**МДК.02.01Управление коллективом исполнителей**

Тема 1.4 Стили и методы работы руководителя производственного участка

Особенности ведения деловых переговоров и совещаний.

В современном деловом мире мы постоянно сталкиваемся с проведением различных переговоров, достижения общих договоренностей или же просто написать письмо в организацию, принять партнера. Успешность того или иного проекта зависит от слаженных и продуктивных коммуникаций между собеседниками. Типичными ошибками в деловых переговорах является не желание уступить, следовать только своим интересам и это зачастую ведет к краху.  В этой статье мы постараемся разобраться в том, как правильно вести переговоры, познакомимся с основными подходами, а также узнаем особенности их проведения в разных странах мира. Прежде всего, деловые переговоры включают в себя коммуникацию, т.е. передачу информации с помощью определенных способов: сигналов, символов и различных информационных носителей. В менеджменте принято выделять следующее понятие: коммуникация – есть устойчивая взаимосвязь между участниками процесса переговоров для организации совместной работы и достижения определенных целей, которые преследуют партнеры. Следует выделять определенный вид коммуникации – деловые переговоры, которые подчиняются определенным закономерностям и правилам их проведения. В этом случае, главной целью является приход к взаимовыгодному решению проблемы, избегнув прямого конфликта. Для проведения переговоров, прежде всего, надо выделить цели. Прежде всего необходимо провести анализ и выявить собственные интересы, положение нашей организации в экономической нише, в отрасли, на рынке. Осуществить поиск непосредственных конкурентов, разработать эффективные способы соперничества с ними, выявить сильные и слабые стороны как их, так и нашей организации, привлечь партнеров и потенциальных покупателей. Рассмотрим следующие виды деловых переговоров: ·   Официальные (ограничение определенными правилами, субординацией, строгими процедурами); ·   Неофициальные (осуществляются в свободной атмосфере и не нацеленные на заключение сделок); ·   Внешние (направленные на связь с партнерами); ·   Внутренние (переговоры между коллегами, советом директоров и т.д.) Основными принципами, которые выделяют специалистами являются нацеленность на результат только в нашу пользу (полная победа в переговорах) и совместный анализ проблем, поиск решения, при котором в выигрыше будут обе стороны. Для второго метода желательно проявление взаимного доверия. В этот момент партнеры сразу обозначают свои цели, расставляют приоритеты и «играют в открытую». При проведении переговоров следует использовать основные конструктивные приемы: ·   Поиск совместного решения проблемы; ·   Компромисс, при котором участники идут на взаимные уступки, если не было достигнуто соглашение; ·   Разделение проблемы на составляющие и при этом пойти на частичное соглашение. Если переговоры по поводу решения проблемы не приносят результатов, то пытаются достичь соглашения хотя бы по отдельным пунктам. Переговоры может осуществлять как один человек, так и целый коллектив, но при этом полная ответственность будет лежать на нем. Если переговоры ведет коллектив или команда, то она должна включать в себя специалистов разных областей, что повышает результативность беседы. При этом она закрепляет свои позиции, но главное не допускать разногласий внутри коллектива. Проведение места переговоров оговаривается обоюдно. Это может происходить на территории оппонента, либо же на нашей территории.  Если вопросы решаются на нашей стороне, то это несет определенные выгоды: привычную обстановку, психологическое преимущество, отсутствие затрат на передвижение и др. Если переговоры проходят на территории оппонента, то и в этом можно найти свои плюсы: можно сосредоточиться исключительно на деле, можно «придержать» документы, сославшись на то, что они остались в нашем офисе, есть возможность проанализировать деловой круг оппонента. Определив главные аспекты, мы переходим к выявлению совместимости наших амбиций. Выясняем, является ли цель партнера схожей с нашей собственной; насколько хороши пути решения проблемы; можем ли мы подстраиваться под сроки и средства выполнения проекта; насколько он обладает хорошей репутацией, клиентской базой, информацией по данному вопросу; какие пути решения проблемы он может предложить. Проведение переговоров не может обходиться без психологических аспектов. Д. Карнеги выделяет шесть основных правил, которые способствуют оказанию влияния на людей: ·   Стоит искренне интересоваться другими людьми (прежде чем приступить к делу, иногда бывает полезным обсудить