

— Выберите, пожалуйста, 4-5 способов, которые, по вашему мнению, ваш оппонент использовал в переговорах с вами. Поставьте «плюс» или галочку в соответствующем столбце «переговоры».

— Как бы вы назвали одним – двумя словами общую стратегию переговоров, которую применял ваш оппонент. Стратегия переговоров – это общее видение ситуации, с чего начать разговор, как подать аргументы, чем продолжить, к чему подводить, чем завершить. Напишите название стратегии внизу таблицы 3.

Таблица 3 -Тактические методы оказания влияния группа Б

№	Метод оказания влияния	Первые переговоры
1	Использование «должен», «обязан», «надо», давление.	
2	Эмоциональный призыв, эмоциональное заражение.	
3	Ссылка на роли, смена роли.	
4	Ссылка на нормы, приведение примера.	
5	Использование афоризма, цитаты, метафоры, аналогии.	
6	Убеждение, аргументация.	
7	Подчеркивание риска и возможного проигрыша.	

8	Игра на чувствах другого (вина, ответственность и др.).	
9	Самопрезентация, подчеркивание своих положительных качеств.	
10	Влияние на самооценку оппонента, похвала другого.	
11	Присоединение к ценностям и потребностям оппонента.	
12	Использование юмора и легкой иронии.	
13	Четкое инструктирование, что делать.	
14	Подчеркивание возможного выигрыша и выгод.	
Как бы вы назвали стратегию одним - двумя словами?		

Участники группы «Б» самостоятельно без обсуждения отмечают 4-5 тактических способов оказания влияния, которые, по их мнению, были использованы оппонентами в переговорах. Затем представители группы «Б» также самостоятельно дают название стратегии переговоров, которую применял представитель группы «А».

После этого ведущий просит участников переговоров «раскрыть карты», то есть представитель группы «А» показывает отмеченные тактические методы оказания влияния на своем листе, а представитель группы «Б» на своем. За каждый угаданный тактический метод представитель группы «Б» получает 1 балл. Затем также обсуждается общая стратегия переговоров, которую сознательно применял представитель группы «А». Участники в парах сравнивают стратегии. Представитель группы «А» решает, угадал ли участник «Б» стратегию, если она названа не слово в слово, а синонимом. Если стратегия угадана правильно, то представитель «Б» получает еще 3 балла. Затем в любом случае, представитель «А» зачитывает для участника «Б» определение стратегии, которую он применял, для лучшего понимания данной стратегии.

Таким образом, максимальное количество баллов для участника «Б» может составить 8, из них 5 за угаданные тактические методы оказания влияния, и 3 за правильно названную стратегию переговоров.

Участники благодарят друг друга за совместные переговоры. Ведущий просит сдвинуться участников группы «Б» и сесть рядом с новым участником группы «А». Схема простая, один ряд сдвигается, другой остается на своих местах.

Вторая серия переговоров «Два друга»

Начинается вторая серия. Для вторых переговоров у команды «Б» следующая письменная инструкция.

«Вторые переговоры» – вам надо договориться со своим другом (хорошим добрым знакомым), на какой фильм вы пойдете в кинотеатр. Сейчас вы находитесь недалеко от касс в кинотеатре. Вы хотите пойти на историческую драму с отличными напряженными сценами (битвы, диалоги), интригующим сюжетом и великолепной игрой актеров. Вы хотите хорошо

провести время, получить глубокие переживания и посмотреть на что-то действительно воодушевляющее».

Перед началом вторых переговоров всем участникам дается устная инструкция.

«Вы - два друга, пришли в кино, стоите перед кассами. Каждый из вас хотел бы пойти на определенный кинофильм. Вам нужно договориться с другом, чтобы он пошел на тот фильм, который хотите посмотреть вы. У вас есть следующие варианты окончания переговоров и распределение призовых баллов:

- Тот, на чей фильм вы идете в первую очередь, получает 10 баллов, другой получает - 0 баллов.
- Если вы договариваетесь сходить на два фильма по очереди, то 10 баллов получает тот, чей фильм первый.
- Если вы не договариваетесь, или каждый идет на свой фильм, то каждый из вас получает по 0 баллов.

Прочитайте, пожалуйста, внимательно о ситуации переговоров и о своей роли в переговорах».

Ведущий просит участников группы «А» посмотреть на ситуацию и вспомнить стратегии, которую они намеревались применить во время инструктирования группы «А» в начале деловой игры. Далее ведущий обращает внимание участников группы «А» на вторую колонку «Вторые переговоры» и просит заполнить данный столбец для вторых переговоров. Как и в предыдущей серии, участникам «А» нужно выбрать 4-5 тактических способов оказания влияния для определенной ранее стратегии.

После заполнения второго столбца «Вторые переговоры» таблицы 1 начинаются вторые переговоры, которые длятся 10 минут. По окончании времени, ведущий просит участников определиться с решением, договорились ли они или нет, и если договорились, то на каких условиях. Каждый участник фиксирует результаты переговоров в своих раздаточных материалах на странице «Результаты переговоров».

Далее, как и при первых переговорах, участники группы «Б» самостоятельно и без подсказок предполагают 4-5 тактических методов оказания влияния и общую стратегию переговоров, которую, по их мнению, использовали их оппоненты в переговорах. Они помечают выбранное в таблице 3, которая отличается от таблицы № 2 только номером переговоров (поэтому мы не будем здесь ее демонстрировать). Как и в предыдущей серии, происходит начисление баллов за угаданные тактические методы оказания влияния и общую стратегию переговоров. Представитель группы «А» зачитывает для участника «Б» определение примененной стратегии.

Участники благодарят друг друга за совместные переговоры. Ведущий просит сдвинуться участников группы «Б» и сесть рядом с новым участником группы «А». Схема простая, один ряд сдвигается, другой остается на своих местах.

Третья серия переговоров «Продажа и закупка»

По той же схеме происходят третьи переговоры. Напечатанные условия третьих переговоров для группы «Б» следующие.

«Третьи переговоры – вы - директор компании, которая открывает большой новый офис в вашем городе. Вам нужно купить для своей компании 150 офисных столов по 80 долларов каждый. Вы хотите оплатить 50 % по факту доставки столов и 50 % - постоплата спустя 2 недели».

Устная инструкция для всех участников следующая.

«Один из вас сейчас будет продавцом, другой покупателем. У вас прописаны желательные условия, которые вам нужно отстаивать. Самый главный параметр оценки данной игры, данной серии, – это цена. Продавец заинтересован продать по более высокой цене, покупатель хочет купить по более низкой цене».

