ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОУ ВПО

ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**Дисциплина: «ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ»**

**Тема: «Особенности деловых переговоров и их характер»**

Преподаватель: профессор Шишмаренков В. К.

Выполнил: Медведева Юлия Евгеньевна

2-ое высшее образование, 1-й год обучения

специальность: бух.учет, анализ и аудит

Челябинск-2008

**Содержание**

1. Введение
2. Общая характеристика переговоров (виды переговоров, функции переговоров, совместные решения
3. Стратегия и динамика переговоров

Стратегия переговоров

Динамика переговоров

Тактические приемы ведения переговоров

1. Выводы
2. Литература

**Введение.**

Переговоры — древнее и универсальное средство человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся.

Почти все, что мы делаем – от «поглощения компаний», попытки вернуть долги, снизить арендную плату, разобраться с взаимными претензиями друг к другу, снизить цену при закупке партии товаров или повысить ее при продаже до разговора о прибавке жалованья или споре с участником дорожно-транспортной аварии, - все это включает затяжные переговоры.

Переговоры включают множество задач. Часть из них осознается, а другая часть, и притом значительная, не осознается. Но от этого они не перестают существовать и влиять на исход переговоров.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений, по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к, согласию. Поэтому для каждых переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

**2. Общая характеристика переговоров**

Существуют различные виды переговоров, в зависимости от выделения различных целей их участников.

1. Переговоры о продлении действующих соглашений. Например, временного соглашения о прекращении военных действий.

2. Переговоры о нормализации. Проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто проводятся с участием третьей стороны.

3. Переговоры о перераспределении. Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами наступающей стороны.

4. Переговоры о создании новых условий. Их целью является формирование новых отношений, заключение новых соглашений.

5. Переговоры по достижению побочных эффектов. Решаются второстепенные вопросы (уяснение позиций, отвлечение внимания и т.д.).

В зависимости от того, какие цели преследуют участники переговоров, выделяются различные функции переговоров:

• информационная функция – это когда стороны заинтересованы в обмене взглядами, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия;

• коммуникативная функция – это функция налаживание новых связей, отношений;

• функция регуляции и координации действий;

• функция контроля;

• функция отвлечения внимания;

• функция пропаганды.

Переговоры как одна из разновидностей общения имеют ряд отличительных особенностей. Важная особенность переговоров состоит в том, что они ведутся в условиях ситуации с различными интересами сторон, т.е. их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными. Кроме того, сочетание различных интересов делает участников переговоров взаимозависимыми, а именно его участники ограничены в своих возможностях односторонним путем решать собственные задачи. Взаимозависимость участников переговоров позволяет утверждать, что их усилия направлены на совместный поиск решения.

Существует три типа совместных решений участников переговоров:

а) компромиссное, или «срединное решение»;

б) асимметричное решение, относительный компромисс;

в) нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

Рассмотрим их подробнее применительно к проблеме переговоров.

Первый тип решения — компромисс, когда стороны идут на взаимные уступки. Это типичное решение на переговорах. Компромисс возможен тогда, когда стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга.

Однако чаще приходится встречаться с ситуациями, когда критерии нечетки или же стороны не могут найти ту «середину», по отношению к которой они могут двигаться, уступая друг другу. В таких случаях необходимо искать общие интересы. Когда статусы, возможности власти и контроля, а также интересы сторон не позволяют им найти «серединное» решение, то стороны могут придти к асимметричному решению. Тогда уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Оппонент, получающий явно меньше условной половины, сознательно идет на это, поскольку иначе он понесет еще большие потери. Степень асимметричности может быть различной.

Третий тип решения состоит в том, что участники переговоров разрешают противоречия путем нахождения принципиально нового решения, которое делает данное противоречие несущественным. Принципы принятия такого решения разработаны американскими специалистами Р. Фишером и У. Юри, опубликованы в начале 80-х годов. Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться довольно-таки далеко от первоначальных заявлений. Поэтому достижение соглашения более вероятно в центральной (заштрихованной) зоне переговорного пространства. В этом случае принятое решение воспринимается сторонами переговоров как вполне удовлетворительное.

