**Оглавление**

Введение

1. Подготовка и проведение переговоров

2. Проведение переговоров

3. Недостатки при ведении переговоров

4. Национальные особенности ведения переговоров

Вывод

Список используемой литературы

**Введение**

Нормы нравственности, сложившиеся между людьми как в общественной, так и в семейной жизни, являются результатом многовекового процесса становления взаимоотношений. Без соблюдения этих норм невозможны политические, экономические, культурные и семейные отношения, иначе мы не можем существовать, не считаться друг с другом, не налагая на себя определенных ограничений. И здесь очень важная роль принадлежит этикету.

Этикетом называется составная часть внешней культуры человека и общества. В него входят те требования, которые приобретают характер более или менее строго регламентированного церемониала и в соблюдении которых особое значение имеет определенная форма поведения.

Переговоры становятся частью нашей повседневной жизни. Этого требуют такие появившиеся в нашей жизни реалии, как многопартийность политике и рыночные отношения в экономике. На сегодняшний день уже большинство решений достигается путем переговоров, на которые возлагаются определенные надежды, пологая, что они приведут к разумному соглашению.

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.

Хотя с деловыми партнерами переговоры проходят довольно часто, проводить их должным образом нелегко.

Стандартная переговорная стратегия очень часто оставляет у людей чувство неудовлетворенности, изнурения или отчуждения, а нередко и всего вместе.

**1. Подготовка и проведение переговоров**

Подготовка к переговорам обычно делится на три этапа: на первом этапе следует собрать всю необходимую информацию, разобраться в стоящих перед участниками задачах, определить пути решения. На втором этапе следует обдумать различные варианты ведения переговоров и выбрать приемлемый. На третьем этапе необходимо выявить различия в подходах к обсуждаемым проблемам и попробовать в них разобраться.

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 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 не приемлемых условий контактов с представителем других организаций (фирм) является предварительная договоренность о времени и месте встречи. Переговоры не всегда проводятся в служебных помещениях. Встречи с деловыми партнерами, носящий неофициальный характер, возможны в театре, кафе, на спортивном мероприятие, на пикнике и т.д. Переговоры в неофициальной обстановке требуют особенно тщательной подготовки. Желательно не иметь при себе ни плана переговоров, ни документов подкрепляющих ваши аргументы. Не исключено что свидетелями могут оказаться представители конкурирующих фирм.

План переговоров должен содержать:

-место, дату и время встречи;

-состав участников;

-вопросы для обсуждения;

-альтернативы на случай контрпредложений;

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

-ответственного за встречу проводы представителей;

-ответственного за организацию угощения в ходе переговоров;

При подготовке переговоров важнейшее значение имеет правильный выбор языка общения. Если деловые партнеры свободно владеют одним и тем же языком, то проблем не возникнет. Если языковая среда различна, то как правило, переговоры ведутся на языке принимающей стороны с участием переводчика. Многие намеренно скрывают знания языка, для того чтобы другая сторона думающая что их не понимают, может произнести фразу или реплику которая может дать полезную информацию или повлиять на ход решения.

**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.

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 то порядке, в котором сидят партнеры по переговорам, легко вести беседу, обращаться 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 обстановки 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 займу 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. Эффективности беседы зависят от стиля ее проведения, содержания вопросов, очередности и правильности их постановки. Хотя в переговорах с обеих сторон могут принимать участия 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.

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 переходить к ключевым вопросам, требующим подробного разбора.

Имеется тактика ведения переговоров проверенная временем:

-доходчиво объясните свое предложение;

-не обещайте ничего невозможного;

-учитесь отклонять не выполнимые 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.

Метод принципиальных переговоров.

Этот метод предполагает стремление найти взаимную выгоду везде, где это возможно, а там, где интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который бал бы обоснован каким-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Он включает в себя четыре элемента:

1. Люди. Разграничивайте участников и предмет переговоров. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом.

2. Интересы. Сосредоточьтесь на интересах, не на позициях. Цель переговоров состоит не в отсутствии высказанных позиций, а в удовлетворении подспудных интересов. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего вы в действительности хотите, и мешает достижению ваших истинных интересов.

3. Варианты. Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей. Успеху переговоров часто мешают дефицит времени и стремления отыскать единственно правильное решение. Поэтому важно найти время для обдумывания широкого круга возможных решений, которые учитывали бы общие интересы и творчески примиряли интересы несовпадающие.

4. Критерии. Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Когда интересам участника переговоров что-либо прямо противопоставляет, он может достичь благоприятного результата, просто проявив упрямство. Однако можно противостоять такому нажиму, настаивая на том, что неуступчивость не является достаточным аргументом и что соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от «железно» воли каждой из сторон.