Ведущий просит участников группы «А» посмотреть на ситуацию и вспомнить стратегии, которую они намеревались применить во время инструктирования группы «А» в начале деловой игры. Далее ведущий обращает внимание участников группы «А» на третью колонку «Третьи переговоры» и просит заполнить данный столбец для третьих переговоров. Как и в предыдущей серии, участникам «А» нужно выбрать 4-5 тактических способов оказания влияния для определенной ранее стратегии.

Проходит третья серия переговоров.

Конкретная схема начисления баллов рассказывается уже после 10-минутных переговоров, чтобы не перегружать внимание участников, во-первых, и чтобы смоделировать некоторую неопределенность критерия, во-вторых.

«Для участников группы «А» баллы начисляются так. Если вы продали столы по 100 долларов, вы получаете 10 баллов; если вы продали по цене в промежутке с 99 по 91, то получаете 7,5 баллов; если продали за 90 долларов – 5 баллов, если в промежутке с 89 по 81 доллар – 2,5 балла; и если продали за 80 долларов, то получаете 0 баллов.

Для группы «Б» баллы начисляются противоположенным образом. Если вы купили столы по 100 долларов, вы получаете 0 баллов; если вы купили по цене в промежутке с 99 по 91, то получаете 2,5 балла; если купили за 90 долларов – 5 баллов; если в промежутке с 89 по 81 доллар – 7,5 баллов; и если купили за 80 долларов, то получаете 10 баллов».

Сопоставление тактических способов оказания влияния и стратегий переговоров происходит аналогично с первыми двумя сериями. Участникам группы «Б» начисляются баллы за угаданные тактические методы оказания влияния и стратегию переговоров.

Четвертая серия переговоров «Закупка и продажа»

Происходит последняя пересадка, и начинается четвертая серия. Напечатанные условия для группы «Б» следующие.

«Четвертые переговоры – вы продаете отвертки. Вы хотите продать 150 отверток по 30 долларов для сборки столов мебельному производству. Вы хотите, чтобы вам заплатили 50 % предоплаты за две недели, и 50 % процентов по факту поставки».

Устная инструкция для всей группы такова.

«Сейчас пройдет заключительная серия переговоров. Роли у вас меняются, тот, кто был продавцом, становится, покупателем, и наоборот. У вас прописаны желательные условия, которые вам нужно отстаивать. Самый главный параметр оценки данной игры, данной серии, как и в прошлый раз, – это цена. Продавец заинтересован продать по более высокой цене, покупатель хочет купить по более низкой цене».

Ведущий просит участников группы «А» посмотреть на ситуацию и вспомнить стратегии, которую они намеревались применить во время инструктирования группы «А» в начале деловой игры. Далее ведущий обращает внимание участников группы «А» на четвертую колонку «Четвертые переговоры» и просит заполнить данный столбец для четвертых переговоров. Как и в предыдущей серии, участникам «А» нужно выбрать 4-5 тактических способов оказания влияния для определенной ранее стратегии.

Происходит четвертая серия переговоров.

Как и в третьих переговорах, конкретная схема начисление баллов рассказывается уже после 10-минутных переговоров, чтобы не перегружать внимание участников.

«Для участников группы «Б» баллы начисляются так. Если вы продали отвертки по 30 долларов, вы получаете 10 баллов; если вы продали по цене в промежутке с 29 по 26, то получаете 7,5 баллов; если продали за 25 долларов – 5 баллов, если в промежутке с 24 по 21 доллар – 2,5 балла; и если продали за 20 долларов, то получаете 0 баллов.

Для группы «А» баллы начисляются противоположенным образом. Если вы купили отвертки по 30 долларов, вы получаете 0 баллов; если вы купили по цене в промежутке с 29 по 26, то получаете 2,5 балла; если купили за 25 долларов – 5 баллов; если в промежутке с 24 по 21 доллар – 7,5 баллов; и если купили за 20 долларов, то получаете 10 баллов».

Сопоставление тактических способов оказания влияния и стратегий переговоров происходит аналогично с первыми тремя сериями. Участникам группы «Б» начисляются баллы за угаданные тактические методы оказания влияния и стратегию переговоров.

Подведение итогов деловой игры для участников

После четырех переговоров участники считают суммарно баллы по всем четырем сериям. Итоги подводятся отдельно по команде «А» и команде «Б», так как в команде «Б» начислялись дополнительные баллы за угаданные тактические методы оказания влияния и стратегию переговоров. Максимум возможных баллов участника «А» - 40, минимум – 0. Максимум возможных баллов участника «Б» - 72, минимум – 0.

В рамках деловой игры, лучшие 1-3 участника из команды «А» и команды «Б» поощряются призами для закрепления ощущения успеха.

Далее ведущий проводит лекцию на тему «Стратегии и тактики ведения переговоров», на которой раскрываются следующие понятия:

- Стратегии переговоров, в том числе пять базовых стратегий:
 - игнорирование,

- доминирование,
- манипуляция,
- компромисс,
- сотрудничество.
- Тактические методы оказания влияния в переговорах, в том числе, такие классические как: убеждение, эмоциональное заражение, приведение примера, метафора и другие.

Дополнительным заданием на усвоение материала, связанного со стратегиями переговоров, может быть следующее упражнение. Участники деловой игры объединяются в малые группы по 3-5 человек произвольным образом и в течение 10 - 15 минут обсуждают внутри групп реальные ситуации в своих переговорах, где было бы целесообразно применить каждую из пяти обозначенных стратегий переговоров.

Еще одним дополнительным упражнением на адаптацию тактических методов оказания влияния может быть такое задание. Участники деловой игры в тех же или других группах по 3-5 человек, во-первых, выбирают 5-7 из 14 тактических способов оказания влияния по критерию «применимость в реальных переговорах». А следующим этапом они уже придумывают конкретные речевые модули на каждый из выбранных тактических способов оказания влияния.

Также участникам рассказывается о том, что отношения и переговоры можно делить на деловые и неделовые. Подчеркивается, что роли участников переговоров бывают симметричные и несимметричные.

В первой серии деловой игры - роли симметричные (два совладельца), отношения деловые.

Во второй серии деловой игры роли также симметричные (два друга), отношения неделовые.

В третьей и четвертой сериях деловой игры роли – несимметричные (один – продавец, другой – покупатель и наоборот), отношения – деловые.

