Содержание

Введение

Глава 1. Подготовка переговорного процесса

1.1 Общая характеристика переговорного процесса

1.2 Подготовка переговорного процесса

Глава 2. Реализация и оценка последствий переговорного процесса на примере ОАО "Новосибирский инструмент"

2.1 Место положение предприятия на рынке, история его развития

2.2 Анализ практической ситуации в организации ОАО "Новосибирский инструмент"

2.3 Основные недостатки существующей системы переговоров

2.4 Проектирование методики ведения переговоров

Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности переговорного процесса

3.1 Создание проекта по улучшению методики ведения переговоров и оценка затрат на реализацию данного мероприятия

3.2 Разработка рекомендаций для достижения результативности при переговорах

Заключение

Список литературы

# Введение

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в современном мире, в условиях рынка для успешного развития бизнеса, фирмы, предприятия необходимо умение вести переговоры со сторонней организацией. Переговоры - это взаимозависимые процессы выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний, удовлетворяющих основные интересы всех сторон, непосредственно участвующих в переговорах. Переговоры - большое искусство, которому можно научиться.

Откройте газету и почитайте объявления о вакансиях: умение вести переговоры во многих из них фигурирует как обязательное требование к претенденту. Для некоторых видов профессиональной деятельности ведение переговорного процесса - едва ли не основное занятие (такими являются менеджеры по продажам, менеджеры по рекламе и др.).

Объектом моих исследований стала организация, занимающаяся производством и продажей качественного инструмента, - ОАО "Новосибирский инструмент", находящаяся в г. Новосибирске.

Предмет исследования - сложившиеся правила ведения переговорного процесса в организации, его анализ.

Цель данного проекта - создание правил ведения переговорного процесса, внедрение его в организацию, оценка эффективности.

Задачами курсовой работы являются:

* углубление теоретических знаний по предмету "поведение в организации" в рамках темы "подготовка и проведение переговорного процесса"
* формирование навыком по анализу практических ситуаций
* Оценить влияние успешных переговоров на эффективность организации в целом
* Разработать правила переговорных коммуникаций в различных ситуациях

Какова бы ни была сфера, где прибегают к переговорам, они имеют преимущества над другими методами, так как выступают как мирное обсуждение проблем участниками и требуют соблюдение ими минимального консенсуса. Из всех разновидностей деловой деятельности умение вести переговоры - несомненно, одна из сложнейших. Переговоры требуют определенной психологической подготовки. Они включают и конфронтацию, и дискуссию, и игру влияний, являясь в этом смысле полем применения различных техник, тактик и рецептов, которые мобилизуют волю для лучшей организации собственной защиты или для получения больших выгод от других.

Методическими материалами для написания работы послужили труды многих специалистов, статьи из газет и журналов недавних выпусков, интернет, а также собственные наблюдения.

# Глава 1. Подготовка переговорного процесса

# 1.1 Общая характеристика переговорного процесса

Вопросам ведения переговоров посвящено значительное количество публикаций как в нашей стране, так и за рубежом. Существует несколько подходов к определению понятия "переговоры". С точки зрения практического использования этого понятия наиболее удачным является определение переговоров как процесса, в котором конфликтующие стороны пытаются найти общие взаимоприемлимые решения для успешного взаимодействия и сотрудничества[[1]](#footnote-1).

Переговоры составляют значительную часть взаимодействия почти во всех группах и организациях. Самые очевидные - переговоры между профсоюзом и руководством компании. Менее очевидные - переговоры между руководителями и подчиненными, переговоры между менеджерами одного уровня, а также переговоры между менеджерами разных уровней. Торговые представители компаний вступают в переговоры с клиентами, а агенты по закупкам - с поставщиками. И, наконец, почти незаметные переговоры - например, когда работник соглашается ответить на телефонный звонок своего коллеги в обмен на какую-либо прошлую или будущую услугу. В современных организациях, когда членам команд приходится работать совместно с коллегами, по отношению к которым они не располагают какими либо властными полномочиями и с которыми у них зачастую даже нет общего начальника, мастерство ведения переговоров становится особенно важным[[2]](#footnote-2). Все мы ежедневно задействованы в переговорах по тем или иным вопросам. Сфера ведения переговоров практически безгранична: бизнес, менеджмент, законодательство, поставки и продажи, трудовые отношения, образование, социальная сфера, семья. Переговоры можно вести с друзьями, соседями, коллегами по работе и т.д.

Переговоры можно рассматривать как непрерывный процесс, в котором могут быть три основные части: подготовка к переговорам, непосредственное участие в переговорах, анализ результатов переговоров.

Обычно процесс переговоров включает следующие этапы:

* анализ потребностей (собственных и противоположной стороны)
* выбор стиля переговоров
* контроль психологического климата переговоров.
* определение тактики ведения переговоров.
* управление развитием ведения переговоров.
* оценка результатов и последствий переговоров[[3]](#footnote-3)1.

*Анализ потребностей*. Обе стороны переговоров имеют определенные потребности и, вступая в переговоры, рассчитывают на их удовлетворение. Чем больше вы знаете о потребностях партнера, ровно как и о своих собственных, тем больше у вас вероятность достичь позитивных результатов. Нежелание понимать интересы другой стороны является основной причиной провала и безрезультатности многих переговоров. Потребности другой стороны многогранны и могут меняться в зависимости от того, как складывается ситуация. Именно поэтому имеет смысл классифицировать эти потребности по ряду признаков. Один из них - участники переговоров. Переговоры могут вестись на межличностном уровне (между индивидами) и между группами людей (например, переговоры между организациями). Таким образом, в процессе переговоров приходится имеет дело с удовлетворением двух групп потребностей: групповых и индивидуальных. Квалифицированный участник переговоров принимает во внимание обе группы этих потребностей, что помогает ему выбрать наиболее удачный стиль ведения переговоров и добиться позитивных результатов.

*Выбор стиля ведения переговоров*. Переговоры могут осуществляться преимущественно в двух основных стилях: конфронтация либо сотрудничество.

