

Содержание:

image not found or type unknown



ВВЕДЕНИЕ

Для успешного развития бизнеса необходимо одно важное искусство-умение вести переговоры со сторонними организациями.

Под переговорами понимается вид совместной деятельности, в которой участвуют два или более лица, которые не находятся в отношениях прямого подчинения, для решения проблем, возникших между ними и желающие прийти к такому результату, предлагая разные решения поставленного вопроса, где были бы удовлетворены обе стороны. Они состоят из вопросов и ответов, опровержений, доказательств и соглашений, из выступлений с разных сторон.

Переговоры - это взаимозависимые процессы выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний, удовлетворяющих основные интересы всех сторон, непосредственно участвующих в переговорах. Процесс переговоров с позиции сотрудничества распадается на три процесса: адекватная коммуникация; эффективное просвещение; ответственное использование власти.

При правильном применении правил и психологических приемов, можно добиться наиболее благоприятных условий для фирмы. Необходимо развивать такие качества как: выдержка, самообладание, ум, правильная стратегия.

Деловые переговоры всегда были важны для оптимальной работы фирмы в различных сферах деятельности. Они составляют очень важную и одну из основных частей в профессиональной деятельности деловых людей (менеджеры, политики и так далее). Они помогают решить внутриорганизационные конфликты, заключить сделки, договоры и прочие, полезные для фирмы, вопросы.

К сожалению, раньше в нашей стране не придавали особого значения той стороне делового общения, связанной с психологией, тактикой и определённой стратегией ведения деловых переговоров. И лишь во второй половине XX века, переговоры стали объектом широкого научного исследования. Для благоприятного исхода и заключения договора, необходимо знать определённые нормы и правила поведения в проведения беседы, уметь выбирать правильную тактику и стратегию.

Ведь в процессе деловых переговоров может попасться абсолютно любой собеседник - вы можете договориться с ним без особого труда, либо с огромным трудом, а иногда совсем не прийти к общему согласию. Именно поэтому необходимо разрабатывать, выбирать и применять различные стратегии и технику ведения переговоров.

Целью моей работы является рассмотрение различных тактик и стратегий ведения деловых переговоров, при каких обстоятельствах и как можно ими воспользоваться. Информация, которую я хочу здесь преподнести, очень актуальна, и обязательно пригодится в будущем для дальнейшей успешной работы в серьезной развивающейся организации.

1. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

1.1 СТРАТЕГИЯ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Вступая в переговоры, участники могут воспользоваться какими-либо стратегиями переговоров. Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой проводятся переговоры, от готовности сторон реализации интересов друг друга и от понимания, насколько будут успешны переговоры.

Выделяют две основные стратегии ведения переговоров:

1) Позиционный торг.

Это такая стратегия переговоров, при которой обе стороны рассматривают переговоры как продолжение борьбы и основной акцент делают на собственном выигрыше. Они ведут спор о конкретных позициях.

Очень важно отличать позиции от интересов:

- Позиции-это то, как участники конфликта понимают проблему и чего они хотят добиться в ходе переговоров
- Интересы- это то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чём они заявляют

И если позиции всегда ясно сформулированы участниками, то обнаружить интересы, стоящие за позициями, всегда намного сложнее.

В целом позиционный торг имеет следующие особенности:

- участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- подчеркивается различие между сторонами, а сходство, даже если оно имеется, часто отвергается;
- действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;
- стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;
- перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, но совместные действия при этом носят вынужденный характер;
- в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Так же, выделяют два стиля позиционного торга:

- Жёсткий стиль (стремление твёрдо придерживаться своей позиции с допустимостью минимальных уступок)
- Мягкий стиль (ориентирован на взаимные уступки ради достижения соглашения)

Если в переговорах одна из сторон принимает позицию уязвимого стиля, а вторая - жёсткого, то для сторонника жёсткого стиля, его позиция будет выигрышной, а мягкого - более уязвимой. Но с другой стороны, если обе стороны выберут жёсткий стиль, то это может привести к срыву переговоров (следовательно, интересы участников совсем не будут удовлетворены).

