РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ

ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Факультет: Бухгалтерский учет, анализ и аудит

Дисциплина: Деловое общение

Контрольная работа

на тему «Планирование переговоров »

ВЫПОЛНИЛА:

#### г. Якутск – 2011г.

Оглавление:

Введение……………………………………………………………………...……3

1. Подготовка к переговорам………………………………………...………4
2. Проведение переговоров………………………………………………….8
3. Недостатки при ведении переговоров……………….…………………..14

Заключение……………………………………………………………….15

Список использованной литературы………………………….………………..16

Введение

«*Лучше вести переговоры, чем не вести их».*

Восточная мудрость

*«Глупые ссорятся, а умные договариются».*

Русская пословица

Переговоры становятся частью нашей повседневной жизни. Этого требуют такие появившиеся в российской жизни реа­лии, как многопартийность в политике и рыночные отношения в экономике. Сегодня все чаще приходится прибегать к перегово­рам, поскольку каждый человек хочет участвовать в принятии ре­шений, которые затрагивают его интересы. Все меньше и мень­ше людей соглашается с навязанными кем-то решениями, будь то в деловой сфере, политике или семейных отношениях.

Уже сегодня большинство решений достигается путем перего­воров, на которые возлагаются определенные надежды, справед­ливо полагая, что они должны:

- привести к разумному соглашению, если таковое возможно;

- улучшить или по крайней мере не испортить отношений.

Современные средства связи позволяют решать многие дело­вые вопросы, не встречаясь со своими партнерами. Но они эф­фективны только тогда, когда уже достигнуто взаимопонимание и согласованы основные условия сотрудничества.

В решении принципиальных вопросов главную роль играют личные контакты. Они могут осуществляться в разнообразных формах: от неофициальных встреч до официальных переговоров с заранее подготовленной повесткой дня. Успех личных контак­тов зависит от того, удалось ли достигнуть взаимопонимания, а это требует тщательной подготовки любой встречи, даже если она носит неофициальный характер.

1.Подготовка к переговорам

Переговоры, как и медаль, имеют две стороны: внешнюю (про­токольную) и внутреннюю (содержательную). Что касается пер­вой, то на протяжении многолетней практики выработаны опре­деленные правила ведения переговоров, пренебрегать которыми ни в деловом мире, ни в дипломатии не принято.

О дне и часе переговоров договариваются заранее.Полу­чив согласие, следует прибыть в назначенное время, не застав­ляя другую сторону ждать. Нарушение этого правила рассматри­вается как неуважение к принимающему Вас лицу, что может по­влиять на ход переговоров. В случае непредвиденной и незначи­тельной по времени задержки следует принести свои извинения. Это важно еще и потому, что принимающий имеет полное право, прождав гостя положенное по этикету время, заняться другим важным для себя делом, перепоручив переговоры своим помощ­никам, или вообще в этот день отказаться от встречи.

Рассаживаются за столом переговоров только после того, как свое место займет хозяин дома. Он может посадить глав­ного гостя по правую руку от себя или напротив себя. Второй ва­риант встречается наиболее часто, так как в переговорах прини­мают участие помощники и другие члены делегации.

Инициатива ведения беседы всегда принадлежит главе принимающей стороны. Это принято по законам гостеприимст­ва. Он же следит за тем, чтобы в разговоре не возникало длин­ных пауз, иначе наступившее молчание гостями может быть вос­принято как намек на окончание визита.

Инициатива окончания любой беседы всегда остается за гостем. Но, расставаясь, обе стороны должны помнить о взя­тых на себя обязательствах.

По возвращении с переговоров не следует забывать ко­ротко поблагодарить принимавшую сторону за гостеприимст­во, даже в том случае, если переговоры были не совсем плодо­творными. Этого требуют правила этикета.

Подготовка к переговорам предполагает всестороннее знание проблемы, которую следует обсудить. Практика показывает, на решение вопроса при личной встрече уходит гораздо больше времени, чем на написание письма и получение ответа на него. Но личный контакт предпочтительнее по многим психологическим и тактическим причинам, среди которых немаловажной является выигрыш темпа.

Переговоры по принципиальным вопросам взаимоотношений, условий договоров или контрактов должны проводиться только с авторитетными представителями другой стороны. Уровень пере­говаривающихся сторон пока все еще является существенным фактором, ускоряющим или тормозящим принятие ожидаемого решения.

Знание существующих в организации-партнере правил, обыча­ев и, особенно, внутренних взаимоотношений («кто есть кто») по­зволит избежать просчетов, которые могут затормозить принятие ожидаемого решения. Примером такого просчета может служить ссылка на мнение человека, которого собеседник не признает в качестве авторитета по рассматриваемым проблемам или просто недолюбливает.