Результаты деловой игры

Таким образом, предложенная деловая игра в активной, соревновательной, доступной и содержательной форме обучает участников сознательному применению стратегий и тактик ведения переговоров.

Можно говорить о следующих результатах деловой игры «Стратегии и тактики переговоров» для участников.

- Понимание различий между стратегическим видением переговоров и тактическим воплощением, между деловыми и личными переговорами, между симметричными и несимметричными ролями.
- Осознание и, в лучшем случае, освоение пяти стратегий переговоров: игнорирование, доминирование, манипуляция, компромисс, сотрудничество.
- Отработка умений применять разнообразные тактические методы влияния, к примеру: убеждение, эмоциональное заражение, приведение норм и примеров, самопрезентация и др.

В целом, проведение данной деловой игры способствует усилению коммуникативной компетентности учащихся.

Раздел (тема 3) дисциплины

Использование навыков деловой риторики при проведении переговоров. Подготовка к переговорам: планирование, предпереговоры

1. Тренинг. «Составьте свою карту вопросов для предстоящих переговоров»

Карта вопросов поможет вам увереннее чувствовать себя на разных этапах переговоров. Для того чтобы разработать карту вопросов, используйте приведенную таблицу 4.

Таблица 4 Карта вопросов для предстоящих переговоров

Смысловые блоки вопросов	Примеры	Рекомендации
1. Вопросы для привлечения внимания	Хорошо ли вы доехали? Не устали ли в дороге? Хорошо ли вас разместили в гостинице? Вы впервые в нашем городе (стране)?	В некоторых культурах (Япония, Индия, Китай, арабские страны) принято тратить много времени на вводные вопросы
2. Вопросы для получения информации	Какова цена вопроса? Как можно решить вопрос о доставке товаров?	С помощью подобных вопросов вы должны получить необходимую информацию от ваших партнеров, чтобы перейти к обсуждению проблем
3. Вопросы, заставляющие ваших партнеров думать	<i>Есть ли какие-то альтернативы? А что если рассмотреть вопрос с другой стороны?</i>	<i>Такие вопросы уместны во время дискуссии и могут подсказать партнерам вполне определенные ответы. Они помогут вам вести дискуссию в нужном направлении, поэтому список таких вопросов должен быть хорошо продуман</i>
4. Вопросы, подводящие итоги	<i>Все ли мы согласовали? Не пора ли подвести итоги? Можно ли приступить к составлению текста договора?</i>	<i>С этими вопросами не следует спешить, важно выбрать подходящий момент, а если партнеры устали, лучше произнести следующую фразу: Вы не устали? Мне кажется, лучше подвести итоги завтра.</i>
5. Вопросы, которые не следует задавать, поскольку они ухудшают атмосферу переговоров	<i>Вы чем-то взволнованы? У вас что-то случилось?</i>	<i>Подобные вопросы могут вызвать у ваших партнеров беспокойство, раздражение или неудобство, поэтому во время переговоров их вообще лучше не использовать</i>

1.

2. Тренинг. «Составьте свой план подготовки к переговорам»

Используя приведенную схему, составьте свой индивидуальный план подготовки к переговорам (таблица 5).

Таблица 5 План подготовки к переговорам

<i>Основные этапы подготовки переговоров</i>	<i>Содержание этапов</i>
1. Постановка задач, сбор информации	2. Осмысление своих потребностей, а не желаний. 3. Расстановка приоритетов. 4. Сбор информации. 5. Анализ идеального, минимального и реалистичного проекта договора
2. Анализ позиции противоположной стороны и составление психологического портрета партнеров	1. Какими полномочиями обладают ваши партнеры при принятии решений? Нужно ли им согласовывать свои решения с более высокими инстанциями? 2. Каковы их основные приоритеты на переговорах? Какой идеальный, минимальный и реалистичный проект договора их может устроить? 3. Насколько ваши партнеры компетентны к проблеме, которую предстоит решить? 4. Есть ли в группе ваших партнеров по переговорам какие-либо
3. Выбор стратегии и тактики, определение концепции переговоров	Концепция переговоров включает цели, выдвинутые предложения, официально заявленные позиции, стратегию и тактику предполагаемых действий, шкалу приоритетов участников переговоров и карту вопросов. Стратегия переговоров представляет собой разработанную генеральную линию проведения переговоров, направленную на достижение поставленных целей. Тактика переговоров обозначает конкретные приемы достижения
4. Решение организационных вопросов	1. Переговоры о переговорах: где, когда и как проводить переговоры. 2. Формирование состава делегации
5. Психологическая самоподготовка	1. Обретение уверенности в себе, выбор линии поведения. 2. Создание мантры переговоров или разработка формул самовнушения

3. Тренинг. «Оцените свои силы и силы ваших партнеров перед началом переговоров»

Перед началом переговоров заполните приведенную таблицу, чтобы реально оценить силы сторон (таблица 6).

Таблица 6 Оценка силы сторон

Источники силы	Вашей команды	Ваших партнеров
Понимание ситуации другой стороны		
Знание конкурентов		
Профессионализм		
Наличие альтернатив сделке		
Разработка повестки дня		
Преимущество ведения переговоров на своей территории		
Необходимое время		
Умение слушать и задавать вопросы		
Готовность покинуть стол переговоров (знание своего предела)		
Полномочия принимать решение		
<i>Всего</i>		

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

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.

1.3 ДЕЛОВАЯ ИГРА

Раздел (тема 3) дисциплины

Использование навыков деловой риторики при проведении переговоров.

Подготовка к переговорам: планирование, предпереговоры

Деловая игра «Эффективные переговоры»

Участники в присутствии группы проводят переговоры в заданных ситуациях, с последующим анализом методов и техник, использованных при достижении соглашений.

Творческие задания к деловой игре

Вариант 1.

Количество участников переговоров: 4

Проблема: куда поехать в отпуск.

Отец: Планирует снять домик в лесу и провести время в неформальной обстановке, вдали от цивилизации. Ему смертельно надоел город, соседи, телефон, офис, официальная форма одежды и т.д. Хочет отправиться в лес на собственном автомобиле.

Мать: Желает отдохнуть на комфортабельном курорте, ужинать в дорогих ресторанах, надевать вечерние платья. Хочет отдохнуть от домашних хлопот: готовки, уборки и т.д. Хочет лететь самолетом.