Стилю конфронтации, как правило, присущи следующие признаки:

* рассмотрение противоположной стороны в качестве противника.
* выдвижение необоснованных требований.
* проявление отрицательных эмоций (агрессивность, грубость).
* требование существенных уступок при полном нежелании самому поступиться чем-либо.
* искажение информации.
* нежелание понять интересы другой стороны.
* нежелание менять точку зрения относительно результатов переговоров, сложившихся до начала переговоров.

В отличии от стиля конфронтации стилю сотрудничества присущи следующие признаки:

* рассмотрение противоположной стороны в качестве партнера и потенциального единомышленника.
* выдвижение взвешенных и обоснованных требований.
* контроль отрицательных эмоций, создание позитивного настроя, атмосферы взаимопонимания и доброжелательности.
* готовность пойти на уступки во имя прочных долговременных отношений.
* честность, правдивость, доверительность.
* понимание интересов другой стороны.
* гибкость в ходе переговоров, умение перестраиваться в зависимости от складывающейся ситуации.

На практике чаще всего используют смешанный стиль ведения переговоров. На протяжении всего хода переговоров он может меняться от конфронтации к сотрудничеству, и наоборот. Вместе с тем всегда следует помнить, что крайние негативные формы ведения переговоров (такие как искажение информации, грубое давление на партнеров и игнорирование их интересов), как правило, не способствует установлению взаимовыгодного долговременного сотрудничества.

*Контроль психологического климата ведения переговоров.* Определенный психологический климат ведения переговоров может поддержать или напротив разрушить их предполагаемый стиль. При создании климата ведения переговоров необходимо принимать во внимание следующие аспекты: будут ли предполагаемые переговоры носить формальный или неформальный характер, насколько доверительными они будут. Тщательно проектируя эту сторону переговоров, следует учитывать следующие факторы: время и место ведения переговоров, рассадку участников переговоров за столом, освещение и т.п.

*Определение тактики ведения переговоров.* В процессе ведения переговоров используются различные тактики: явное демонстрирование собственных сильных моментов и преимуществ, чтобы убедить партнера принять предлагаемое решение проблемы, апеллирование к авторитетам (законодательству, позитивной практике, мнениям специалистов), попытка затянуть переговоры, чтобы иметь возможность обдумать решение или предложить его, когда произойдет позитивный перелом в ходе ведения переговоров, удастся преодолеть недоверие и напряженность участников переговоров.

*Управление развитием ведения переговоров.* Большинство переговоров развивается по общей схеме: общая вводная часть, обсуждение общих точек зрения, поиск общих взаимовыгодных подходов и решений, установление договоренности (в устной или письменной форме). В процессе уяснения позиции другой стороны и выработки приемлемых решений большую помощь может указать умение правильно задавать вопросы. Элементы артистизма, соответствующая манера поведения также могут помочь преуспеть в деловых переговорах, добиться успеха в личных взаимоотношениях. Необходимо учитывать национальные особенности ведения переговоров, которые формируются на основе национальных культур и традиций их участников. Знания в этой области помогут вам правильно оценить ход и результаты переговоров[[4]](#footnote-4)1.

Нет единой, согласованной тактики ведения переговоров. Некоторые считают умелым такое ведение переговоров, когда при любых обстоятельствах договаривающиеся стороны начинают с высказывания крайних позиций, запрашивая гораздо больше, чем надеются получить, после чего каждая сторона начинает делать осмотрительные поэтапные уступки в сторону какой-то средней позиции, которая получает общее признание. В этот момент и достигается договоренность. Другие подходят к переговорам несколько иначе. Вместо того чтобы рассматривать переговоры как конфронтацию между двумя противниками, каждый из которых полон решимости получить как можно больше, делая небольшие уступки или вообще ничего не уступая, подход "решение принципиальных проблем" предполагает большую степень сотрудничества. Каждая сторона стремится к максимальным для себя выгодам, но при этом рассматривает другую сторону не как противника в этом процессе, а как потенциального сотрудника. Цель заключается в том, чтобы, не ущемляя собственных интересов, оставить другой стороне возможность получить разумные выгоды. Залогом достижения успеха в этом случае является переход от изложения позиций (когда стороны говорят, что они должны получить) к анализу подспудных интересов (в чем у каждой стороны есть конкретная потребность) [[5]](#footnote-5)2.

# 1.2 Подготовка переговорного процесса

Переговоры находятся в атмосфере неопределенности. Ни одна сторона не знает насколько жесткой является позиция другой стороны, или чего она хочет на самом деле и что будет готова принять. Они не знают, насколько другая сторона будет готова уступить и насколько твердые ее убеждения[[6]](#footnote-6)1.

Насколько хорошо спланированы переговоры, разработана добротная стратегия, подобран состав участников, назначено эффективное руководство, использовалась удачная тактика - таков будет и успех переговоров. Чем более сложными окажутся предстоящие переговоры, тем тщательнее должна быть подготовка. Подготовка включает составление плана и выработку стратегии.

Работа над планом начинается с изучения предмета переговоров: каковы интересы, позиции и цели обеих сторон. Готовится логичный, аргументированный и заинтересованный рассказ о предложениях и их полезных свойствах. Составляются три списка:

1. о чем нужно сообщить - объяснение своих интересов и действий.
2. чего следует добиться - формальные цели
3. в чем можно уступить - перечень уступок, которыми можно пожертвовать.

Заранее готовятся опции - варианты и части возможного соглашения. Предусматриваются альтернативы и исключаются неприемлемые варианты. Определяется, что должно быть результатом: договор, соглашение о намерениях или общее знакомство с видами на будущее[[7]](#footnote-7)2.

Стратегии ведения переговоров. Существует два общих подхода к ведению переговоров: дистрибутивные и интегративные переговоры.

*Дистрибутивные переговоры.* Характерная его черта состоит в том, что он проводится в условиях нулевой суммы. Иными словами, любой мой выигрыш возможен лишь за счет вашего проигрыша, и наоборот. Дистрибутивный торг неминуемо приводит к поражению одной из сторон. Он разжигает враждебность в отношениях и углубляет противоречия между людьми, которым приходиться все время работать вместе[[8]](#footnote-8)1.