2) Переговоры на основе взаимного учёта интересов.

Такая стратегия является реализацией партнёрского подхода, предполагает стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего обе

стороны.

Основные особенности таких переговоров подробно описаны их сторонниками Роберт Фишер и Уильям Юри (см. пункт 1.5):

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;
- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;
- участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;
- стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;
- в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;
- достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Переговоры на основе взаимного учёта интересов являются более предпочтительными:

- ни одна из сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые ими договорённости как справедливое и наиболее приемлемое решение стоящего вопроса.

- Позволяет оптимистично оценивать перспективы пост-переговорных отношений, развитие которых осуществляется на прочной основе.
- Стороны будут стремиться к соблюдению договорённостей без какого-либо принуждения.

При выборе, какую из стратегий реализовать в процессе переговоров, стоит опираться на предполагаемый результат, учитывать достоинства, недостатки и свою специфику каждого из подходов. Само же жёсткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в практике же, обычно они могут быть использованы одновременно.

1.2 ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЁМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

При исследовании, которые посвящены переговорному процессу, особое внимание уделяется воздействию на оппонента и использованию при этом различных приёмов. В каждой стратегии есть свои тактические приёмы.

Приёмы, используемые при позиционном торге, как правило, наиболее известны и многообразны. Выражают отношение к оппоненту как противнику:

- 1) Завышение требований - оппоненты начинают переговоры с завышенных требований, на выполнение которые они не рассчитывают. Постепенно оппоненты переходят к более реальным требованиям посредством кажущихся уступок, добиваясь, тем самым, реальных уступок с противоположной стороны. Но чрезмерно требование завышать нельзя, потому что оно скорее всего будет расценено как неправомерное и ответных уступок не поступит;
- 2) Расстановка ложных акцентов в собственной позиции - демонстрирование сильной заинтересованности в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем, снятие требования по данному пункту. Такое действие выглядит как уступка и располагает оппонента к уступкам в ответ;
- 3) Выжидание - используется для того, чтобы оппонент первым высказал своё мнение. И, в зависимости от полученной информации, формулируем свою точку зрения;

4) «Саями» - используется, чтобы затянуть переговоры или получить больше информации от оппонента с помощью предоставления информации маленькими порциями;

5) «Палочные» - идея приёма в том, что в качестве довода обращаются к высшим ценностям и интересам. Пример высказывания: «Вы понимаете, с кем имеете дело?». Как правило, используется в случаях, если нужно психологически подавить оппонента или при наличии проблем с контраргументацией;

6) «Преднамеренный обман» - используется либо для достижения, либо для избегания каких-либо последствий и представляет собой:

- * искажение информации;

- * сообщение заведомо ложной информации;

- * отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам;

- * отсутствие намерений выполнять условия соглашения;

7) Выдвижение требований по возрастающей - один из участников соглашается с вносимыми предложениями, а другой прибегает к выдвижению новых и новых требований;

8) Выдвижение требований в последнюю минуту - используется в конце переговоров. При заключении соглашения, один из участников вносит новые требования с расчётом на то, что другой участник пойдёт на уступки, чтобы сохранить достигнутый результат;

9) Двойное толкование - в итоговом документе один из участников «закладывает» формулировки с двойным смыслом, что помогает создать соглашение в своих интересах;

10) Оказание давления на оппонента - цель: добиться уступок и вынудить согласие на предложенное решение.