Подготовка к переговорам и их проведение обычно делят­ся на три этапа.

На первом этапе следует собрать всю необходимую инфор­мацию, разобраться в стоящих перед участниками переговоров проблемах, определить пути достижения договоренности. Соста­вить перечень своих и чужих интересов, изложив их на бумаге в том виде, как вы их себе представляете. Расположить их в стро­го определенном по степени важности порядке и постоянно по­полнять банк данных по мере поступления дополнительной ин­формации.

На втором этапе следует обдумать различные варианты ве­дения переговоров и выбрать наиболее приемлемый. Если Вы тщательно не продумаете, что будете делать в случае провала переговоров, то Вас ждет двойное поражение. Поэтому разработ­ка вариантов, предусматривающих, как Вы поступите, если не достигнете соглашения, значительно увеличит Ваши возможности для их успешного продолжения в будущем.

На третьем этапе необходимо выявить различия в подходах к обсуждаемым проблемам и попробовать в них разобраться. Подготовка новой сделки может занимать сколько угодно вре­мени, но само решение должно приниматься быстро и немедлен­но реализовываться. Кстати, один из постулатов японского биз­неса гласит: реагировать мгновенно, действовать молниеносно! Груз ответственности при этом очень велик - ведь в случае не­удачи или банкротства некого винить, кроме самого себя, поэто­му планирование переговоров - важнейший этап их подготовки. План должен с максимальной полнотой охватывать интересую­щие Вас проблемы. Он не может быть ограничен только опреде­лением даты, времени и места переговоров. В нем в общем виде намечаются основные проблемы, подлежащие рассмотре­нию, и состав участников переговоров. Затем разрабатывается пунктуальный план. Выдающийся шахматист Э.Ласкер писал по этому поводу: «Найти правильный план так же трудно, как отыс­кать верное обоснование его». Наличие плана вселяет в испол­нителей уверенность в успехе любого дела.

Практика показывает, что при планировании переговоров важно представлять возможную реакцию партнера на Ваши предложения и учитывать его собственные ожидания от этих переговоров. Поэтому план должен быть достаточно гибким, но предусматривающим получение ответа на все интересующие Вас вопросы. Известно, что непредвиденная ситуация может привес­ти к срыву переговоров. Избежать этого можно только заблаго­временной подготовкой альтернативных предложений.

Любые переговоры должны быть ограничены по времени. Крайне неблагоприятное впечатление оставляют нелимитированные по продолжительности (часто из-за неорганизованности участников) переговоры. Они свидетельствуют о неподготовлен­ности и формальном отношении к ним инициатора переговоров, о его профессиональной неподготовленности и неспособности принимать ответственные решения, о неуважении к своему парт­неру.

Одним из непременных условий контактов с представителями других организаций (фирм) является предварительная договорен­ность о времени и месте встречи. В высшей степени невежливо приходить на фирму без согласования и добиваться встречи явочным порядком. Это может создать ощущение неловкости у руководителя фирмы: чисто по-человечески ему неудобно отказать в приеме, но у него могут быть собственные планы или ему необходима предварительная подготовка к разговору (просмотр прежней документации, подбор новых материалов и т.п.). Если в этот момент на фирме находятся другие партнеры или посторон­ние посетители, у них может сложиться неправильное представ­ление о Ваших взаимоотношениях с фирмой. Наконец, требова­ние несогласованной встречи может создать неверное впечатле­ние у сотрудников фирмы о ее статусе и об авторитете своего руководителя. В такой ситуации легко получить отказ от личной встречи или быть переадресованным на второстепенного сотруд­ника, то есть получить своего рода "моральную пощечину", за что некого винить, кроме самого себя. Но если договоренность о встрече достигнута, необходима абсолютная пунктуальность, точ­ность - непременное качество делового человека.

Переговоры не всегда проводятся в служебных помещениях. Встречи с деловыми партнерами, носящие неофициальный ха­рактер, возможны в театре, в кафе, на спортивном мероприятии, на пикнике и т.п. Переговоры в неофициальной обстановке тре­буют особенно тщательной подготовки, ибо желательно не иметь при себе ни плана переговоров, ни документов, подкрепляющих Ваши аргументы. Не исключено, что случайными свидетелями могут оказаться представители конкурирующих фирм.