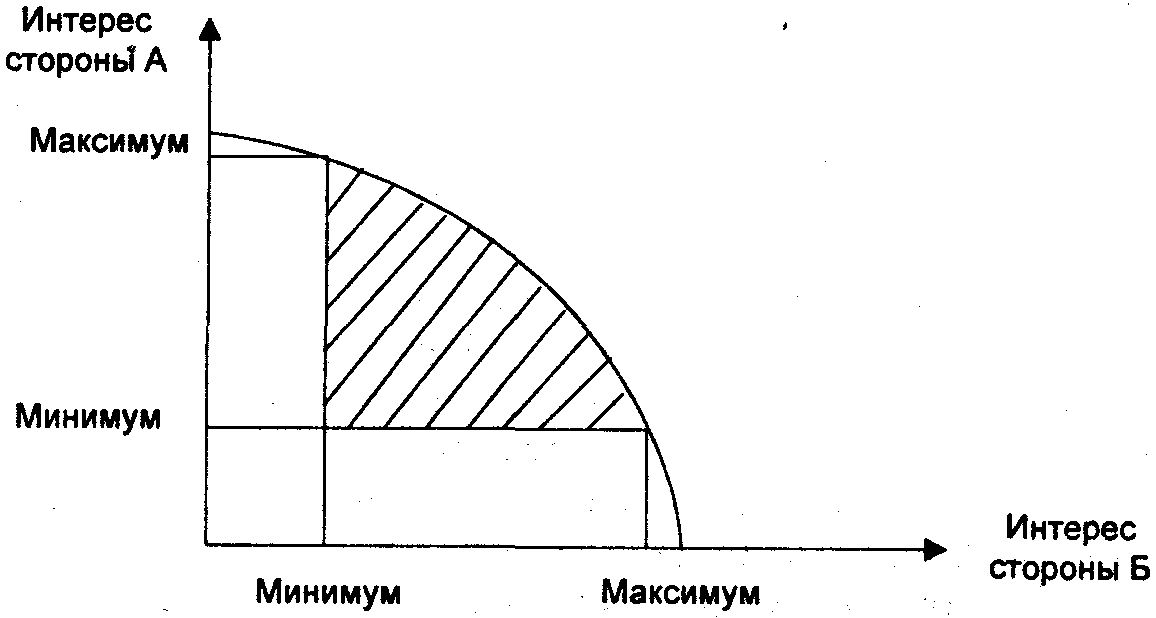


Рис.1. Поле вариантов компромиссных решений на переговорах (заштриховано)

**3. Стратегия и динамика переговоров**

**3.1. Стратегия переговоров**

Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры.

Выделяют две основных стратегии ведения переговоров:1) позиционный торг, и 2) переговоры на основе взаимного учета интересов.

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях. Выделяют два стиля позиционного торга: жесткий и мягкий. Жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, мягкий ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

В отличие от позиционного торга, переговоры на основе взаимного учета интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

**3.2. Динамика переговоров**

Переговоры как сложный процесс, неоднородный по задачам, состоит из нескольких этапов: подготовки к переговорам, процесса их ведения, анализа результатов, а также выполнения достигнутых договоренностей. Рассмотрим некоторые наиболее важные этапы подробней.

Подготовка к переговорам. Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол. От того, как будет проведена подготовка, во многом зависит будущее переговоров и принятых на них решений. Подготовка к переговорам ведется по двум направлениям: организационному и содержательному.

К организационным моментам подготовки относят: формирование делегации, определение места и времени встречи, повестки дня каждого заседания, согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава. Бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека исходя лишь из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность по существу обсуждаемой проблемы.

Содержательная сторона подготовки к переговорам включает: анализ проблемы и интересов участников; формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения. Прежде чем стороны начнут готовиться к переговорам, анализируется проблема, которая будет решаться. В чем ее суть? Есть ли иные пути ее решения, требующие меньших затрат и усилий? Они могут быть обнаружены как в рамках односторонних действий, так и на основе переговоров с оппонентом. Необходимо выработать общий подход к переговорам — их концепцию. При формировании общего подхода к переговорам определяются задачи, которые будут реализовываться на них. Необходимо определить возможные варианты решения. Производится разработка различных вариантов решения, их оценка в зависимости от степени их приемлемости для обеих сторон.

Участники должны продумать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Предложения являются ключевыми элементами позиции. Формулировка предложений должна быть простой и не допускать двусмысленности. Аргументация всегда должна быть объективной.

Ведение переговоров. Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. Для того чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров, из каких этапов он состоит. Можно говорить о трех этапах ведения переговоров:

• уточнение интересов, концепций и позиций участников;

• обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);

• согласование позиций и выработка договоренностей.

В ходе уточнения интересов и позиций снимается информационная неопределенность по обсуждаемой проблеме. Находится «общий язык» с партнером по переговорам. Обсуждая вопросы, необходимо убедиться, что под одним и тем же термином стороны понимают одинаковые, а не разные вещи. Этап уточнения проявляется в изложении сторонами позиций (внесение официальных предложений) и предоставлении разъяснений по ним. Внося предложения, стороны тем самым определяют свои приоритеты, свое понимание возможных путей решения проблемы.

Этап обсуждения (аргументации) направлен на то, чтобы максимально понятно обосновать собственную позицию. Он приобретает особое значение, если стороны ориентируются на решение проблемы путем компромисса. Во время обсуждения оппоненту показывают, на что и почему сторона не может пойти. Обсуждение является логическим продолжением уточнения позиций. Стороны путем выдвижения аргументов в ходе дискуссии, высказывания оценок в адрес предложений партнеров показывают, с чем и почему они принципиально не согласны· или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения. Если стороны стремятся решить проблему путем переговоров, то результатом этапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Третий этап — согласование позиций. Выделяют две фазы согласования: сначала согласование общей формулы, а затем — деталей. При выработке общей формулы соглашения, а затем и при ее детализации стороны проходят как бы все три этапа: уточнение позиций, их обсуждение и согласование.