Дочь: Вообще не хочет никуда ехать, желает остаться дома одна без опеки родителей и делать, что заблагорассудится. В городе остаются ее друзья, она мечтает ходить на дискотеки и про водить время со своим бой-френдом.

Сын: Любит активный отдых. Хочет кататься на горных лыжах или заниматься серфингом

Вариант 2.

Количество участников переговоров: 2

Продюссер звукозаписывающей фирмы. Он заинтересовался молодым талантливым, но никому неизвестным исполнителем и намерен заключить с ним договор на покупку авторских прав исполнителя сроком на 5 лет и концертную деятельность по своему усмотрению за небольшую, но выплачиваемую сразу по заключению контракта сумму, которая позволит исполнителю приобрести профессиональную аппаратуру и организовать промоуш-кампанию для начальной раскрутки.

Молодой исполнитель. Считает себя действительно талантливым. Одержал победу на одном из престижных конкурсов. Но нуждается в деньгах для приобретения аппаратуры, найма студии осуществления рекламного проекта. У него не так много предложений, но есть. Это предложение привлекательно тем, что он может сразу получить достаточную сумму, чтобы решить свои проблемы.

Вариант 3.

Количество участников: 2.

Пассажир троллейбуса, который приобрел билет, прокомпостировал его, но билет случайно вылетел в окно.

Контролер, который намерен во что бы то ни стало оштрафовать безбилетника. Его позиция жесткая и непримиримая.

Вариант 4.

Количество участников: 2.

Бригадир строителей. Его бригада работает по контракту с ремонтным агентством. Если заказов не очень много, они охотно берутся за подработку, тем более что условия контракта обязывают их только немедленно приступить к работе в случае возникновения заказа - в остальном они вольны распоряжаться своим свободным временем. Сейчас других заказов нет (хозяин квартиры об этом не знает), но вопрос с ненормированным рабочим днем и оплатой он должен согласовать с членами бригады. Некоторые из них живут в пригороде и им будет неудобно возвращаться домой в довольно позднее время.

Хозяин новой квартиры, который задумал перепланировку и евроремонт. Он может оплатить только сумму в пределах прайс-листа на услуги, предоставляемым агентством, занимающимся дизайном и ремонтом квартир. Но ему нужно сделать это в сроки, вдвое меньше требующихся на это дней из

расчета 8-часового рабочего дня, поскольку у него кончается срок аренды за квартиру, которую он снимает.

Вариант 5.

Количество участников: 2.

Проблема: Утром в офисе сломался копир, а починили его только в 16.30. В 17.00 все расходятся по домам. К завтрашнему утру, к 8.30 в каждую из 150 папок нужно положить по 20 листов материалов для конференции.

Менеджер офиса. Задача менеджера офиса – убедить соответствующего сотрудника задержаться и подготовить копии. Он знает, что этот сотрудник собирается вечером на концерт известной группы. Менеджер - человек мягкого склада, назначенный пока только исполняющим обязанности. Он не может свободно распоряжаться деньгами фирмы и оплатить дополнительную работу. От выполнения этой работы зависит его окончательное утверждение в этой должности. Более того, вопреки мягкому складу он должен проявить твердость и умение управлять.

Сотрудник: Всю ночь простоял в очереди, чтобы достать билеты на единственный концерт, который известная группа дает сегодня вечером, и несколько недель говорил о предстоящем концерте. Этот сотрудник давно работает в этой фирме, славиться тем, что может справиться с любой невыполнимой задачей. Настроен жестко, не только потому, что у него свои планы, но и потому, что его раздражает новый менеджер, так как он сам рассчитывал занять его место.

Раздел (тема 7) дисциплины

Техника ведения переговоров. Невербальная коммуникация в деловом общении

Деловая игра "Слалом"

Продолжительность игры: 2 часа.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности – это оперативное принятие управленческих решений руководителем.

II. Техническая подготовка.

Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить:

идентификаторы участников игры (в 2-х экземплярах);

жетоны произвольной формы (6-8 штук);

папки с деловыми бумагами для подчиненных; заявление рабочего цеха;

таблицы наблюдений по форме таблицы 14;

часы или секундомер;

карандаш.

III. Участники игры и их функции.

Руководитель (Начальник цеха) спешит на совещание к генеральному директору, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора Начальника цеха постоянно останавливают сотрудники или

"просители", обращаясь с различными "сверхнеотложными" делами, которые ему приходится решать буквально "на бегу". Руководитель может оперативно решить вопрос (в этом случае он получает жетон от своего собеседника) либо "отмахнуться" от просьбы (в этом случае он жетон не получает). Время, отпущенное на всю дистанцию, 5 минут. Чем больше будет набрано жетонов, тем выше рейтинг руководителя.

Студент-практикант – играет роль первого "препятствия" в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику и кто будет его курировать из специалистов - "производственников".

Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе; обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т.д.).

Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия- Ветеране Труда Иванове П.А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т.д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

IV. Порядок проведения деловой игры.

Распределить роли между студентами группы, ознакомить их с заданием.

Студенты, выполняющие роль "препятствий", должны, во-первых, добиться того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха; во-вторых, чтобы диалог между ними и начальником цеха продолжался как можно дольше.

В том случае, если конкретный вопрос оперативно разрешен, начальник цеха получит жетон по окончании диалога.

Студенты, выполняющие функции наблюдателей, следят за ходом игры и заполняют следующую таблицу.

Деловая игра "Аргументация"

Продолжительность игры: 2 часа.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности – получение и применение на практике навыков использования различных методов аргументации для обоснования собственной точки зрения; определение используемых в процессе межличностных коммуникаций методов аргументирования и уловок; выбор оптимальных контр аргументов.

II. Техническая подготовка

Предварительно перед началом игры необходимо подготовить:

- идентификаторы участников деловой игры : "начальник" и "подчиненный";
- часы или секундомер;
- таблички с указанием используемых методов аргументации (3-5 методов для каждого участника);
- таблицы наблюдений (5-7 штук) по форме.

III. Участники игры и их функции.

Начальник (заместитель директора по административно-хозяйственной части) получил указание от мэрии города о необходимости уборки закрепленной за предприятием территории. Для уборки необходимо выделить 5 человек. В задачу начальника входит выполнение указания мэрии, то есть отправка на уборку не менее 5 человек и сохранение благоприятного психологического микроклимата в коллективе.

В ходе игры начальник вызывает для беседы подчиненного руководителя отдела.