В общем виде план переговоров должен содержать:

- место, дату и время встречи;

- состав участников;

- вопросы для обсуждения;

- альтернативы на случай контрпредложений;

- ответственного за подготовку справочных материалов (образ­цов товаров, каталогов, рекламы);

- ответственного за встречу и проводы представителя другой стороны;

- ответственного за организацию угощения в ходе перегово­ров;

- ответственного за организацию и проведение приема после переговоров.

При подготовке переговоров важнейшее значение имеет пра­вильный выбор языка общения. Если деловые переговоры про­водятся партнерами, свободно владеющими одним и тем же языком, то проблемы выбора языка для ведения переговоров не возникает. Если языковая среда различна, то, как правило, пере­говоры ведутся на языке принимающей стороны с участием переводчика, хорошо владеющего необходимой терминологией. Следует иметь в виду, что профессионалы обычно стремятся ра­ботать с квалифицированным переводчиком даже тогда, когда достаточно хорошо знают язык партнера. Это дает возможность следить за высказываниями партнеров, не предполагающими, что другая сторона их понимает. Неосторожная фраза или реп­лика могут дать полезную информацию и повлиять на принятие решений. Многие намеренно скрывают свои знания иностранного языка именно по этой причине.

2.Проведение переговоров

Переговоры следует проводить в отдельном помещении. Участники переговоров от принимающей стороны должны занять место в комнате переговоров до прихода туда представителей другой стороны.

Воспринимается как неуважение к партнеру, если встречаю­щий вводит его в пустую комнату, а принимающий и его коллеги входят туда уже после этого и к тому же неодновременно. Нега­тивное отношение вызывают отлучки или вызовы принимающего из комнаты переговоров. У визитеров это создает впечатление или несвоевременности визита, хотя он был предварительно со­гласован, или неуважения к ним, или какого-то неблагоприятного события у принимающей стороны. В любом случае это приводит к излишней нервозности, что не способствует деловому рассмот­рению вопросов. Повторяющиеся выходы руководителя могут восприниматься как обструкция. Также расценивается ситуация, когда переговоры ведет сотрудник, занимающий более низкое служебное положение и не имеющий права принимать обязы­вающие организацию решения. Это может означать, что прини­мающая сторона не заинтересована в решении вопросов, ради которых встреча состоялась. Уход руководителя с переговоров возможен только тогда, когда решены все принципиальные вопросы и сторонам осталось согласовать лишь отдельные детали, но и в этом случае надо получить согласие второй стороны.

Принимающий должен радушно встретить своих гостей (во многих солидных фирмах это делается «у порога»). При этом Ваши жесты и улыбки, обращенные к гостям, должны выражать искреннее удовольствие от встречи с ними. Излишняя востор­женность, неискренняя улыбка могут вызвать у гостей насторо­женность, а манерность и высокомерие - обиду.

Принимающий должен представить своих коллег по фамилиям И занимаемым должностям, включая и приглашенных на переговоры представителей других организаций. Затем представляет своих коллег руководитель другой стороны. Если участники пере­говоров не очень хорошо знают друг друга или встречаются впе­рвые, то следует предварительно обменяться визитными карточ­ками. Положив карточки перед собой в том порядке, в котором сидят партнеры по переговорам, легко вести беседу, обращаясь друг к другу по имени и при этом хорошо представляя себе уро­вень полномочий и компетентности собеседников.

Традиционно гости занимают места лицом к окну, спиной к двери. В неофициальной обстановке рассадка участников встре­чи предпочтительна смешанная, так как это облегчает откровен­ный обмен мнениями. Руководители сторон обычно садятся рядом, остальные участники встречи - по симпатиям или по принципу субординации. После того как все займут свои места за столом переговоров, доступ в комнату встречи должен быть прекращен, за исключением дополнительно приглашаемых, что крайне нежелательно.

Следует особо подчеркнуть, что присутствие на переговорах анонимных свидетелей воспринимается с предубеждением, вы­зывает тревожное беспокойство, не способствующее откровенно­му деловому разговору.

Независимо от важности переговоров, начинаться они должны с неофициальных фраз, подчеркивающих внимание принимающе­го к собеседникам, его личную благожелательную заинтересован­ность в них. Эффективность беседы зависит от стиля ее прове­дения, содержания вопросов, очередности и правильности их по­становки. Хотя в переговорах с обеих сторон могут принимать участие несколько человек, как правило, беседа должна вестись между руководителями. Недопустимо, если во время перегово­ров ведущего перебивают его коллеги. Конечно, он может предо­ставить слово одному из них, особенно по специфическим про­блемам, но в большинстве случаев всю тяжесть беседы по всему кругу обсуждаемых проблем ведущий должен брать на себя.