Эти нормы, принимаемые всеми договаривающимися сторонами, играют роль фундамента, на котором строится взаимоприемлемое соглашение. Такими нормами, или объективными критериями, могут быть общие подходы, общие ценности, обычаи, правила, инструкции, законы, экспертные оценки, аналогичные примеры и пр.

Эти четыре элемента принципиальных переговоров могут учитываться вами, как только вы начнете обдумывать переговоры и вплоть до момента, когда соглашение уже принимается, либо вы решаете отказаться от дальнейших усилий. Этот период можно разделить на три отдельные стадии:

- анализ (сбор информации, осмысление ее, постановка диагноза ситуации);

- планирование (составление плана действий, последовательности высказывания предложений, аргументов, контрдоводов);

- дискуссия.

**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.

**4. Национальные особенности ведения переговоров**

Трудности на переговорах зачастую обуславливаются различиями национальных культур. Принято различать культуры, в которых произнесенные слова воспринимаются практически без учета возможного скрытого смысла. Это так называемые культуры с низким уровнем контекста. К ним относятся американская и немецкая. В других культурах, в частности персидской, французской, японской, значение контекста очень велико. Порой скрытый в словах смысл способен менять сказанное на прямо противоположное.

Довольно распространенным является мнение, что легче вести переговоры представителям одной расы и тем более одной национальности. Между тем это не всегда так. Ученые пришли к выводу, что чем ближе народы друг к другу этнически, тем более существенными представляются им различия во взглядах на ту или иную проблему. Зато чем больше разнятся народы в этническом плане, тем более значимыми для их представителей будут совпадения во мнениях. При этом следует отметить, что при совпадении интересов сторон национальные различия не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль.

Надо учитывать, где участник переговоров родился, получил образование, живет и работает в настоящие время. Так, японец, проживающий в США и ведущий переговоры от имени американской компании, в определенной мере может сохранить черты, присущие японскому национальному характеру, и это будет влиять на его поведение на переговорах. Однако в целом его стиль ведения переговоров будет скорее американским, поскольку на формирование его личности большое влияние оказала та среда, в которой он был воспитан.

Американцы при решении проблемы 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 времени на формальности.

Англичане не уделяют особого внимания тщательной подготовке переговорного процесса. Подходят к любой проблеме с изрядной долей прагматизма, пологая, что в зависимости от позиции партнера непосредственно в ходе переговоров можно будет найти оптимальное решение.

Арабы стараются установить на переговорах атмосферу взаимного доверия. При первом знакомстве обязательно выкажут партнеру радушие и любезность. Они предпочитают торг за столом переговоров всем иным формам взаимодействия с деловыми партнером.

Ирландцы считаются самыми трудными переговорщиками во всей Западной Европе. В силу определенных исторических причин у них выработалось особая модель проведения по отношению к иностранцам – делать так, чтобы во второй раз не обращались.

Испанцы искренни, сердечны, открыты, обладают чувством юмора и способностью работать в команде. Переговоры с испанскими предпринимателями обычно протекают менее динамично, чем с американскими или корейскими.

Китайцы во время деловых встреч очень внимательны к двум вещам: сбору информации, касающейся предмета переговоров, и созданию «духа дружбы». По сути это просто хорошие личные отношения партнеров по переговорам.

Корейцы высоко ценят личные контакты, непосредственное общение, поэтому без них в Корее невозможно решить ни одной серьезной проблемы. Завязать с ними контакт в письменной форме просто не возможно.

Немцы предпочитают начинать переговоры, если они твердо уверенны в том, что придут к какому-то соглашению с партнером Очень ценят пунктуальность, известны своим педантизмом, поэтому, ведя с ними переговоры, необходимо строго придерживаться протокола.

Французы в отличии от американцев, стараются избегать официальных обсуждений любых вопросов один на один. Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе.

Шведы аккуратны, пунктуальны, порядочны и надежны во всех отношениях. Как правило, владеют несколькими европейскими языками. Любят планировать дела заранее, поэтому о деловых встречах лучше договариваться заблаговременно.

Японцы трудолюбивы, привержены традициям, дисциплинированны, вежливы и аккуратны. Японские предприниматели привыкли судить о партнере прежде всего по его принадлежности к той или иной группе или группировки.

Начиная переговоры с любыми представителями Запада или Востока и пытаясь изменить в свою пользу их ход, никогда не следует прибегать к уловке, которую иногда позволяют себе россияне: они говорят, что кое-кто предлагает им более выгодные условия сделки. Среди солидных людей это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного партнера, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

**Вывод**

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 используемой литературы**

1. Современный этикет и деловой протокол. – 2-е изд. / Э.Я. Соловьев - М.: Издательство «Ось-89», 1999.

2. Основы бизнес-планирование: Учебное пособие / С.Р. Демьяненко - М.: Советский спорт, 2002.

3. Деловое общение. Деловой этикет: Учебное пособие / И.Н. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.