Реализовать такой прием позволяют:

- * указание на возможность прекращения переговоров;

- * демонстрация силы;

* предъявление ультиматума;

* предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Приемы, используемые при переговорах на основе взаимного учета интересов (ориентирована на партнёрский подход):

1) Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов - сначала обсуждаются вопросы, к общему согласию которых прийти легко, а уже потом перейти к решению более сложных проблем. Способствует благоприятной атмосфере во время переговоров и позволяет избежать активного противодействия сторон;

2) Разделение проблемы на отдельные составляющие- выделение определённых аспектов, по которым в итоге достигается взаимное согласие;

3) Вынесение спорных вопросов «за скобки» - используются, если возникают трудности в достижении соглашения всех проблем данных переговоров. Спорные вопросы не рассматриваются. Итог: достижение частичных договорённостей;

4) «Один режет, другой выбирает» - принцип справедливого разделения: один делит (территорию, функции и т.д.), а второй выбирает одну из поделённых частей. Смысл в том, что тот, кто делит, чтобы не получить меньшую долю, будет стараться разделить что-либо максимально точно;

5) Подчеркивание общности- указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов:

* заинтересованность в положительном результате переговоров;

* взаимозависимость оппонентов;

* стремление избежать материальных и моральных потерь;

* наличие длительных отношений между сторонами.

Приёмы, носящие двойственный характер (сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от используемой стратегии):

1) Опережение возражений – тот, кто начинает обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной

мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести переговоры на основе взаимного учета интересов данный прием сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании;

2) Экономия аргументов- все аргументы высказываются поэтапно. При позиционном торге, этот приём позволяет скрыть часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. На основе взаимного учёта интересов: облегчение восприятия информации, избежание игнорирования того или иного довода оппонентом.

3) Возвращение к дискуссии - уже обсуждаемые ранее вопросы снова выносятся на обсуждение. В ситуации торга: затягивание переговоров. Партнёрский подход: используют приём, если вопрос действительно остался не до конца понятным.

4) Пакетирование -заключается в том, что несколько вопросов предоставляются вместе на рассмотрение в виде «пакета». В рамках торга «Пакет» включает как привлекательные, так и мало привлекательные для оппонента предложения. Так же, такую сделку называют «продажей в нагрузку». Смысл в том, чтобы предложить оппоненту «пакет», где он будет заинтересован в нескольких предложениях и, следовательно, примет и остальные. На основе партнёрского подхода: «пакет» ориентирован на увязку интересов, где выигрыш возможен для обоих участников.

5) Блоковая тактика -используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием блоковой тактики используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

6) «Уход» или тактика избегания -может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, а также в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью:

* не дать оппоненту точной информации;

* не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному

* отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;

* затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе взаимного учета интересов используют «уход» в тех случаях, когда необходимо обдумать предложение или согласовать вопрос с другими лицами.)

Самый главный критерий, отличающий один приём от других- цель, ради которой используется выбранная тактика и стратегия. И цели заключаются либо в желании достижения взаимного результата, либо к стремлению выиграть одному.

2. ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ

2.1 ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

Переговоры- неоднородный процесс, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается своими задачами. Одна из стадий - подготовка к переговорам.

Тщательная подготовка к переговорам - залог их успешного проведения. Очень часто люди экономят свои силы и время на подготовку к переговорам. Но это необходимо для удачного исхода переговоров.

В ходе подготовительного периода стороны обязательно решают ряд задач, составляющих подготовку к переговорам:

1) Анализ проблемы и интересов сторон.

Стороны должны максимально проанализировать ситуацию и собрать необходимые сведения. Следует анализировать свои интересы и своих оппонентов, разобраться в их хитросплетении, что является задачей не из лёгких.

2) Нужно оценить возможные альтернативы переговорному соглашению. Если переговоры не смогут привести к успеху.

Так, например, если вы ведете переговоры о повышении заработной платы с руководством своей фирмы, то наилучшей альтернативой переговорному соглашению может быть решение о переходе на работу в другую фирму, куда вас давно приглашают.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

- * обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;
- * совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;
- * выбор наиболее приемлемого варианта для его осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует не только оценить собственные альтернативы переговорному соглашению, но и попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны. Всё это позволит реально оценить ожидаемые результаты переговоров.