проблемы, которые его волнуют. Он станет более искренним, доброжелательным и быстрее решит Ваши вопросы); ·   Больше улыбаться (улыбка показывает доброжелательно расположение к собеседнику); ·   Называйте человека по имени и предавайте этому большое значение (запомнив имя собеседника, таким образом, вы делаете ему тонкий, но в тоже время приятный комплемент); ·   Быть хорошим слушателем (проявляя искреннюю заинтересованность к словам собеседника, Вы также завоюете его предрасположение); ·   Следует говорить о том, что интересует собеседника (общение на общую интересную тему уберет некоторые формальные ограничения и нацелит на проведение деловой и, главное, продуктивной беседы); ·   Требуется внушить оппоненту осознание его значимости (великим свойством и желанием людей можно считать потребность быть по достоинству оцененным окружением). Вспомогательным свойством может оказаться подготовка перед проведением переговоров. Можно определить следующие рекомендации: ·   Разработка плана беседы; ·   Помнить о главных мотивах и целях партнера (целях, ожиданиях, чувствах, эмоциях, позициях, убеждениях); ·   Желательным будет периодическое повторение основах мыслей оппонента; ·   Остерегайтесь больших отклонений от темы; ·   Внимательно выслушивайте собеседника, не перебивайте; ·   Избегайте неловких недоразумений и нервных всплесков; ·   Уважайте партнера, никогда его недооценивайте; ·   Постарайтесь в ходе беседы, непосредственно достичь свои цели. Нередко переговоры могут достигать и международного уровня. Специалисты утверждают, что у каждый страны есть свои особенности, которые никак нельзя пропустить мимо или проигнорировать. Так, например, в Австралии принято избегать чрезмерной активности. Австралийцы предпочитают вести дела со спокойными и в меру активными партнерами. В этой стране очень любят спорт, отдых, а также не придают особого внимания деловому стилю одежды. В Бельгии, советуют при каждом подходящем случае говорить «пожалуйста». В Великобритании преобладают сдержанные черты характера, немногословность, некоторая молчаливость, высокомерие. Общение с английскими партнерами лучше всего начать с обсуждения насущных человеческих проблем. Подчеркните свою заинтересованность Британией, ее культурой, обычаям и народом. Немцы в отношении деловых переговоров очень щепетильны и аккуратны. Перед встречей следует от и до составить план действий, изучить как следует материал, которых ходите преподнести. Если же Ваши знания не будут соответствовать хорошему уровню, то переговоры окончатся ничем. С голландскими партнерами требуется быть сдержанным, немного холодным и очень внимательным. Следует избегать рукопожатий, комплементов. При проведении переговоров ни в коем случае нельзя забывать о пунктуальности. В Италии принято, чтобы переговоры велись между одинаковыми по статусу и занимаемому в деловом мире положению людьми. Поэтому перед встречей они узнают всю биографию участников, их возраст должность и так далее. А вот в Китае, в отличие от европейцев, строго не приветствуются рукопожатия, объятия и поцелуи. Во Франции приветствуется чрезмерная активность, желание блеснуть словом. Разговор французов очень быстрый и проходит в неформальной обстановке. С партнерами из Японии нельзя наладить контакт по телефону или по переписке. Японские бизнесмены предпочитают вступать в бизнес-отношения только с теми людьми, которых они знают лично. Поэтому может потребоваться чья-то рекомендация. Японцы ведут переговоры неторопливо, начиная разговор с тем, которые не имеют малейшего отношения к делу. При этом нельзя чрезмерно жестикулировать и повышать голос. Не следует смотреть собеседнику в глаза. В Японии скромность является похвальным качеством в отличие от Франции. Мы ознакомились лишь с некоторыми правилами ведения переговоров за рубежом. Для осуществления успешных деловых коммуникаций требуется глубокое изучение всех правил поведения, традиций и обычаев. Ведь если Вы уважительно относитесь к партнеру, то от этого напрямую зависит успех Вашего бизнеса. Итак, определив основные принципы и приемы проведения деловых переговоров, психологические аспекты и рекомендации, мы определили общие закономерности, которые помогут достичь взаимодействия с партнером. На первых этапах обязательно стоит уделять внимание глубокому анализу, изучению информации об оппоненте, соответствующей подготовки к проведению самих переговоров. Для этого требуется приложить не мало усилий, чтобы добиться своей цели. Основываясь на одной лишь теории нельзя научиться правильно осуществлять деловые коммуникации. Для этого требуется непосредственный опыт, который поможет применять знания на практике.  
  