Подчиненный (начальник отдела) старается минимизировать число работников, направляемых на уборку территории. В процессе диалога с начальником использует предложенные преподавателем методы аргументирования и уловки для обоснования собственной позиции.

Наблюдатели (остальные студенты группы, распределенные по парам) анализируют диалог между начальником и подчиненным, технику аргументирования; выделяют используемые методы и уловки и определяют степень эффективности применения каждого из них. Результаты наблюдений фиксируют в предложенных преподавателем таблицах (см. табл.7).

IV.Порядок проведения деловой игры.

Студенты группы произвольно "разбиваются" на пары.

Путем жеребьевки в каждой паре определяется "начальник" и "подчиненный". Остальные студенты выступают в роли наблюдателей.

Студенты, выступающие в роли "начальника" и "подчиненного", путем жеребьевки определяют методы аргументации, которые будут использованы ими в ходе деловой игры. Применяемые в процессе переговоров уловки выбираются участниками произвольно.

Переговоры между "начальником" и "подчиненным" продолжаются в течении 5-7 минут, а преподаватель-ассистент фиксирует время. Другой ассистент помогает студентам вести наблюдения и заполнять таблицы, а также фиксирует итоги каждого тура по соответствующей таблице.

Каждой играющей паре для подготовки дается около 3 минут.

По команде ведущего переговоры заканчиваются. В результате "начальник" и "подчиненный" должны прийти к решению о том, сколько человек из отдела будет выделено на уборку территории и сохранить доброжелательные отношения.

Таблица 7 Используемые методы аргументации.

Начальник			Подчиненный			Общий счет (n:m)
Ф.И.О. студентов	Методы аргументации	Уловки	Ф.И.О. студентов	Методы аргументации	Уловки	
Иванов А.Ю.	"да-но"		Сидоров В.В.			3:2

Примечание: n – количество работников отдела, направляемых на уборку территории; $m = (5-n)$.

V. Подведение итогов деловой игры.

По окончании каждого тура деловой игры преподавателями проводится анализ правильности определения использованных игроками методов аргументации и уловок (см. табл.8).

Таблица 8 - Оценка работы наблюдателей.

Ф.И.О. студентов-наблюдателей	Методы аргументации		Уловки	
	Количество		Количество	
	правильных ответов	ошибок	правильных ответов	ошибок
1	2	3	4	5

Ведущий преподаватель анализирует степень эффективности использования студентами предложенных методов аргументации и уловок и дает рекомендации по более полному использованию потенциала каждого – метода.

По окончании деловой игры студентам можно предложить тест на макиавеллизм, эпиграфом к которому может стать известное высказывание Николо Макиавелли "Цель оправдывает средства". Студенты ответят на 10

вопросов и заполняют таблицу 9. Оценочная шкала к тесту приведена в таблице 10.

Таблица 9 Итоговая таблица к тесту на макиавеллизм.

Номер вопроса	Вариант ответа	Балл за ответ
1	2	3
Сумма баллов		

Таблица 10 Оценочная шкала к тесту на макиавеллизм.

Вариант ответа	Балл за ответ
полностью не согласен	1
скорее не согласен	2
согласен на 50 %	3
скорее согласен	4
полностью согласен	5

Выберите предпочтительный вариант ответа на приведенные ниже вопросы:

Лучший способ управлять людьми – говорить им то, что они хотят слышать.

Давая поручение, не надо объяснять реальные причины, а надо предлагать более весомые искусственные причины.

Доверяясь кому-то, Вы навлекаете на себя опасность.

Двигаться вперед трудно без срезания углов.

Безопасно считать, что люди склонны к пороку, который все равно когда-нибудь проявится.

Предпринимая действия, не обязательно иметь полную уверенность в моральном праве.

Неправда может быть оправдана результатом.

Люди с большей легкостью забывают о смерти родственников, чем о потере своей собственности.

Люди не будут работать, если их не заставить.

Основная часть людей в основе не добра и эгоистична.

Сумма 40 баллов и более - у Вас нет лишних эмоций, Вы хладнокровны и решительны"

Сумма 30-40 баллов- держитесь своих принципов

Сумма до 30 баллов - Вы хороший парень, но управлять Вам будет трудно

Деловая игра "Невербальные средства общения"

Продолжительность игры: 2 часа.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности- получение навыков использования невербальных средств передачи информации в процессе коммуникаций.

II. Техническая подготовка.

Предварительно для проведения игры надо подготовить:

- описание ситуаций с перечнем ролей (2экз.);
- таблица наблюдений по форме 8;
- часы или секундомер;
- необходимый реквизит в соответствии с ситуациями.

III. Участники игры и их функции.

Студенческая группа делится преподавателем на две равные части-команды по 5-8 человек. Играющую команду удаляют из аудитории, где преподаватель-ассистент знакомит студентов с содержанием ситуации и распределяет роли. В неиграющей команде выбирается капитан, которому представляется предложенная игровая ситуация с использованием невербальных средств передачи информации. В задачу капитана входит аналогичным способом "описать" просмотренную ситуацию членам своей команды, незнакомым с ее содержанием. Члены команды должны как можно точнее определить роли действующих лиц и содержание ситуации.

IV. Порядок проведения деловой игры

Ведущий преподаватель знакомит студентов с целью деловой игры, заключающейся в передаче содержания ситуации невербальными средствами и в определении ролей участников

Члены играющей команды в соответствии с ролями в течении 10 минут представляют перед капитаном другой команды свою ситуацию невербальными средствами. При этом члены неиграющей команды удаляются из аудитории.

Получивший информацию капитан доводит ее тем же способом до членов своей команды в течении 10 минут.

Участники команды должны определить содержание ситуации, "действующих лиц" и их "характеры".

В процессе передачи информации возможно использование обратной связи, осуществляемой с помощью невербальных средств.

Члены играющей команды не должны оказывать влияние на процесс коммуникации в другой команде.

В течение игры исключено ведение записей и использование вербальных средств передачи информации.

Второй тур игры проводится аналогично с использованием другой ситуации для второй команды.

За процессом коммуникаций осуществляют наблюдение преподаватели-ассистенты с использованием таблицы 11.

Таблица 11 Таблица наблюдений к игре "Невербальные средства общения"

Разыгрываемая ситуация	Ошибки в процессе коммуникаций							
	команда №1				команда №2			
	использование вербальных средств	неэффективная система обратной связи	подсказки	"шум"	использование вербальных средств	неэффективная система обратной связи	подсказки	"шум"
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1								
2								

V. Подведение итогов деловой игры.

По окончании игры проводится анализ степени эффективности использования членами каждой команды невербальных средств общения. По итогам таблицы 9 выявляются причины, исказившие передаваемую информацию, а также невербальные средства передачи информации, имеющие двузначное восприятие.