В ходе беседы, с одной стороны, следует избегать прямых во­просов, требующих ответов «да» или «нет». С другой стороны, формулируйте свои вопросы четко, не заставляйте партнера до­гадываться, чего Вы от него добиваетесь, не испытывайте его терпения. Нельзя открыто подталкивать партнера к принятию благоприятного только для Вас решения, но когда расхождения преодолены, не следует затягивать с фиксацией договоренности, чтобы не оставлять собеседнику возможности для новых разду­мий и колебаний.

Может показаться парадоксальным, но успех переговоров часто зависит от умения слушать собеседника. Ничто так не льстит собеседнику, как внимание к его словам. Внимание долж­но быть искренним, так как показное может быть обнаружено им, обидит его и приведет к затруднениям в переговорах.

Начинать переговоры следует с наиболее важных вопросов повестки дня, пытаясь постепенно достигнуть согласия по прин­ципиальным вопросам. Затем обсуждаются проблемы, по кото­рым можно договориться сравнительно легко и без особых за­трат времени, и только после этого переходят к ключевым во­просам, требующим подробного разбора. Старайтесь так постро­ить беседу, чтобы рассмотрение вопросов, в которых вы едино­душны, предшествовало обсуждению вопросов дискуссионных. Очень важно повести переговоры таким образом, чтобы на их первой стадии собеседник не имел повода дать отрицательный ответ. Если человек сказал «нет», его внутренняя логика побуж­дает оставаться на этой позиции, хотя он и сам может почувст­вовать немотивированность своего отрицательного ответа. По той же логике, чем больше положительных решений принято в начальной стадии переговоров, тем труднее потом занять катего­рически отрицательную позицию, даже при наличии больших ос­нований. Полезно, однако, помнить, что отрицательный ответ ва­шего собеседника на переговорах может быть лишь тактическим приемом. Если он приводит не очень категорические доводы, то ЭТО может означать ожидание компромиссного предложения. У дипломатов есть шутка: «Если дипломат сказал «нет» - это значит «может быть», если дипломат сказал «может быть» - это значит «да», если дипломат сказал «да» - значит это не дипло­мат». Поэтому, получив отрицательный ответ, следует поставить вопрос по-другому, с иной мотивировкой, приняв на себя «вину» II «неточную» формулировку в первом случае.

Разного рода возражения - естественное явление. Без некото­рого сопротивления вообще не может быть переговоров как тако-И1.IX, но хорошая предварительная подготовка и умелое их веде­ние снимают возражения. Поэтому старайтесь придерживаться тактики, проверенной временем: - доходчиво объясните свое предложение;

- не обещайте ничего невозможного;

- учитесь отклонять невыполнимые требования;

- записывайте все, с чем вы соглашаетесь и что вы обещаете;

- не верьте причине отказа, если она убедительно не обосно­вана;

- не идите на прямую конфронтацию;

- трудные вопросы обсуждайте в самом конце, когда по всем другим уже достигнуто согласие и когда ни один из участни­ков переговоров не заинтересован более в их неудачном ис­ходе.

Относитесь строго к своим словам и формулировкам. Приво­дите только достоверные факты и логически обоснованные, до­казательные мотивировки своей позиции. Всегда следует допус­кать, что другая сторона знает дело, возможные решения, внут­ренние ваши взаимосвязи лучше, чем вы предполагаете. При первом же обнаружении «неувязок» с действительностью собе­седник может усомниться в вашем профессионализме, а в даль­нейшем это может вызвать сомнение в деловой солидности. Если вы неправы и знаете, что собеседник это почувствовал, то признайтесь в этом немедленно. Этим вы обезоружите оппонен­та и сохраните возможность для нормальных деловых контактов, в противном случае вы будете вынуждены оправдываться, что нанесет ущерб личному престижу и отрицательно повлияет на ход переговоров. Не торопитесь с навязыванием собеседнику своих "ценных" идей и "идеальных" решений. Они могут стать таковыми, если "возникнут" в его голове. Для этого необходимо научиться пода­вать идеи как бы случайно, но так, чтобы собеседник воспринял их и мог позднее высказывать как собственные. С таким психо­логическим феноменом мы встречаемся часто, но редко пользу­емся этим приемом в деловых взаимоотношениях.

Прежде чем вынести свои идеи на рассмотрение партнеров, желательно посмотреть на свои предложения и аргументы их глазами, предугадать их сомнения и возражения, предусмотреть альтернативные варианты. Такая подготовка к переговорам по­зволит сократить их продолжительность, избежать напряжения в отношениях, поддерживать спокойную деловую обстановку до конца встречи.