Дистрибутивные переговоры развиваются, как правило, в двух направлениях, при этом ни одно из не дает оптимальных результатов. "Жесткие" дистрибутивные переговоры характеризуются тем, что каждая из сторон твердо придерживается своей позиции. Это ведет к конкуренции, в процессе которой каждая из сторон стремится к доминированию и пытается максимально удовлетворить собственные интересы. Этот подход может разрешиться результатом типа "выигрыш-проигрыш", при котором в выигрыше остается только одна из сторон. В противном случае он может завести в тупик. "Мягкие" дистрибутивные переговоры характеризуются тем, что одна из сторон готова идти на уступки, чтобы приобрести что-то взамен. В этот случае одна сторона пытается найти способ, позволяющий удовлетворить желания другой стороны. Этот подход ведения переговоров ведет к аккомодации, при которой одна из сторон уступает другой, или компромиссу, при котором каждая из сторон жертвует чем-то в пользу другой ради достижения соглашения. В любом случае остается некоторая скрытая неудовлетворенность. Даже если "мягкие" дистрибутивные переговоры заканчиваются достижением компромисса (т. е сближением изначальных позиций), может возникнуть чувство не удовлетворенности, поскольку каждая из сторон не получила желаемого[[9]](#footnote-9)2.

*Интегративные переговоры.* В отличии от дистрибутивного, интегративный торг предполагает наличие одного или нескольких вариантов, когда в выиграше окажутся обе стороны. При прочих равных условиях интегративный торг предпочтительнее дистрибутивного. Интегративный торг строится на долгосрочных отношениях (и способствует их развитию), облегчая совместную работу в будущем. Он скрепляет отношения между участниками переговоров и дает возможность каждому из них выйти из-за стола переговоров с ощущением, что он добился победы (или, по крайней мере, не проиграл). Для него требуются особые условия, без которых он невозможен. В числе таких условий - взаимная открытость сторон и искренность их намерений по отношению друг к другу, чувствительность каждой из сторон[[10]](#footnote-10)1.

Интегративные переговоры делают акцент на выгодах. С самого начала он значительно сильнее ориентирован на тип "выигрыш-выигрыш". С одной стороны, интегративные переговоры могут включать в себя избирательное избегание, при котором обе стороны понимают, что существуют гораздо более важные вещи, которым стоит уделять и время и внимание. Можно не получить никакого вознаграждения за потраченные на переговоры время, энергию и усилия. Свою роль играет в интегративном подходе и компромисс, он должен иметь прочную основу. Достижение компромисса наиболее вероятно в тех случаях, когда каждая из сторон отказывается от менее существенного для себя во имя приобретения чего-то более ценного. Интегративные переговоры могут подразумевать настоящее сотрудничество. В этом случае договаривающиеся стороны занимаются решением проблемы с тем, чтобы прийти к обоюдному и максимально взаимовыгодному соглашению[[11]](#footnote-11)2.

*Правила ведения переговоров*

В переговорах существуют определенные нормы, которые большинство опытных и ответственных участников переговоров понимают и принимают, хотя они никогда не декларируются и в действительности могут быть нарушены сгоряча или новичками в игре переговоров. Эти нормы способствуют созданию атмосферы доверия и понимания, которая имеет большое значение в сохранении стабильных отношений на переговорах, которые выгодны обеим сторонам. Некоторые из самых распространенных норм:

* что бы не случилось во время переговоров, обе стороны используют процесс переговоров в надежде прийти к согласию.
* поскольку предпочтительнее вести переговоры цивилизованно и дружелюбно, нападки, резкие выражения, угрозы и (контролируемую) вспыльчивость участники переговоров используют для того, чтобы подчеркнуть решимость добиться своего и поколебать уверенность и самообладание оппонентов. Однако обеим сторонам следует рассматривать их как законные тактические приемы и не позволять ослаблять основную уверенность в честности друг друга или желании договориться, не прибегая к радикальным действием.
* неофициальные обсуждения взаимовыгодны как средство выяснения установок и намерений и устранения трудностей на пути к соглашению, но о них не следует упоминать во время проведения официальных переговоров без предварительного согласия обеих сторон.
* каждая сторона, как правило, должна быть готова отойти от своей первоначальной позиции.
* обычно, хотя и не обязательно, в ходе переговоров каждая сторона по очереди делает предложения, которые неуклонно ведут к соглашению.
* уступки, однажды сделанные нельзя взять назад.
* предложения не должны отменяться, хотя законно сделать и забрать назад предложение, действительное при каком-либо условии.
* третью сторону не следует привлекать до тех пор, пока обе стороны не согласятся, что без нее не будет дальнейшего продвижения.
* окончательное соглашение должно означать точно то, что в нем говорится - без обмана, а утвержденные условия должны быть осуществимы без внесения поправок.
* окончательное соглашение следует формулировать таким образом, чтобы другая сторона, насколько возможно, сохранила лицо и доверие[[12]](#footnote-12)1.

*Умения и навыки ведения переговоров.*

Успешность переговоров обеспечивают:

* проведение четкой грани между оппонентом как человеком и обсуждаемым вопросом.
* оппоненту как человеку присущи определенные потребности, интересы, установки, предубеждения, он может занимать определенную позицию, именно поэтому необходимо взглянуть на проблему его глазами, с учетом его психологических особенностей.
* акцент на возможность удовлетворить какие-либо потребности человека или организации, интересы которой он представляет, а не на его позиции.
* совместная разработка альтернатив.
* поиск объективной меры для решения проблемы.

Для достижения соглашения участник переговоров должен уметь:

* + ясно излагать свои позиции.
  + слушать описание ситуации, которое дает оппонент.
  + предлагать решения
  + слушать решения, предлагаемые другими участниками переговоров.
  + обсуждать предложенные решения и, если необходимо, подготовить измененную позицию.
  + хорошо владеть языком, на котором ведутся переговоры, или уметь эффективно работать с переводчиком[[13]](#footnote-13)1.