3) Определение переговорной позиции. Чаще всего, под позицией понимается взгляд на проблему и выдвигаемая точка зрения. Нужно продумать вопрос о первоначально вносимой позиции. Оппоненты, как правило, начинают обсуждения с проблем, по которым позиции не совпадают, что приводит к осложнению переговоров.

4) Разработка вариантов решения проблем и сформулировать предложения, отвечающие этим вариантам. Необходимо учитывать, как свои интересы, так и интересы оппонентов. Так же, необходимо сформулировать предложения, соответствующие предлагаемому варианту решения. Предложения должны быть понятны и точны, так как они являются венцом подготовительной работы.

5) Содержательная стороны предварительной работы завершается подготовкой документов и разных справочных материалов (тексты, проекты, документы)

Проведённая целенаправленная подготовка к переговорам приводит к минимизации срыва и осложнений.

2.2 ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Как только стороны приступают к обсуждению проблемы, наступает начало переговоров. На первой же встрече нужно согласовать процедурные вопросы,

которые были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимное одобрение участников относятся:

- Повестка дня;
- Временные рамки отдельных встреч и всего переговорного процесса;
- Очередность выступлений участников;
- Порядок принятия решений.

Процесс ведения переговоров неоднороден по своим задачам и основан на прямом взаимодействии оппонентов друг с другом.

Таким образом, выделяются этапы переговоров:

- 1) уточнение интересов и позиций сторон;
- 2) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;
- 3) достижение соглашения.

Рассмотрим каждый из них

- Уточнение интересов и позиций сторон:

Предварительная подготовка совсем не даёт полное и адекватное представление о позициях и интересах друг друга. Именно поэтому на первом этапе в переговорах обсуждаются наиболее важные вопросы. Говорятся точки зрения и выдвигаются позиции обеих сторон по рассматриваемой проблеме.

И при стратегии торга, и при условиях сотрудничества участники пытаются сразу изложить свои полные требования, редко выходит по-другому. Тем более это характерно для переговоров в условиях конфликта. При использовании изначально жёсткой позиции, уменьшаются шансы сторон на итоговое взаимное соглашение и переговоры могут завести в тупик.

Важность этапа: формирование атмосферы переговоров. Если стороны не смогли наладить контакт, то вряд ли они придут к договорённостям.

- Обсуждение:

Второй этап, как правило, является более трудным и ответственным. На этом этапе выбираются основные параметры решения проблемы совместно. При внесении каких-либо предложений, обсуждении или ответах, оппоненты могут либо усилить, либо ослабить свои позиции, тем самым предопределяя исход переговоров. Очень многое зависит от их обаяния, умения правильно мыслить, говорить, мыслить творчески и убеждать.

1. Умение слушать лежит в основе любых переговоров. Часто оппоненты уверены, что могут выслушать оппонента и понять его без особого труда, но это не так-то просто. Для того, чтобы воспринять и понимать информацию, участникам необходимо владеть рефлексивными и нерефлексивными умениями слушать.

2. Умение убеждать необходимо для того, чтобы оппонент принял твою точку зрения. Осуществляется аргументами и обращено, прежде всего, к разуму человека.

Для аргументации своих точек зрения, предназначенных для обоснования и опровержения мнения, существуют различные методы аргументации:

- фундаментальный - изложение фактов и конкретные сведения;
- метод противоречия - основан на выявлении противоречий в рассуждениях оппонента;
- метод извлечения выводов - основан на точной аргументации, которая посредством частных выводов приводит к желаемому итогу;
- метод сравнения - придает рассуждению яркость, делает его более зримым;
- метод «да... но» - используется в том случае, если оппонент акцентирует внимание либо только на преимуществах, либо только на слабых сторонах обсуждаемого варианта решения проблемы. Метод позволяет сначала согласиться с говорящим, а затем возразить, что дает хороший психологический эффект;
- метод подхвата реплики - предполагает умение применить реплику оппонента в целях усиления собственной аргументации (2).