КОНСПЕКТ

Тема: Понятие и содержание, общая характеристика деловых переговоров, их основные стадии, способы подачи позиции сторон.

**Деловые переговоры** – форма делового общения. Цель их проведения – достигнуть соглашения между теми, кто в них участвует. Ведение деловых переговоров необходимо для обсуждения проблем, поиска их решений, способных удовлетворить все стороны переговорного процесса. Современный деловой человек должен знать все нюансы и особенности их проведения, чтобы успешно развивать свой бизнес.

**Функции деловых переговоров:**

* Информационная – в процессе общения может происходить только обмен информацией;
* Коммуникативная – наладка новых отношений, деловых связей;
* Контроль, координирование действий – при налаженных деловых связях партнеры чаще просто уточняют некоторые моменты;
* Регулятивная – решение возникающих проблем, для прекращения спорных ситуаций.

**Как вести переговоры?**

[Проведение деловых переговоров](https://training-partner.ru/staty/kak-pravilno-provodit-peregovory.html), цель которых – заключить выгодное для всех сторон соглашение – непростой процесс. Он состоит из нескольких этапов. И каждый этап имеет свои особенности.

**Подготовка**

От этой стадии зависит 90 процентов успеха. На подготовительном этапе необходимо:

Определить проблему, найти тех, кто сможет решить ее:

* Понять интересы всех сторон, четко сформулировать план, программу деловой беседы;
* При необходимости подобрать представителей делегации;
* Организовать встречу, учесть все организационные моменты, связанные с подготовкой к переговорному процессу.

**Прояснение**

Требует осторожного поведения. Не рекомендуется сразу же начинать торговаться. Изначально необходимо наладить контакт с партнером, узнать о том, каковы его интересы.

**Выдвижение предложений**

Позволяет разрешить спорные ситуации, нередко возникающие при деловом разговоре. На данной стадии происходит обмен предложениями, стороны определяют, в чем у них возникли непонимания.

**Торги**

Стороны стремятся достичь желаемой цели путем уступок, обмена того, что имеет различную цену, ценность для каждой стороны.

**Принятие решений**

Предфинальная стадия переговоров. Не рекомендуется торопиться. Лучше еще раз подумать, выгодно ли достигнутое соглашение или нет.

**Финальная стадия – закрепление договоренностей**

Требует обязательной фиксации достигнутого соглашения, чтобы избежать отказа сторон от решения, которое было принято на переговорах.

**Виды и формы деловых переговоров**

[Деловые переговоры](https://training-partner.ru/staty/chto-takoe-peregovory.html) – это устная беседа при личном участии заинтересованных сторон. Она может быть 2-сторонней или многосторонней. Эти виды деловых переговоров могут проводиться в форме спора, дискуссии, убеждающей, а также конструктивной или инструктивной беседы. В свою очередь, многосторонний деловой разговор может организовываться еще и в форме совещания, заседания, беседы за так называемым «круглым столом», презентации.

**Наиболее часто встречаемые формы деловых переговоров**

* **Конструктивная беседа**

Стороны обмениваются мнениями. Процесс взаимный. Каждая из сторон принимает на вооружение все высказанные соображения, позиции, факты, независимо от того, кто является их автором.

* **Инструктивная беседа**

Передача информации с одной стороны. Как правило, в форме наставления, инструкции. Цель – заставить другую сторону прийти к желаемому соглашению.

* **Убеждающая беседа**

Склонение собеседника к желаемой цели путем убеждения с использованием логических рассуждений, имеющих вес аргументов, серьезных для решения конкретной проблемы фактов.

* **Спор**

Другими словами такую форму деловых переговоров можно назвать словесным состязанием. Каждая из сторон старается отстоять свое мнение.

* **Дискуссия**

Разновидность спора, но более мягкого, так как при дискуссии отстаивание позиции происходит на основе аргументов, доказательства, проверенных фактов.

Также различаются следующие виды деловых переговоров:

* Официальные – по протоколу, согласно строгой процедуре;
* Неофициальные – непринужденная беседа, которая не завершается подписанием тех же договоров;
* Внешние — с партнерами по бизнесу, клиентами компании;
* Внутренние – внутри организации.

**Правила и особенности деловых переговоров**

Правила делового поведения на переговорах, если говорить о культурном аспекте, специфичны, на что влияют определенные факторы. Пример – правила могут зависеть от норм поведения участников переговорного процесса, обусловленных их национальной, гражданской принадлежностью. Так, правила ведения переговоров среди бизнесменов западных государств не всегда совместимы с «установками», принятыми в азиатских странах. Поэтому, если необходимо достигнуть соглашения с иностранным партнером, главным правилом проведения деловых переговоров является учет культурных, национальных и других особенностей той страны, гражданином которой является ваш партнер.