# Глава 2. Реализация и оценка последствий переговорного процесса на примере ОАО "Новосибирский инструмент"

# 

# 2.1 Место положение предприятия на рынке, история его развития

Компания ОАО "Новосибирский инструмент" осуществляет свою деятельность на рынке 12 лет. С момента своего основания в 1995 году компания занимается поставками инструмента промышленным предприятиям России и ближнего зарубежья. За это время компания вошла в группу лидеров на отечественном рынке и имеет высокие производственные показатели, позволяющие ей долгое время удерживать

Основные виды деятельности ОАО "Новосибирский инструмент" можно выделить в 3 основные группы:

комплексное снабжение промышленных предприятий инструментами различного назначения;

производства слесарно-монтажного инструмента;

розничная торговля инструментом через собственную торговую сеть в гг. Новосибирск, Красноярск, Нижневартовске, Ноябрьск, Санкт - Петербург, Тюмень, Челябинск, Астана.

Главный офис компании находится в Новосибирске по адресу 630005, г. Новосибирск, ул. Фрунзе, 57/1. Филиалы компании находятся в следующих городах - Москва, Красноярск, Нижневартовск, Ноябрьск, Санкт - Петербург, Тюмень, Челябинск, Астана (Республика Казахстан). Региональные склады в городе Новосибирске и Москве составляют 3200 кв. м. с объемом запасов в 70 млн. рублей.

По форме собственности это компания принадлежит к частной собственности. Компания представляет собой холдинг, состоящий из следующих юридических лиц:

* ОАО "Новосибирский инструмент", директор Рыжов Антон Александрович;
* ОАО "Сибирский инструмент" (предприятие, занимающееся снабжением всех организаций входящих в состав холдинга), г. Новосибирск, директор Рыжов Антон Александрович;
* ОАО Завод "Новосибирский инструмент" (предприятие, занимающееся производством инструмента).

Компания позиционируется на рынке как производитель и поставщик качественного инструмента отечественных и зарубежных производителей. Справочник производителей поставляемого инструмента включает в себя более 150 производителей.

Благодаря длительным, устойчивым связям и дилерским отношениям практически со всеми российскими инструментальными заводами России и стран СНГ компания поставляет со своего склада широкую номенклатуру качественного инструмента по цене близкой к цене заводов-изготовителей. Основные производители поставляемого инструмента:

* ОАО "Волжский абразивный завод"
* ОАО "Глазовский завод "Металлист"
* ОАО "Металлист"
* ООО "Камышинский завод слесарно-монтажного инструмента", г. Камышин Волгоградской области
* ОАО "Новосибирский инструментальный завод"
* Гродненский завод токарных патронов БЕЛТАПАЗ
* Кобринский инструментальный завод "Ситомо"
* ООО "Завод слесарно-монтажного инструмента", г. Боготол
* АО "Слесарно-монтажный инструмент" п. Арефино
* ОАО "Винницкий инструментальный завод"
* ОАО "Томский Инструмент"
* ОАО "Львовский инструментальный завод"
* АО "Сестрорецкий инструментальный завод" имени Воскова
* ЗАО "Харьковский инструментальный завод"
* ОАО "Канашский завод резцов”
* ОАО "Владивостокский инструментальный завод"
* ЗАО "Алтайский завод специального инструмента и технологической оснастки"
* ООО "Челябинский инструментальный завод"
* ОАО "Ижсталь"
* "Пермская научно-производственная приборостроительная компания"
* АООТ "Лужский абразивный завод"
* ОАО "Калибр" Москва и др.

Ассортимент выпускаемой продукции представлен продуктами производства ОАО "Завод Новосибирский Инструмент", который занимается производством ключей гаечных. Производство осуществляется по ТУ 3926-001-57887514-2002, следуя которым ключи производятся из легированной стали с добавлением хрома и ванадия. Изготавливается три типа гаечных ключей:

* ключи гаечные двухсторонние с открытым зевом;
* ключи кольцевые коленчатые;
* ключи комбинированные.

Производимые ключи отвечают высоким техническим требованиям по прочности и твердости, что в сочетании с приемлемой ценой дает высококонкурентный товар на российском рынке и рынках ближнего зарубежья.

Ассортимент инструментов, поставляемых промышленным предприятиям можно условно разделить на пять основных групп: слесарно-монтажный, абразивный, металлорежущий, мерительный и электро-пневмоинструмент. Всего в справочник товаров компании входит около 45000 наименований.

Миссия ОАО "Новосибирский инструмент" - производство и продажа исключительно качественной продукции промышленного назначения по конкурентоспособным ценам и расширение благодаря этому доли рынка своей компании.

Отсюда следуют стратегические цели ОАО "Новосибирский инструмент":

* удовлетворение запросов и требований потребителей в области поставки продукции.
* расширение присутствия на рынке снабжения промышленных предприятий стран СНГ инструментом различных наименований[[14]](#footnote-14)1.

## 

# 2.2 Анализ практической ситуации в организации ОАО "Новосибирский инструмент"

Для данной организации переговоры связаны с непосредственной продажей инструмента и от их техники зависит получаемая прибыль.

В ОАО "Новосибирский инструмент" предусмотрена следующая схема переговорных коммуникаций:

1. Сбор предварительной информации

3. Установление контакта

4. Назначение места и времени ведения переговоров

5. Подготовка переговорного процесса

6. Собственно переговоры

7. Преодоление возражений

8. Завершение сделки

9. Анализ достигнутого

Я приведу пример переговора, проходящего между "Новосибирским инструментом" и заводом "Металлист".

Между "Новосибирским инструментом" и "Металлистом" возникла конфликтная ситуация, связанная с тем, что "Новосибирский инструмент" произвел оплату (перечислил денежные средства на счет "Металлиста") в срок, а поставка инструмента не только была задержана на сутки, но и в партии была продукция ненадлежащего качества в количестве 10 штук. Данная конфликтная ситуация разрешилась в процессе переговоров между менеджерами данных организаций.

Переговоры проходят в одном из офисов предприятия "Новосибирский инструмент".

Здравствуйте, Алексей.

Добрый день, Сергей.

Сегодня отличная погода

Да! Солнце, второй день тепло. Что у нас с партией инструментов? Вы говорите, что там есть бракованный товар.

Да, в количестве 10 штук

Извините, мы все исправил в течение суток: заменим инструмент новым

Как будем с тем, что доставка была задержана на целые сутки?