3. Умение задавать вопросы - важная составляющая эффективного обсуждения предложений сторон. Если вопрос задан верно, то можно получить дополнительную информацию, более точно понять точку зрения оппонента, направить процесс обсуждения в нужном направлении.

Можно выделить такие виды вопросов:

- риторические -- утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего.
- наводящие -- содержат элементы требуемого ответа. Их можно использовать, когда необходимо получить подтверждение точке зрения говорящего или направить переговоры в нужное русло;
- альтернативные -- предоставляют оппоненту возможность выбора из двух-трех вариантов, что позволяет быстрее принять решение.

4. Умение творческого мышления. Все усилия в обсуждении могут обернуться неудачей, если оппоненты сами создают препятствия на этом пути, потому что люди, как правило, склонны к шаблонному мышлению.

Из-за того, что мы мыслим шаблонно, часто не можем найти разнообразные варианты решения проблем. И, чтобы это преодолеть, нужно мыслить творчески. Для этого нужно уметь:

- отказаться от того или иного стереотипа;
- свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;
- находить неожиданные, уникальные решения.

Бывает и так, что переговоры сложно довести до логического конца, особенно в конфликтных ситуациях. Если участники переговоров, что бывает нередко, стремятся к достижению односторонних имуществ, то, как правило, обсуждение не приносит желаемого результата и переговоры приходят в тупик. В данной ситуации возможны 2 дальнейших действия:

1. Уход из-за стола переговоров.

В случае реализации этого варианта важно учитывать:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;
- не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;

- следует четко изложить оппоненту суть разногласий, вынудивших вас пойти на решительный шаг;
- никогда не сжигайте мосты. Большинство взаимодействий носят не разовый, а повторяющийся характер. Таковыми являются отношения государств на международной арене, сторонников противоборствующих партий в парламенте, партнеров по бизнесу т.д.;
- если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, сообщите об этом оппоненту;
- если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент, оцените его поступок по достоинству и не отвергайте с порога его предложений.

В случае ухода из-за стола переговоров стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки.

2. Поиск позитивного выхода из сложившейся ситуации.

Предполагает продолжение переговоров. В этом случае самым эффективным выходом будет объявления перерыва на переговорах, что позволит участникам проанализировать сложившуюся ситуацию, провести консультации по этому поводу с кем-нибудь со стороны, продумать различные шаги для выхода из тупиковой ситуации и снизить эмоциональный накал в переговорах.

Итог: появляется реальный шанс возобновления переговорного процесса. Оценить позитивную роль перерыва можно оценить по собственному опыту.

Если стороны стараются решить проблему совместно, путём переговоров, то результатом этого этапа является определение вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.

3. Достижение соглашения. Переговорное пространство.

Третий этап является завершающим в поиске проблемы: стороны приступают к разработке итоговых договорённостей. При работе над соглашением, участники должны сделать выбор, допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения - мера того, на что оппоненты могут согласиться.

Переговорное пространство- область, в которой возможно достижение соглашения. Любые договорённости могут быть достигнуты только в его рамках.

Пределы допустимых решений у каждой из сторон могут быть достаточно сильно изменены по сравнению с изначальными позициями. Поэтому соглашение более вероятно в центральной зоне переговорного пространства, делая решение для обоих оппонентов вполне удовлетворительным. Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше разница в соответствии целей. К кому ближе, у того большее достигнутое соглашение, от кого дальше- достигнутое соглашение носит вынужденный характер, что, в принципе, можно считать поражением, не смотря на то, что принятое решение не выходило за область переговорного пространства.

Достижение соглашения. Три типа решений:

- Серединное;
- Асимметричное;
- Принципиально новое.

1) Серединное(компромиссное) - типичное решение на переговорах. Стороны идут на взаимные и равноценные уступки.

2) Ассиметричное решение - уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой.

Такое соглашение обычно принимается в ситуациях, если:

- имеет место значительное различие в соотношении сил оппонентов;
- одна из сторон готова в значительной мере поступиться своими интересами ради грядущей ожидаемой выгоды;
- проблема, требующая решения, для одного из участников менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений;
- переговоры ведутся на фоне конфликтных отношений;
- один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей большими потерями.