Не игнорируйте деталей, само собой разумеющихся "мелочей", особенно если собеседник проявляет нерешительность. Совер­шенно очевидно, что в общем виде собеседник может знать про­блему так же хорошо, как и Вы. Но ему могут быть неизвестны некоторые специфические детали, а люди редко соглашаются на непонятное. Желательно в переговорах полностью избегать тем и выражений, которые могут показаться собеседнику таящими в себе скрытый подтекст (новые условия, обязательства), рассмат­ривать который он, по существу, не готов.

Уважайте мнение своего собеседника. Старайтесь не переби­вать его. Написаны сотни книг и тысячи статей об искусстве переговоров, но в конце концов важно не то, что выступающий скажет, а то, что его собеседники услышат и поймут. Это осо­бенно важно при разговоре на иностранном языке. Поэтому гово­рящий должен оценивать свои слова с позиции слушателей, одновременно отмечая, какую реакцию они вызывают. Это еще раз подчеркивает необходимость тщательной подготовки к пере­говорам. Не менее важно умение слушать. Слушающий, в отли­чие от говорящего, не может позволить себе отвлечься даже на мгновение, поскольку произнесенное слово невозвратимо, а с ним утрачивается логическая связь речи. Человек, не умеющий или не желающий слушать, демонстрирует пренебрежение к своему собеседнику, неуважение его как личности, а люди нуж­даются в сопереживании даже в сфере деловых отношений.

3. Недостатки при ведении переговоров

Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно в достаточной степени их необходимость и цель, сложность и возможные последствия. В таком случае за ним лишь «ответный ход», т.е он будет реагировать, а не действовать, не от него будет исходить инициатива.

Отсутствие программы. У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Легче вести переговоры, имея в голове или на бумаге различные варианты действий.

Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что не оставляет вам никаких преимуществ. Подобное несовпадение интересов, зачастую вызываемое эгоистичными соображениями, блокирует собеседника, отбивает у него охоту вести переговоры вообще.

Недостаточная подготовка переговоров. Эффективность переговоров снижается, когда партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях и критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противной стороны.

Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели.

Партнер разучился слушать или никогда не владел этим искусством. А это является условием эффективности всяких переговоров. Участник переговоров в ответ на взыскания партнера:

-ведет себя не по-деловому, эмоционально, несдержанно;

-не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию;

-не приводит новые факты, не выдвигает новые предложения, а излагает уже известные позиции, мешающие решению проблемы;

-участник переговоров не руководствуется общими интересами, совместной ответственностью за общее дело, не выделяет этот аспект. С помощью анализа реального положения дел выявляется несовпадение интересов участвующих в переговорах сторон, что и ведет к возражениям, встречным требованиям, отказам и т.д.

Недооценивается значение психологических моментов. Например, готовности участника переговоров пойти навстречу партнеру. У многих руководителей эти способности развиты недостаточно.

Заключение

Подготовка новой сделки может занимать сколько угодно времени, но само решение должно приниматься быстро и немедленно реализовываться. Кстати один из постулатов японского бизнеса гласит: реагировать мгновенно, действовать молниеносно. Груз ответственности при этом очень велик - ведь в случае неудачи или банкротства некого винить, кроме самого себя, поэтому планирование переговоров - важнейший этап их подготовки. План должен с максимальной полнотой охватывать интересующие вас проблемы. Он не может быть ограничен только определением даты, времени и места переговоров. В нем в общем виде намечаются основные проблемы, подлежащие рассмотрению, и состав участников. Наличие плана вселяет в исполнителей уверенность в успехе любого дела.

Успех переговоров не в последнюю очередь зависит от принципиальных отношений собеседников к переговорам вообще и от их поведения в конкретной ситуации. Исходите из того, что переговоры необходимы и полезны для решения поставленных перед вами задач.

На протяжении многолетней практики выработаны определенные правила ведения переговоров, пренебрегать которыми не в деловом, ни в дипломатии не принято.

Список использованной литературы

1. Э.Я./Соловьёв/Современный этикет/М.:2005
2. А.Ю.Батыгин/Современный этикет.Деловой протокол/М.:2001.
3. Николсон Г./Дипломатия/М.:1998
4. Соловьев Э.Я./Этикет делового человека/М.:2000.
5. Основы бизнес-планирование: Учебное пособие / С.Р. Демьяненко - М.: Советский спорт, 2002.
6. Деловое общение. Деловой этикет: Учебное пособие / И.Н. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.