Я вам по этому поводу отправлял предупреждение по факсу.

Странно, я ничего не получал! Я перепроверю

Я сейчас дам распоряжении о доставке новой партии инструмента и выплаты неустойки.

Надеюсь, эта ошибка не повлияет на наше дальнейшее сотрудничество

Приятно было иметь с вами дело. До свидания

Спасибо. До свидания.

На мой взгляд, данный переговорный процесс - удачный. Менеджер правильно поздоровался с клиентом, сначала поговорил на абстрактную тему, не связанную с предметом переговоров, потом перешел к сути дела. Это способствует установлению контакта. Во время всего разговора чувствуется явная уверенность менеджера в своих силах, что не мало важно. Менеджер "Металлиста" не растерялся, когда ему было сказано о бракованном товаре. Быстрое реагирование на проблему - подкупает даже самых требовательных клиентов.

В данном переговорном процессе были учтены интересы обеих сторон. Можно сказать, сто применяемым здесь стилем переговоров является стиль конфронтация, т. к противоположная сторона рассматривается в качестве партнера. Менеджеры постарались создать позитивный настрой, атмосферу взаимопонимания и доброжелательности. Эти переговоры носят интегративный характер, т. к в выигрыше оказались обе стороны. Здесь видно, что партнеры настроены на долгосрочное сотрудничество.

# 2.3 Основные недостатки существующей системы переговоров

Переговорный процесс - составная часть бизнес-общения. Значительная доля заключения контрактов с фирмами и компаниями, в том числе и первое знакомство, происходят именно во время переговоров. А первое впечатление, как известно, нельзя произвести дважды. Поэтому так важно владеть навыками делового общения[[15]](#footnote-15)1. В данной компании давно не проводились тренинги по развитию переговорных коммуникаций, также не существует четкой стратегии как правильно их проводить.

Проанализируем основные недостатки тактики ведения переговоров:

* Уважение к времени клиента. Следует всегда осведомляться может ли клиент с вами в это время вести переговоры. Если что, назначить другое, более удобное время.
* Важно интриговать клиента. Создайте уникальность своему торговому предложению.
* Забота о собеседнике. Если вы скажете себе, что ваша цель не "впарить" товар клиенту, а помочь в решении его проблем, собеседник почувствует и станет больше доверять Вам как продавцу.

В настоящее время, на мой взгляд, компании следует прибегнуть к помощи специалистов в области разработок тактики ведения переговоров, а затем провести тренинг и тесты для повышения эффективности переговоров.

После данных действий со стороны руководства, прибыль организации в целом должна возрасти на несколько позиций.

## 

# 2.4 Проектирование методики ведения переговоров

На основе проведенного анализа сформулировано следующее задание на проектирование.

*Цель проектирования*: совершенствование элементов переговорных коммуникаций, направленное на повышение их эффективности, способствующих достижению целей организации.

*Перечень проектных предложений*:

Для достижения поставленной цели должен быть разработан и включен в практику следующий элемент системы переговорных коммуникаций: проведение курсов бизнес-этикета и правил ведения переговорных процессов.

В "Новосибирском инструменте" работает 157 человек, но проводит обучение будем 34, т. к это работники непосредственно связанные с клиентами. Тренинги и лекции будем проводить им одновременно, что повысит их сплоченность, поможет лучше закрепить полученные навыки.

*Организация разработки проекта:*

Сроки разработки проекта: 01.05.2007-31.05.2007

Сроки внедрения проекта: 01.06.2007-31.07.2007

Источник финансирования: прибыль организации

# Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности переговорного процесса

# 3.1 Создание проекта по улучшению методики ведения переговоров и оценка затрат на реализацию данного мероприятия

Внедрение данного проекта в организацию займет примерно 2 месяца. Ниже будут приведены затраты на реализацию данного проекта и приведена их оценка.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Собственно затраты | оценка затрат  (руб) | комментарии |
| 1. необходимо привлечь специалиста для проектирования методики ведения переговоров  2. проведение тренинга по повышению эффективности переговоров  3. различные премии, надбавки к зп/плате  4. учебные пособия | 18000  10000  20000  2000 | 1. Менеджер по персоналу находит соответствующего специалиста  2. Для этого необходимо выделять 1-2 дня из рабочей недели для проведения курсов  3. Устанавливается премия, различного рода надбавки для лучших специалистов в области переговорного процесса  4. Создание памятки каждому сотруднику |
| Итого: | 50000 |  |

Экономическая эффективность правильного ведения переговоров заключается в:

* *Стабильном положении на рынке*: грамотное ведение переговоров позволяет удержать позиции на рынке и занять новые ниши.
* *Увеличении числа клиентов*: грамотная речь, умение вести переговоры, выработка тактики, способность заинтересовать своим товаром привлекает новых клиентов.
* *Увеличении прибыли*: за счет увеличения числа клиентов и увеличения прежних объемов сделок.

Результатом правильного ведения переговорного процесса будет:

* + Систематизация уже имеющихся у менеджеров знаний в области переговоров.
  + Получение новых знаний и отработка навыков в области переговоров.
  + Освоение письменной деловой коммуникации.
  + Создание базы шаблонов деловых писем и использование их в работе.
  + Осознание менеджерами важности и необходимости этапа постпродажного сопровождения клиента
  + Ориентация менеджеров в переговорах на долгосрочное сотрудничество с клиентами.
  + Повышение уровня сервиса и коммуникации.
  + Восприятие обратной связи от клиентов стало менее личностным.
  + Прояснены приоритеты в стратегических направлениях работы с клиентами, что способствовало устранению конфликта между требованиями к работе с клиентами.

# 3.2 Разработка рекомендаций для достижения результативности при переговорах

Оценка результатов и последствий переговоров - заключительный этап переговорного процесса, он имеет особо важное значение. Здесь полезно иметь в виду следующее:

* что именно было достигнуто
* с чем были согласны обе стороны
* какие вопросы остаются открытыми
* какие шаги будут предприняты в дальнейшем
* как обеспечить выполнение принятых на себя обязательств
* в какой форме будут контролироваться принятые договоренности (особенно если принятые решения были зафиксированы в письменной форме: подписаны протоколы, соглашения и т.д.)