Степень асимметрии различна: почти полное пренебрежение интересами одной из сторон. Итоговое решение содержит лишь слова высокой оценки деятельности ценного сотрудника, но совершенно туманную перспективу по служебной лестнице в будущем. И если в целом асимметричное решение наименее стабильно, то при значительной асимметрии оно обычно воспринимается несправедливым и у проигравшего участника появляется желание взять реванш при первой же возможности.

3) Принципиально новое решение - максимально удовлетворяет интересы каждой из сторон. Поиск решения требует кропотливой работы и, по сравнению с другими, является наиболее сложным.

Принципиально новое решение можно найти при тщательном анализе соотношения интересов обеих сторон. Позволяет выявить не пересекающиеся интересы и тем самым привести переговоры к общему удовлетворению сторон.

Следует заметить, что принципиально новое решение включает в себя элементы компромисса.

Достижение соглашения и работа над ним.

Работа над соглашением может быть двух вариантов:

- Изначально соглашение заключается в общих над соглашением чертах, а потом уже идёт согласование деталей по каждому из спорных вопросов.
- Участники используют последовательное согласование каждого спорного вопроса, что означает серию детализированных договорённостей. Комбинация этих решений и приводит к составлению итогового соглашения.

Несмотря на выбранный вариант, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий:

1) Прежде всего, участники продумывают объективные критерии (моральные принципы, общие ценности, обычаи и традиции, профессиональные нормы, цены, экспертные оценки и т.д.), позволяющие оценить конечные варианты решения той или иной проблемы.

Критерии, которые используются, должны быть независимы от желаний участников, иначе они не будут справедливы. Так же, критерии должны обладать практичностью и устраивать обе стороны переговоров.

2) Следующий шаг - выбор при помощи объективных критериев самого приемлемого решения. Рассчитывать на прочные договорённости можно тогда, когда в их основе лежит устраивающее обе стороны.

3) Последний шаг - утверждение решения на основе выбранного метода. При стратегии торга - решение принимается при обоюдном соглашении обеих сторон, либо одна сторона просто капитулировала. На основе взаимного учёта интересов - не только обоюдное согласие сторон, но и отсутствие вынужденного характера согласия.

На много сторонних переговорах применяются два метода принятия решения:

- Метод консенсуса. Все участники переговоров согласны с выбранным решением. Метод базируется на признании чужих интересов для осуществления собственных. Соглашения, которые выработаны на основе этого метода, несовместимы с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов и, исходя из этого, такие соглашения являются наиболее прочными.

- Метод большинства. Больше шансов достичь согласия, но этот метод принятия решений позволяет заявить лишь о позиции большинства, а не всех.

Достижение соглашения и закрепление решений.

В случае успеха переговоры заканчиваются закреплением решения, в зависимости от того, насколько официальна ситуация (либо в итоговых документах, либо устными договорённостями). Конечно же, письменное заключение договорённостей уменьшает возможность искажения информации в дальнейшем. Однако в рамках межличностных отношений такая практика, в основном, отсутствует. Это приводит к риску нарушить условия договора или вовсе аннулировать его при желании одной из сторон.

2.3 РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕГОВОРОВ, ЕГО АНАЛИЗ И ВЫПОЛНЕНИЕ ДОСТИГНУТЫХ ДОГОВОРЁННОСТЕЙ

Хоть период прямого воздействия сторон и завершился, но говорить о конце переговоров является преждевременным решением. Участники покидают стол переговоров, а сам переговорный процесс переходит в заключительную стадию - анализу результатов переговоров и выполнения достигнутых возможностей.

Прежде всего, каждая из сторон должна проанализировать завершившиеся переговоры, вне зависимости от того, удачными они были или нет, и определить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
- пришлось ли идти на уступки и каковы будут их последствия;
- какие возникали трудности в процессе переговоров;
- каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
- каковы основные причины достигнутых результатов.