Конечно, выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом. Однако в целом логика переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может вести к затягиванию переговоров и даже их срыву.

Заключительным периодом переговорного процесса является анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Принято считать, что если стороны подписали некий документ, значит, переговоры были не впустую. Но наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются важнейшим показателем успеха переговоров. Переговоры можно считать удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги.

Другой важнейший показатель успешности переговоров — степень решения проблемы. Успешные переговоры предполагают решение проблемы, однако участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена.

Третий показатель успешности переговоров — выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств. Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям.

После завершения переговоров необходимо провести их анализ, т. е. обсудить:

• что способствовало успеху переговоров;

• какие возникали трудности, как они преодолевались;

• что не учтено при подготовке к переговорам и почему;

• каково было поведение оппонента на переговорах;

• какой опыт ведения переговоров можно использовать.

**3.3. Тактические приемы на переговорах**

Ряд тактических приемов может применяться независимо от того, на каком этапе находится процесс переговоров. Использование же других приемов ограничено рамками конкретного этапа.

А. Приемы, имеющие широкое применение на всех этапах.

1. «Уход» связан с закрытием позиции. Примером «ухода» может служить просьба отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другую встречу. «Уход» может быть прямым или косвенным. В первом случае прямо предлагается отложить данный вопрос. При косвенном «уходе» на вопрос дается крайне неопределенный ответ.

2. «Затяжка» применяется в тех случаях, когда сторона по каким-либо соображениям пытается затянуть переговоры. Представляет серию различных видов «уходов».

3. «Выжидание» выражается в стремлении участника сначала выслушать мнение оппонента, чтобы затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою позицию.

4. «Выражение согласия» с уже высказанными мнениями партнера нацелено на подчеркивание общности.

5.«Выражение несогласия» с высказываниями оппонента — противоположный прием.

6. «Салями» — очень медленное приоткрывание собственной позиции. Смысл приема в том, чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от оппонента.

Б. Приемы, относящиеся ко всем этапам, но имеющие свою специфику в применении на каждом из них.

1. «Пакетирование» состоит в том, что несколько вопросов предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т. е. обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс.

2. «Выдвижение требований в последнюю минуту». Применяется в самом конце переговоров, когда все вопросы решены и остается подписать соглашение. В этой ситуации одним из участников выдвигаются новые требования. Если оппонент стремится сохранить достигнутое, то он может пойти на уступку.

3. «Постепенное повышение сложности» обсуждаемых вопросов. Данный прием применяется при совместном анализе проблемы.

4. «Разделение проблемы на отдельные составляющие» заключается в отказе от попыток сразу решать всю проблему целиком и выделении в ней отдельных компонентов.

В. Тактические приемы, применяемые на определенных этапах переговоров.

1. Завышение требований. Суть его состоит в том, чтобы включить в свою позицию пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать взамен аналогичных шагов со стороны оппонента.

2. Расстановка ложных акцентов в собственной позиции. Заключается в том, чтобы продемонстрировать, например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос второстепенный.

3. Отмалчивание применяется для закрытия позиции и состоит в создании неопределенности на первом этапе переговоров.

4. Блеф — дача заведомо ложной информации.

5. Прямое открытие позиции в выступлениях или в ответах на задаваемые вопросы.

6. Открытие позиции через уточнение позиции партнера. Этап обсуждения позиций:

В реальной жизни большинство переговоров – это деловая игра. Главная задача в искусстве переговоров – добиться правильного соотношения между конкуренцией и сотрудничеством в ведении переговоров.

**4. Выводы**

1. Переговоры — способ разрешения конфликта, который заключается в использовании ненасильственных средств и приемов для решения проблемы. Переговоры ведутся: о продлении действия соглашений, о нормализации отношений, о перераспределении, о создании новых условий, о достижении побочных эффектов. Среди функций переговоров наиболее значимы: информационная, коммуникативная, регуляции и координации действий, контроля, отвлечения внимания, пропаганды, а также функция проволочек.

2. В динамике переговоров выделяют период подготовки (решение организационных и содержательных вопросов), ведение переговоров (этапы: уточнение интересов и позиций, обсуждение и согласование позиций, выработка соглашения), анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

3. Механизмами переговорного процесса являются согласование целей и интересов, стремление к взаимному доверию, обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон. Технология переговоров включает в себя способы подачи позиции, принципы взаимодействия с оппонентом и тактические приемы. Успех переговоров зависит от ряда психологических условий.

**Литература**

1. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/под ред. проф. Лавриненко В. Н. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
2. Тренинги переговорной деятельности. Андреев.
3. Краткий кодекс переговорщика/Власова Н. М. - М.: Эксмо, 2008.