В ходе деловой игры может быть использована следующая ситуация.

" Экзамен "

Действующие лица:

Преподаватель института

Студент – "отличник"

Студент – "двоечник"

Списывающий студент

Опоздавший студент

Нервничающий студент

Проверяющее лицо (например, декан факультета)

2. Игра «Крокодил»

Аудитория: компании и частные лица.

Количество игроков: от 10 до 20 активных участников + зрители

Задачи, которые может решить программа:

- Неформальное знакомство
- Развитие творческого потенциала
- Эмоциональная разрядка и наличие положительных эмоций.
- Взаимопонимания на уровне мимики и жестов

Оценка способностей сотрудников / партнеров в невербальной коммуникации.

«Крокодил» – лингвистическая игра, которая позволяет развить креативность, творчество, актерские способности и дать возможность просто отвлечься и отдохнуть.

Краткая информация по игре:

Набирается 2 команды по 5-10 человек. Зрители также могут поучаствовать в игре в перерывах между раундами. За соблюдением правил

следит строгий судья и он может наградить желтой карточкой или вовсе дисквалифицировать участника.

Игра проходит в соревновательном формате и включает в себя несколько раундов: 1. Разминка. 2. Тематический раунд. 3. Сложный раунд. 4. Музыкальный. 5. Фильмы, мультфильмы.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

4-3 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он хорошо ориентируется в искусственно созданной «профессиональной» ситуации, при выполнении своей роли демонстрирует активность и готовность выполнять необходимые трудовые действия, допуская отдельные недочеты; адекватно реагирует на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; старается «профессионально» взаимодействовать с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с небольшими недочетами; при обсуждении результатов игры проявляет критичность по отношению к самому себе.

2-1 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он нуждается в посторонней помощи при выполнении трудовых действий, выполняя доверенную ему роль в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует неполноту собственных знаний, вследствие чего пассивен и испытывает затруднения при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; неуверенно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с ошибками; при обсуждении результатов игры пассивен, внешнюю оценку предпочитает самооценке.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не справился с выполнением трудовых действий, необходимых по доставшейся ему роли в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует отсутствие элементарных знаний, вследствие чего пассивен и теряется при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого

преподавателем в режиме реального времени; вынужденно и неэффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, не выполнены или выполнены с грубыми ошибками; при обсуждении результатов игры не способен дать адекватную профессиональную оценку своим действиям.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и
менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):

2 курс, Управление бизнес И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева
переговорами

Промежуточная аттестация (зачет) ВАРИАНТ № 1 для бланкового тестирования

1 -15 Компьютерное тестирование

16 Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Проанализировать переговорный кейс, найти ошибки в поведении оппонентов и рассчитать стратегию выигрыша.

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.

Один переговорщик слушает и задает вопросы. Он направляет беседу в то русло, которое интересно и выгодно именно ему. И зачастую переговорщик, которого слушают и которому задают вопросы, попадает на эту удочку и начинает все больше и больше рассказывать, даже предлагать.

Это очень значимый момент. Именно в этот период происходит первое ролевое распределение: хозяин — гость.

Хозяин — тот, кто задает вопросы. Гость — тот, кто на них отвечает. Хозяин спрашивает, гость предлагает.

Когда вы дома и к вам приходит гость, вы можете его спокойно расспрашивать.

Хозяин в переговорах не тот, к кому приехали или пришли, а тот, кто задает вопросы. Именно он управляет регламентом, хотя оппонент уверен, что дело обстоит совсем наоборот. Такое впечатление создается, потому что он все говорит и говорит, и ему кажется, что, говоря много, он управляет беседой. Но это не так. Управляет беседой тот, кто задает вопросы и слушает

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

38.03.02 Менеджмент

менеджмента
от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс, Управление бизнес
переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 2

1 -15 Компьютерное тестирование

16 Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Проанализировать переговорный кейс, найти ошибки в поведении оппонентов и рассчитать стратегию выигрыша.

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.

Очень часто достаточно просто внимательно слушать, и оппонент все сам преподнесет на «блюдечке с золотой каемочкой». Рассыпая «бобы», выдавая много той информации, о которой нас даже не спрашивали, мы упрощаем задачу собеседнику и усложняем себе. Те, кто занимается закупками, в совершенстве владеют этим приемом и знают — его результат весьма эффективен.

Что происходит, когда оппонент молчит и внимательно слушает? Мы говорим. Когда нас слушают, причем внимательно, делая пометки по ходу нашей речи, мы раскрываемся. Использовать прием «молчать и слушать» — это и есть работа с человеческими пороками. Люди болтливы.

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и
менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс, Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 3

1 -15 Компьютерное тестирование

16 Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Ситуация "Автобизнес"

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

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

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

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

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

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

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

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

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

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Учредитель — сохранить своё участие в бизнесе, сохранить брата на позиции Директора. Если переговоры приведут к конфликту, то получить максимальную выплату за выход из бизнеса.

Соучредитель — убедить Учредителя продать свою долю, хочет поменять Директора на своего человека, не испортить отношения с Учредителем, так как конфликт может привести к остановке бизнеса. Если Учредитель согласится сразу выйти из бизнеса, снизить выплату за выход и сделать её поэтапной.

Директор компании — остаться в компании, не испортить отношения с обоими учредителями, кроме этого, сохранить дополнительный доход от переданных в аренду компании двух личных автомобилей.

Преподаватель _____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

38.03.02 Менеджмент

менеджмента
от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес
переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 4

1 -15 Компьютерное тестирование

16 Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Ситуация "АВТОСАЛОН"

Директор филиала банка, который специализируется на розничном кредитовании, объявил о вакансии Менеджера по кредитованию. Вакансия привлекла специалиста (девушку) с минимальным опытом работы. Кандидатка устроила Директора филиала по личным качествам. Особенно ему понравилось ее горячее желание получить работу. В результате, не смотря на минимальный опыт, девушка была принята на работу. Начиная с первых этапов отбора, с молодой сотрудницей оговаривалось, что она пройдет стажировку в офисе банка, после чего будет направлена на новое рабочее место на территории автосалона, но в трудовом договоре это не закреплено. По различным причинам, зависящим как от молодой сотрудницы (длительная болезнь), так и от директора салона (затянулись переговоры с автосалоном), а также по независящим от сторон обстоятельствам (экономический кризис) перевод в автосалон был отложен на год. Все это время молодая сотрудница работала в офисе банка в одном отделе с другими сотрудниками, которые также имели должность Менеджер по кредитованию, но их перевод в автосалоны не предполагались. В отделе сложился дружеский климат, работать было во всех отношениях комфортно. Особенно молодая сотрудница подружилась с одной своей коллегой, опытной сотрудницей. При этом результаты молодой сотрудницы были средними, она была явно не звезда. За этот год у молодой сотрудницы возникли сложные жизненные обстоятельства, и она была вынуждена попросить директора филиала прибавить ей оклад. Директор филиала, понимая, что экономическая целесообразность этого шага под вопросом, пошел на встречу и оклад поднял.