Показательным критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не говорит о безусловном успехе. Чтобы понять, насколько успешно прошли переговоры, можно учесть ряд критериев:

1) Степень решения проблемы. Достигнутое соглашение переговоров и есть свидетельство решения проблемы. Однако итог взаимодействия сторон, исходя из характера договорённостей, различен:

- При взаимовыгодном результате проблема полностью снимается с повестки дня и создаётся прочный фундамент для дальнейшего взаимоотношения участников;
- Если же одна из сторон потерпела поражение, то соблюдение соглашения ставится под угрозу.

2) Субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры считаются успешными, если обе стороны удовлетворены итогами и считают решение проблемы справедливым, но не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

3) Выполнение условий соглашения. Необходимо помнить, что при возникновении проблем при выполнении взятых на себя обязательств, даже самый успешный

результат переговоров потускнеет.

Выполнение достигнутых договорённостей.

Готовность сторон к выполнению условий, достигнутых в соглашении, позволяет не только оценить степень успешности переговоров, но и является очень важным аспектом в последней стадии переговоров. Если участники не будут спешить с выполнением условий договора, то результат переговоров сразу станет сомнительным.

Самый лучший способ для того, чтобы достичь долговременного эффекта переговоров - включиться в соглашение плана по его реализации. Важно, чтобы в нём всё чётко оговаривалось (к какому сроку нужно закончить, что нужно сделать и т.д.).

Так же необходима система контроля за выполнением этого соглашения.

В итоговом документе возможно проговорить процедуру возможности пересмотра соглашения или его частей.

Подводя итог, отметим, что чем дольше тянуть с выполнением своих обязательств, тем больше вероятность вызвать сомнение и недоверие сторон друг к другу, поэтому участникам переговоров следует приступить к выполнению своих обязательств как можно быстрее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, в данной работе я рассмотрел стадии, тактики и ведение переговоров в целом.

Хочу сказать, что очень важным является развитие навыков для ведения переговоров, что, как оказалось, не так-то просто. Необходимо отметить, что в переговорах очень важным считается умение правильно подойти к ситуации, уметь проанализировать её, получить достаточно информации для представления об оппоненте и найти ходы для того, чтобы переговорный процесс закончился успехом. Участники должны стремиться к общему решению проблемы, чтобы добиться своей цели и заложить хороший фундамент в дальнейших взаимоотношениях с участниками переговоров. Если «перетягивать одеяло» на себя, то переговоры могут просто зайти в тупик, а нарушение психологического и

морального климата в переговорах может привести к конфликту.

Если дать определение, то переговоры в деловом общении - процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного устраивающего их решения.

Также хотелось бы отметить, что важной составляющей особенностью переговоров являются интересы участников, которые бывают либо схожими, либо совершенно противоположными. Участники переговоров ограничены в своих возможностях, так как им необходимо решить проблему, учитывая интересы друг друга. И чем больше зависимость сторон друг от друга, тем важнее для них договориться путём переговоров.

В наше время для успеха в работе необходимо учиться вести переговоры. Поэтому при наличии любой возможности, нужно узнавать что-то новое, практиковать и совершенствовать свои умения в этой сфере. Чем больше опыта имеешь в ведении переговоров, тем больший успех будешь иметь в своей профессиональной сфере, да и в обществе в целом. Умение вести переговоры (создать благоприятную атмосферу, найти правильный подход, стратегию, тактику, правильно преподнести и проанализировать информацию) - одно из главных критериев в достижении своей цели во время деловых переговоров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Психология убеждения – 50 доказанных способов быть убедительными: Роберт Чалдини, 2017.
2. Управление персоналом: А.М.Руденко, В.В.Котлярова, Изд.Феникс, 2016.
3. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. Москва, Наука, 1996.
4. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
5. Левченко Е.А. Как проводить переговоры. М., 1995.