*Анализ результатов переговоров*

Давая общую оценку результатов проведенных переговоров, важно также оценить их с точки зрения возможности продолжения и развития сотрудничества. С этих позиций наиболее предпочтительным исходом переговоров является ситуация, при которой в выигрыше оказываются все стороны, участвующие в переговорах: "я выиграл - ты выиграл". В случае, когда явное преимущество у одной из сторон, вряд ли можно рассчитывать на долговременность и прочность такого рода отношений[[16]](#footnote-16)1.

Во время переговоров необходимо прийти к интегративному соглашению. Во-первых, стороны должны вести переговоры, испытывая готовность доверять другой стороне. Именно поэтому при переговорах такую важную роль играют этика и сохранение отношений. Во-вторых, каждая сторона должна изъявить готовность поделиться информацией с другой стороной. Без обмена информацией нельзя эффективно решать проблемы. В-третьих, участники должны продемонстрировать готовность задавать другой стороне конкретные вопросы. Это способствует обмену информацией.

Поведение. Во время переговоров поведение оказывает огромное воздействие как на исход, так и на общее впечатление, которое остается после их окончания. Соответственно необходимо тщательно рассмотреть все аспекты поведения, лежащие в основе достижения интегративного соглашения и включить их в комплекс навыков и умений, необходимых любому участнику переговоров.

* Способность разделять людей и проблемы, что позволяет избежать эмоциональных моментов, способных повлиять на ход переговоров.
* Способность сосредоточиться на интересах, а не на позициях.
* Способность воздерживаться от преждевременных суждений.
* Способность разграничивать предложение альтернатив и их оценку.
* Способность судить о возможном соглашении на основании объективного набора критериев или стандартов[[17]](#footnote-17)1.

В переговорах главное - видеть конечную цель и добиваться ее осуществления. Для этого надо организовывать своих людей и вести их за собой, контролировать свои действия и хорошо маневрировать. Квалификация специалиста отличается высоким уровнем и широтой при доскональном знании предмета переговоров. При этом знания сочетаются с конкретными умениями вести переговоры и принимать решения. Эти умения закрепляются навыками многолетней работы и основываются на солидном жизненном опыте[[18]](#footnote-18)2.

Для успешного завершения переговорного процесса необходимо создать о себе благоприятное представление. Это можно сделать, называя партнера по переговорам по имени и отчеству или только по имени (в том случае, если достигнута атмосфера близкой доверительности) или проявляя интерес к нему как к личности, а также к его заботам и делам в такой степени, что можно совместно обсуждать их.

Влияя на подсознание, можно попросить совета, чтобы получить ожидаемый ответ; подарить идею, чтобы партнер остался убежденным, что сам додумался до этого, сам собрал аргументы и сам принял решение о сделки. Никогда не следует быть навязчивым. Пусть партнер говорит сам, выговаривается, потому что в благодарность за слушание он легче поддастся влиянию на свои чувства. Не надо спорить, потому что истина в спорах не рождается и не было случая, когда победа в споре не вызывала бы в побежденном чувства горечи, протеста и желания взять реванш. В период перехода от убеждения к побуждению важно не давить и не тащить, а вовремя подтолкнуть, когда клиент морально готов совершить покупку, но все еще сомневается. Поэтому используемые на данном этапе приемы являются самыми тонкими: нужно сопереживать, выражать сочувствие, пробуждать желание у собеседника быть внимательным и заинтересованным, похвалить (но не льстить), поощрить, поиграть на чувстве соперничества: "А вы чем хуже?", проявить чувство престижа, моды, и, если нужно, призвать на помощь высокие моральные принципы[[19]](#footnote-19)1.

При переговорах можно использовать следующие фразы и обороты:

*Что полезно: Что не надо:*

Я бы хотел, чтобы вы предоставили мне

Вы вероятно хотите, чтобы у

такую возможность… нас с вами появилась возможность…

Это ваше предложение представляется

Думаю, что ваше предложение

мне интересным … достаточно интересно …

Я пришел к следующему

Как вы смотрите на вывод, к которому

выводу … я пришел?

Он состоит в следующем…

Вы об этом не знаете …

Вам, вероятно, это уже известно, но

повторяю…

Вы об этом не слышали …

Вы, конечно, об этом слышали …,

(не читали, не помните…) но я хотел бы напомнить[[20]](#footnote-20)1…

Если переговоры будут вестись с иностранными клиентами необходимо учитывать национальные особенности ведения переговоров, которые формируются на основе национальных культур и традиций их участников. Знания в этой области помогут правильно оценить ход и результаты переговоров[[21]](#footnote-21)2. Принято различать культуры, в которых произнесенное слово воспринимается практически без учета возможного скрытого смысла. Это так называемые культуры с низким уровнем контекста. К ним относятся, например, американская, английская и немецкая культуры. В других культурах, в частности персидской, японской, русской значение контекста очень велико. Порой скрытый в словах смысл способен менять сказанное на прямо противоположное.

Французы живут в своем мире, они снисходительно относятся к иностранному партнеру, но никогда не видят в нем равного. При переговорах они любят строгий стиль в одежде, формальные представления и должностную иерархию. Не говорят о своих целях и раскрывают карты в конце переговоров, но цели партнеров постараются выяснить с самого начала.

Немцы - поклонники традиционности, стабильности, железной иерархии и точности. На переговорах они снова и снова возвращаются к деталям. Ценят мелкие уступки и любят принимать извинения.

Англичане легко идут на контакты и в деловом общении умеют находить золотую середину. Любят подчеркнуть свою приверженность к семейным ценностям и смотрят на юмор как важный элемент делового общения.

Американцы - самые простые, быстро создают вокруг себя неформальную обстановку и демонстрируют полное доверие и дружелюбие. С самого начала выкладывают свои карты на стол переговоров, показывая потом свои настойчивость, прямолинейность и последовательность. Идут на риск, но при этом держат в голове четкий финансовый план. Не любят пауз и проявляют нетерпение[[22]](#footnote-22)1. При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Они ценят в людях открытость и честность, быстро переходят к сути дела, не тратя время на формальности. Обычная для них продолжительность переговоров - от получаса до часа, предпочтительнее один на один. В ходе переговоров американцы задают много вопросов, в том числе и личного характера, они предпочитают знать с кем имеют дело.