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

Роли и интересы:

Директор филиала — разместить молодую сотрудницу в автосалоне. В ближайшие дни заполнить место в салоне в любом случае, так как уже есть обязательства перед салоном и это стратегически выгодный ход. Обеспечить рост продаж. Любое изменение окладов приведет к перерасходу бюджета филиала, что отразится в том числе и на его доходах.

Молодая сотрудница — остаться в офисе. В крайнем случае, согласиться на размещение в автосалоне при условии компенсации объективно возникающих дополнительных расходов плюс прибавка к текущему окладу в сумме \$300.

Опытная сотрудница — готова переместиться в автосалон при условии существенного роста своих доходов.

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и
менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 5

1 -15 Компьютерное тестирование

16 Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует проделанную работу и требует внести кардинальные изменения в повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д.

Оцените ситуацию и дайте прогноз. Что можно посоветовать действующим лицам?

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и
менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 6

1 -15 Компьютерное тестирование

16 Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Недавно я поступила на работу в качестве начальника одного из отделов солидного предприятия. Коллектив мне достался сложившийся, дружный. Более того, сотрудники любят собираться вместе в нерабочее время у кого-нибудь дома.

И вот настал момент, когда меня тоже пригласили на такую вечеринку. Я в затруднении. С одной стороны, отказаться неудобно, коллеги могут обидеться. С другой стороны, я – руководитель и сближение с подчиненными, вторжение личных контактов в служебные может стать поводом для панибратских отношений, то есть связать мне руки и снизить мой авторитет среди сотрудников.

Посоветуйте, как мне быть?

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и
менеджмента

38.03.02 Менеджмент

от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 7

1 -15 Компьютерное тестирование

16 Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Проанализировать переговорный кейс и определить какие интересы преследует (Учредитель, соучредитель, директор компании)

Ситуация "Автобизнес"

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Учредитель — сохранить своё участие в бизнесе, сохранить брата на позиции Директора. Если переговоры приведут к конфликту, то получить максимальную выплату за выход из бизнеса.

Соучредитель — убедить Учредителя продать свою долю, хочет поменять Директора на своего человека, не испортить отношения с Учредителем, так как конфликт может привести к остановке бизнеса. Если Учредитель согласится сразу выйти из бизнеса, снизить выплату за выход и сделать её поэтапной.

Директор компании — остаться в компании, не испортить отношения с обоими учредителями, кроме этого сохранить дополнительный доход от переданных в аренду компании двух личных автомобилей.)

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

38.03.02 Менеджмент

менеджмента
от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 8

1 -15 Компьютерное тестирование

16 Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Проанализировать переговорный кейс и определить какие интересы преследует (Директор департамента маркетинга и рекламы, Начальник отдела маркетинга, Ключевой специалист отдела маркетинга)
Активный начальник

Молодой руководитель работает Начальником отдела маркетинга (НОМ) в производственной компании. Он профессионал, в прошлом году получил звание «Сотрудник года», пользуется доверием собственника. Полгода назад в компанию пришел новый Директор департамента маркетинга и рекламы, прямой руководитель НОМ. Он – человек амбициозный, творческий. За прошедшие месяцы Директор департамента сумел запустить несколько сильных маркетинговых акций. Продажи компании в этот период показали рост выше рынка. Собственник доволен активностью Директора департамента. НОМ с большим интересом работал над проектами, предложенными Директором департамента в первые месяцы после его прихода в компанию. Но обнаружилась и обратная сторона этой активности. Директор департамента имеет привычку звонить сотрудникам в неурочное время, поздним вечером обсуждать по мессенджеру идеи, назначать видеоконференцию в выходной день. Внеплановые задачи изменили режим работы и у подчиненных НОМа. Из-за напряженного графика планирует увольняться Ключевой специалист отдела маркетинга. Последней каплей стала ситуация, когда НОМ забыл об онлайн-совещании в воскресенье в 10 утра, собираясь на давно запланированную семейную встречу. Когда в последний момент он вспомнил о встрече и попросил перенести совещание, Директор департамента сказал, что с таким стремлением к работе НОМ в команде скоро станет лишним.

Директор департамента маркетинга и рекламы – хочет вывести компанию в лидеры рынка. Если сотрудник хочет роста и развития, то должен быть благодарен, что ему звонят и обсуждают с ним задачи. А если это напрягает – пусть увольняется. Начальник отдела маркетинга – устал от этой гонки, но любит свою работу, хочет остаться работать в компании, считает, что должен быть баланс между работой и личной жизнью.

Ключевой специалист отдела маркетинга – готов отстаивать свое право самостоятельно планировать своё нерабочее время, в случае отказа готов уволиться и перейти на фриланс. Опыт частных успешных проектов уже имеется.

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

38.03.02 Менеджмент

менеджмента
от «_» _____ 20__ г.
протокол № _____

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 9

1 -15 Компьютерное тестирование

16 Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Отговорите Лермонтова

Попробуйте отговорить Михаила Юрьевича Лермонтова участвовать в дуэли с Николаем Мартыновым. Известно, что четырех дуэлей в жизни русского поэта Лермонтова удалось избежать. И избежать именно благодаря неравнодушному и умелому окружению. А Вам удастся?

Сама интерпретация здесь имеет три фокуса. Каждый из них важен. Например, фокус, который чаще всего замечают все – это сам Лермонтов. И именно к нему обращены уговоры, убеждения, поиск «ключиков» в душе и другие рычаги в поведении.

И здесь мы оцениваем умение и ассортимент приемов, настойчивость и результативность, ставка на аргументы или чувства и эмоции. Вообще отказываются ли от своих разговоров, если ничего не получается.