**Основные правила деловых переговоров**

**Сбор информации**

Необходимо собрать информацию не только о партнере, его цели, мотивации, но и проработать содержание будущей беседы. Это правило необходимо соблюсти на подготовительной стадии переговорного процесса.

**Составление плана переговоров**

Такое правило упрощает процесс ведения делового разговора, а также позволяет иметь под рукой пути решения конфликтных ситуаций, если таковые возникнут.

**Контроль среды**

Важно правильно выбирать место для организации деловых переговоров. На правильность выбора влияет условия, длительность переговорного процесса, другие факторы. Интересный факт! Практика показывает, что тот, кто занимается организацией встречи, добивается на переговорах большего успеха.

**Сдержанность при высказываниях противоположной стороной**

Не отвергайте мысли, идеи оппонента сразу же, как он их высказал. Рекомендуется записывать их, анализировать, и, взяв инициативу в свои руки, обсудить мнения, идеи оппонента с ним.

**Важно!** Обсуждение легких вопросов необходимо провести в начале деловых переговоров. Это позволяет создать благоприятную деловую атмосферу для решения более сложных проблем.

[Особенности деловых переговоров](https://training-partner.ru/staty/effektivnye-peregovory.html) зависят от тактики их ведения.

* Ультимативная тактика предполагает жесткое ведение переговоров, когда одна из сторон сразу выкладывает свое решение. Результат – или оппонент согласится, или уйдет. Минус – возможная потеря потенциального партнера.
* Тактика эмоциональных качель, когда используются приемы, позволяющие менять настроение оппонента. Высказываются то обвинения, то приятные слова. Подобное поведение мешает противоположной стороне сосредоточиться на своем предложении. Результат – оппонент соглашается на предложение при условии, что является психологически неустойчивым человеком.
* Ультиматум, который предъявляется в конце беседы. Представляет собой симбиоз двух вышеперечисленных тактик. Сначала общение, потом резкий ультиматум. Результат – ослабленный оппонент соглашается на предложение.
* Метод навязывания, когда из сторон преследует цель – сломать сценарий переговоров и навязать свое видение деловой беседы.
* Быстрый ход переговоров. Оппонент настроен на определенную продолжительность переговорного процесса, к примеру, на 40 минут. А другая сторона сразу же заявляет, что переговоры продлятся всего 15 минут. И она остается в выигрыше, так как подготовка переговоров была проведена ею с расчетом на 15-минутный срок, а оппонент готовился к 40-минутному разговору.

**Профессиональная этика деловых разговоров**

Деловая профессиональная этика переговоров включает множество правил, которые обязательны для соблюдения деловыми людьми. В их перечень входят нормы этики деловой культуры. Последняя представляет собой культуру бизнеса, выражающуюся в методе самоорганизации, который направлен на эффективность извлечения прибыли от осуществляемой экономической деятельности. С деловой культурой неразрывно связан этикет деловых переговоров, нормы которого касаются:

* Особенностей организации деловой встречи;
* Поведения участников переговоров;
* Выбора одежды и аксессуаров;
* Ритуалов употребления алкогольных напитков;
* Речи, жестов и многого другого.

**Тренинги «Деловые переговоры»**

Как научиться правильно и грамотно вести переговорный процесс? В этом могут помочь проводимые нашей компанией эффективные [тренинги на тему ведения деловых переговоров](https://training-partner.ru/delovye-peregovory), которые позволяют изучить эту область деловой активности и применить полученные знания на практике. Перечень тренингов достаточен, чтобы освоить технику проведения успешных переговорных процессов, узнать о нормах деловой культуры и этикета.

Результат обучения – получение навыка ведения профессиональных деловых переговоров, сложных и/или жестких по своим особенностям, освоение манипуляторного поведения и других инструментов, способных обеспечить 100-процентый результат, который вы желаете достигнуть.

**Заключение**

Ведение деловых переговоров – непростая сфера активности бизнесменов любого уровня. Организация, проведение переговорного процесса имеют множество особенностей, требует соблюдения определенных правил. Необходимо уметь грамотно вести деловую беседу и добиваться поставленной цели.

Это, несомненно, достаточно специфичная область работы деловых людей, которая имеет большой вес в их деятельности и влияет на развитие бизнеса. Поэтому необходимо иметь большой комплекс знаний, обладать навыками, которые позволяют деловому человеку успешно добиваться выгодного для него соглашения даже на весьма сложных деловых переговорах.

КОНСПЕКТ