Культурный подтекст переговоров существенно влияет на объем и тип подготовки переговоров, расстановку приоритетов между конкретной задачей переговоров и межличностными отношениями, тактику ведения переговоров и даже на место их проведения[[23]](#footnote-23)2.

Существование культурных различий, касающихся временной ориентации, склонности к коллективизму или индивидуализму и дистанции власти, может оказывать существенное воздействие на ведение переговоров. Например, когда американские бизнесмены пытаются быстро договориться о чем-либо со своими китайскими партнерами, они часто ставят перед собой цель заключить четкое соглашение. Однако в некоторых случаях этому может воспрепятствовать культура. Типичный китайский подход к ведению переговоров подразумевает более медленное развитие событий, требует установление хороших межличностных отношений до заключения какого-либо соглашения, демонстрирует нежелание письменно протоколировать все происходящее и предупреждает, что любое достигнутое соглашение подлежит модификации, если этого потребует дальнейшее развитие ситуации. Все это противоречит установкам участников переговоров с американской стороны, принадлежащих к индивидуалистической и краткосрочно ориентированной культуре.

Эффективные переговоры имеют место в тех случаях, когда удается решить задачи, связанные с сутью вопроса, и одновременно сохранить или даже улучшить отношения между людьми. Они ведут к выявлению сферы общих интересов и выработке совместных решений во благо всех сторон[[24]](#footnote-24)2.

Большую психологическую роль играет цвет одежды и окраска стен и мебели. Коричневый цвет в небольшом количестве создает уют тем больший, чем холоднее погода. Синий способствует чувству покоя и большей серьезности - чем он темнее. Сине-зеленый помогает работать волевым людям, испытывающим постоянное нервное напряжение. Чистый зеленый вызывает сонливость. Чем серьезнее переговоры, чем ответственнее решение и чем напряженнее психологическая атмосфера, тем свободнее должна быть обстановка - возможность пошутить, изменить свою позу, встать, чтобы попить кофе стоя, и т.д. Планировка помещения выигрывает, если участники чувствуют себя непринужденно и во время переговоров могут сменить обстановку, чтобы им не мешали ни телефонные звонки, ни посторонние лица. При этом большое психологическое воздействие оказывает интерьер, который может требовать, рекомендовать, способствовать и попустительствовать. Так незаметно меняются статус участников, их настроение и самочувствие. Функции отдельных элементов интерьера - сосредоточить внимание, отвлечь, предложить передохнуть или заставить восхититься. Таким отдельным элементом является не только окно, но и вид из окна[[25]](#footnote-25)1.

Большое влияние на характер и результаты ведения переговоров оказывают форма стола, расположение за ним участников и их число. Если стол круглый, то все участники равны даже в том случае, если представители каждой стороны занимают по полукругу. Двое за круглым столом означает официальность и доверительность. Равенство сохраняется и дополняется непринужденной близостью, когда участники располагаются вокруг небольшого прямоугольного стола[[26]](#footnote-26)2. Квадратный стол может создать атмосферу соревновательности или вызвать оборонительные реакции. Он хорош для проведения коротких деловых обсуждений. Чаще всего при ведении переговоров используется прямоугольный стол. Чем больше стол, тем больше не только физическая, но и психологическая дистанция между участниками, т. е тем легче выразить несогласие, сказать "нет"[[27]](#footnote-27)3.

Чаще всего делегации в ходе переговоров на разных этапах - в зависимости от конкретной ситуации - использует те методы, которые, с ее точки зрения, представляются более эффективными. Наиболее важными из них являются гибкость, готовность к компромиссам. Те участники, которые не используют их, утрачивают способность вести переговоры, так как их позиция становится требованием, не подлежащим обсуждению. Кроме того, они могут оказаться не в состоянии правильно оценить преимущества предложений других участников переговоров.

Любой компромисс должен носить взаимовыгодный характер, каждой стороне следует извлечь определенную пользу из компромиссного решения - иначе он невозможен. Уступка оправдана лишь в том случае, если она способствует прогрессу переговоров. Уступка ради уступки, а тем более серия безответных уступок редко приводит к договоренности. Изначальная позиция любого участника переговоров должна предусматривать запасные варианты, т. е возможность уступок, компромиссов, которые должны быть определены с учетом законных интересов других сторон. Эти запасные варианты следует использовать только в тех случаях, когда их выдвижение может обеспечить прогресс на переговорах.

Успешно проведенные переговоры - ориентация на долгосрочное партнерство в противовес одноразовой сиюминутной выгоде. Поэтому по-настоящему эффективными считаются не те переговоры, в результате которых вы добьетесь своего любой ценой, а те, где вы благодаря взаимным уступкам нащупаете с вашим партнером как можно более обширную область пересечения интересов[[28]](#footnote-28)1.

Итак, всякие переговоры приводят к какому-то решению. При этом решение делается на основе выбора. И каким бы безвыходным ни казалось положение, всегда имеется какой-то выход без ломки устоев и сжигания мостов.

При наличии вариантов имеет смысл подсчитать все плюсы и минусы. Если тех и других недостаточно, прибегают к посторонней помощи других участников, экспертов или других знающих лиц. Чем больше разница между суммой плюсов и суммой минусов, тем меньше риск. Тем не менее риск всегда имеет место и его нельзя избежать. Есть варианты однотипные, решение касается того, какие варианты взять и от каких отказаться. Если варианты взаимоисключающие, надо выбрать один и только один. Главное - приняв решение, никогда его не пересматривать.

Переговоры закончились. Независимо от того, привели ли они к явному успеху, ни к чему не привели или достигнута договоренность о следующих переговорах, требуется самим сразу же подвести итоги: каково эмоциональное состояние обеих сторон, что можно считать ошибками и достижениями с обеих сторон, что мы узнали нового о своих партнерах и самих себе. В конце концов всякие переговоры служат уроком для ведения других переговоров[[29]](#footnote-29)2.