Причём Лермонтова может играть как сам модератор, так и назначить кого-то из участников ассессмент-центра.

И здесь может быть как жёсткая инструкция: «Не соглашаться, ни в коем случае». Либо давать какой-то люфт в принятии решения: от вольного («на Ваше усмотрение, как почувствуете, что уговаривающий был убедителен» или «Если он сообщит, что нужно попросить прощение, все офицеры просят Вас об этом ради раннего Отечества» или любой другой аргумент, который назначаете именно Вы).

Очень ценным является поиск решения, который Испытуемый разыскивает сам, переводя фокус внимания на Мартынова. Так как сам Лермонтов не хотел оскорбить друга, а это он сам обиделся. Именно Мартынов теперь способен отменить дуэль. Он, а не Лермонтов является ключом к событию.

Принимается и вариант, некоей медиативной процедуры, когда Вы как посредник принимаете на себя роль переговорщика между двумя заинтересованными лицами в конфликте.

Два последних фокуса оцениваются как более ценные и связанные с оптимальными видениями всех участников событий, равно как и привлечение дополнительных лиц (фигур) для урегулирования спорной ситуации. Например, «Михаил, твоя бабушка Елизавета Алексеевна звонила и убедительно просит тебя помириться с Мартыновым».

Это умение выявлять точки воздействия для получения необходимого результата и т.д.

Важно, что Испытуемый способен переформатировать задания, понимая суть или цель приказа, указания, распоряжения руководителя. Иными словами умение видеть за деревьями лес.

В целом, оценивается компетенция УМЕНИЕ УБЕЖДАТЬ.

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

38.03.02 Менеджмент

менеджмента
от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 10

1 -15 Компьютерное тестирование

16 Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Отговорите Лермонтова

Попробуйте отговорить Михаила Юрьевича Лермонтова участвовать в дуэли с Николаем Мартыновым. Известно, что четырех дуэлей в жизни русского поэта Лермонтова удалось избежать. И избежать именно благодаря неравнодушному и умелому окружению. А Вам удастся?

Сама интерпретация здесь имеет три фокуса. Каждый из них важен. Например, фокус, который чаще всего замечают все – это сам Лермонтов. И именно к нему обращены уговоры, убеждения, поиск «ключиков» в душе и другие рычаги в поведении.

И здесь мы оцениваем умение и ассортимент приемов, настойчивость и результативность, ставка на аргументы или чувства и эмоции. Вообще отказываются ли от своих разговоров, если ничего не получается.

Причём Лермонтова может играть как сам модератор, так и назначить кого-то из участников ассессмент-центра.

И здесь может быть как жёсткая инструкция: «Не соглашаться, ни в коем случае». Либо давать какой-то люфт в принятии решения: от вольного («на Ваше усмотрение, как почувствуете, что уговаривающий был убедителен» или «Если он сообщит, что нужно попросить прощение, все офицеры просят Вас об этом ради раннего Отечества» или любой другой аргумент, который назначаете именно Вы).

Очень ценным является поиск решения, который Испытуемый разыскивает сам, переведя фокус внимания на Мартынова. Так как сам Лермонтов не хотел оскорбить друга, а это он сам обиделся. Именно Мартынов теперь способен отменить дуэль. Он, а не Лермонтов является ключом к событию.

Принимается и вариант, некоей медиативной процедуры, когда Вы как посредник принимаете на себя роль переговорщика между двумя заинтересованными лицами в конфликте.

Два последних фокуса оцениваются как более ценные и связанные с оптимальными видениями всех участников событий, равно как и привлечение дополнительных лиц (фигур) для урегулирования спорной ситуации. Например, «Михаил, твоя бабушка Елизавета Алексеевна звонила и убедительно просит тебя помириться с Мартыновым».

Это умение выявлять точки воздействия для получения необходимого результата и т.д.

Важно, что Испытуемый способен реформатировать задания, понимая суть или цель приказа, указания, распоряжения руководителя. Иными словами умение видеть за деревьями лес.

В целом, оценивается компетенция УМЕНИЕ УБЕЖДАТЬ.

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

38.03.02 Менеджмент

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес
переговорами

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и
менеджмента
от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 11

1 -15 Компьютерное тестирование

16 Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Проанализировать переговорный кейс, найти ошибки в поведении оппонентов и рассчитать стратегию выигрыша.
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.

Очень часто достаточно просто внимательно слушать, и оппонент все сам преподнесет на «блюдечке с золотой каемочкой». Рассыпая «бобы», выдавая много той информации, о которой нас даже не спрашивали, мы упрощаем задачу собеседнику и усложняем себе. Те, кто занимается закупками, в совершенстве владеют этим приемом и знают — его результат весьма эффективен.

Что происходит, когда оппонент молчит и внимательно слушает? Мы говорим. Когда нас слушают, причем внимательно, делая пометки по ходу нашей речи, мы раскрываемся. Использовать прием «молчать и слушать» — это и есть работа с человеческими пороками. Люди болтливы.

Преподаватель

_____ М.Г Клевцова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента
Направление подготовки (специальность)

Утверждено на заседании кафедры
Региональной экономики и

38.03.02 Менеджмент

менеджмента
от «__» _____ 20__ г.
протокол №__

Учебный предмет, курс, дисциплина (модуль):
2 курс Управление бизнес
переговорами

И.о. зав. кафедрой Ю.С. Положенцева

Промежуточная аттестация (зачет)
ВАРИАНТ № 12

1 -15 Компьютерное тестирование

16 Компетентностно-ориентированная задача (задание)

Проанализировать переговорный кейс, найти ошибки в поведении оппонентов и рассчитать стратегию выигрыша.
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.

Очень часто достаточно просто внимательно слушать, и оппонент все сам преподнесет на «блюдечке с золотой каемочкой». Рассыпая «бобы», выдавая много той информации, о которой нас даже не спрашивали, мы упрощаем задачу собеседнику и осложняем себе. Те, кто занимается закупками, в совершенстве владеют этим приемом и знают — его результат весьма эффективен.

Что происходит, когда оппонент молчит и внимательно слушает? Мы говорим. Когда нас слушают, причем внимательно, делая пометки по ходу нашей речи, мы раскрываемся. Использовать прием «молчать и слушать» — это и есть работа с человеческими пороками. Люди болтливы.

Преподаватель

М.Г. Клевцова

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 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

Критерии оценивания результатов тестирования:

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

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 промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале:

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

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.