# Заключение

Ведение переговоров - сложный и неоднозначный процесс. Его участники должны знать и деловое общение и психологию, и социологию и т.д. Необходимо как можно больше знать о сторонней организации, с которой будут проходить переговоры, правильно оценивать свои возможности по отношению к оппоненту. Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции, ее слабости либо нежелании вести переговоры.

В современных условиях успешными могут быть лишь переговоры, которые строятся на строгом учете баланса интересов. Воздействие силы убеждений, а не силы принуждения может обеспечить достижение равноправных, взаимовыгодных договоренностей. Всеобъемлющий учет интересов сторон, баланс этих интересов явится, несомненно, и основой ваших будущих договоренностей.

Переговоры - процесс творческий. Переговорщик должен быть способен к вдохновению, получать удовольствие от самого процесса переговоров и удовлетворение от достигнутых результатов. Переговорщика-профессионала высокого класса отличают основательная подготовка, внимание и знание сути вопроса, упорная борьба, целью которой является достижение частных и вместе с тем выгодных для него, фирмы или страны результатов.

Практика показывает, что даже беглое ознакомление с правилами переговорного процесса и техникой ведения переговоров значительно улучшает качество работы в этой области деловых отношений. Иногда достаточно разъяснить самые типичные ошибки, и многие проблемы, связанные с эффективностью взаимодействия с клиентами компании, ее деловыми партнерами и корпоративным имиджем, исчезают, позволяя корректировать и совершенствовать стиль делового поведения.

# Список литературы

1. Организация переговоров // банковские технологии. Организация переговоров - М., 2004, № 1 с.40-45

2.В.А. Вороновский В.В. Дорофеев. Организационное поведение. Новосибирск. 2003 - с.99-103

3. Г.Н. Смирнов. Этика деловых отношений М. 2006 - с.77-95

4. Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. Организационное поведение. Питер 2004 - с 410-416

5.Е.Г. Молл. менеджмент: организационное поведение. М. 2000 - с.121-122

6.Л.М. Карташова. Организационное поведение. М. 2005 - с.109-113

Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 1999

8. Майкл Армстронг. Практика управления человеческими ресурсами. Питер 2005 - с 676-684

9. Стивен П. Роббинс. Основы организационного поведения. Санкт-Петербург 2000 - с.283-289 // Экономист, №2-2006

1. Л. М. Карташова. Организационное поведение. М. 2005 - с. 109 [↑](#footnote-ref-1)
2. Стивен П. Роббинс. Основы организационного поведения. Санкт-Петербург 2000 - с. 283 [↑](#footnote-ref-2)
3. 1 . Л.М. Карташова. Организационное поведение. М. 2005 - с. 109-110 [↑](#footnote-ref-3)
4. 1 Л.М. Карташова. Организационное поведение. М. 2005 - с. 110-112 [↑](#footnote-ref-4)
5. 2 . Г.Н. Смирнов. Этика деловых отношений М. 2006 -с.77 [↑](#footnote-ref-5)
6. 1 . Майкл Армстронг. Практика управления человеческими ресурсами. Питер 2005 - с 678 [↑](#footnote-ref-6)
7. 2организация переговоров. // банковские технологии. Организация переговоров - М., 2004 , № 1 с. 41 [↑](#footnote-ref-7)
8. 1 Стивен П. Роббинс. Основы организационного поведения. Санкт-петербург 2000 - с. 283-284 [↑](#footnote-ref-8)
9. 2 Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. Организационное поведение. Питер 2004 - с 412-413 [↑](#footnote-ref-9)
10. 1 Стивен П. Роббинс. Основы организационного поведения. Санкт-Петербург 2000 - с. 284-285 [↑](#footnote-ref-10)
11. 2 Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. Организационное поведение. Питер 2004 - с 414 [↑](#footnote-ref-11)
12. 1 Майкл Армстронг. Практика управления человеческими ресурсами. Питер 2005 - с 677-678 [↑](#footnote-ref-12)
13. 1 Е.Г. Молл. менеджмент: организационное поведение. М. 2000 -с. 121-122 [↑](#footnote-ref-13)
14. 1 по материалам компании ОАО «Новосибирский инструмент» [↑](#footnote-ref-14)
15. 1 // Экономист. № 2- 2006.-с.-40 [↑](#footnote-ref-15)
16. 1 Л.М. Карташова. Организационное поведение. М. 2005 - с.113 [↑](#footnote-ref-16)
17. 1 Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. Организационное поведение. Питер 2004 - с 410-416 [↑](#footnote-ref-17)
18. 2 организация переговоров. // банковские технологии. Организация переговоров - М., 2004 , № 1 с. 42 [↑](#footnote-ref-18)
19. 1 организация переговоров. // банковские технологии. Организация переговоров - М., 2004 , № 1 с. 45 [↑](#footnote-ref-19)
20. 1 В.А. Вороновский В.В. Дорофеев. Организационное поведение. Новосибирск .2003 – с. 102 [↑](#footnote-ref-20)
21. 2 Л.М. Карташова. Организационное поведение. М. 2005 - с. 110 [↑](#footnote-ref-21)
22. 1 Организация переговоров. // банковские технологии. Организация переговоров - М., 2004 , № 1 с. 42 [↑](#footnote-ref-22)
23. 2 Стивен П. Роббинс. Основы организационного поведения. Санкт-Петербург 2000 - с. 285 [↑](#footnote-ref-23)
24. 2 Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. Организационное поведение. Питер 2004 - с 411-412 [↑](#footnote-ref-24)
25. 1 организация переговоров. // банковские технологии. Организация переговоров - М., 2004 , № 1 с. 43 [↑](#footnote-ref-25)
26. 2 Стивен П. Роббинс. Основы организационного поведения. Санкт-Петербург 2000 - с. 283 [↑](#footnote-ref-26)
27. 3 . Г.Н. Смирнов. Этика деловых отношений М. 2006 -с.83-84 [↑](#footnote-ref-27)
28. 1 Г.Н. Смирнов. Этика деловых отношений М. 2006 -с.78-94 [↑](#footnote-ref-28)
29. 2 организация переговоров. // банковские технологии. Организация переговоров - М., 2004 , № 1 с. 45 [↑](#footnote-ref-29)