Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

Северо-Кавказский государственный технический университет

Кафедра менеджмента

**РЕФЕРАТ**

по дисциплине «Менеджмент»

на тему: «Общие принципы ведения переговоров»

Автор работы: Попова Виктория Андреевна,

студентка группы Р-091

Руководитель: Калюгина Светлана Николаевна,

кандидат экономических наук, доцент

Ставрополь, 2010

Содержание.

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

1. Общая характеристика деловых переговоров……………………………………………….4

2. Основные этапы переговоров………………………………………………………………...7

3. Принципы ведения переговоров……………………………………………………………12

Заключение……………………………………………………………………………………...15

Список используемой литературы…………………………………………………………….16

Введение.

На сегодняшний день межличностные коммуникации играют огромное значение во всех сферах деятельности человека. Важность умения выразить свои мысли, донести их до собеседника и правильно воспринять информацию, которую Вам хотят передать, проявляется в любой форме общения, будь это личный разговор или рабочая встреча. Однако, деловое общение и искусство переговоров имеют особое значение для современных деловых людей в бизнесе, политике, сотрудничестве в той или иной степени с представителями других государств и т.д.

Во-первых, значительно расширился круг лиц, связанных по роду своей деятельности с зарубежными партнерами. Чтобы успешно вести дела, им необходимо знать общепринятые правила и нормы делового общения, уметь вести переговоры и беседы. Во-вторых, становясь частью единого делового мира, мы все в большей мере переносим существующие общие закономерности на нашу действительность, требуя и от отечественных партнеров цивилизованного общения.

Очень важны и психологические аспекты делового общения. Вопрос, с которым постоянно сталкиваются деловые люди, как построить беседу, переговоры. Важно понимать общие закономерности делового общения, что позволит анализировать ситуацию, учитывать интересы партнера, говорить на общем языке. Мастерство в любом деле приходит с практикой, и деловое общение не является исключением.

Понятие делового общения достаточно обширно. Оно включает в себя и деловую переписку, и беседы по телефону, переговоры при личной встрече и т.д. Навыки делового общения никогда не бывают лишними, каждый человек в той или иной степени сталкивается с деловым общением. В любой сфере, в любом разговоре есть основополагающие принципы, на которые стоит опираться при ведении разговора. Казалось бы, незначительные детали – в совокупности дают ощутимый результат: продуктивный диалог, эффективность общения и легкость достижения консенсуса.

В моей работе более подробно рассмотрены общие принципы ведения переговоров, которые всегда можно применять, в независимости от проблемы, масштаба, партнеров а также других факторов.

1. Общая характеристика делового общения и переговоров.

Для того чтобы вести переговоры, необходимо понять, что они из себя представляют. Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично - расходятся. В иных случаях мы имеем дело совсем с другими видами взаимодействия. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении мы наблюдаем в наиболее явном виде конкуренцию, состязание, противоборство, конфронтацию.

В современной действительности все чаще возникает необходимост прибегать к переговорам: ведь конфликт является, образно говоря, развивающейся индустрией. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть податливым или жестким. Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход - между мягким и жестким, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми. Есть третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое. Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть, исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Метод означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью. Метод принципиальных переговоров входит постепенно и в нашу жизнь, соседствуя с остальными методами и постепенно вытесняя их.

Обычно считается, что переговоры нужны только для того, чтобы договориться. В целом это утверждение справедливо. Переговоры нужны для того, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение. Однако переговоры порой используются и с иными целями. В этом смысле переговоры могут выполнять разные функции, что необходимо учитывать, общаясь с партнером. Например, стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрения, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия или решения, считая их, допустим, невыгодными или преждевременными. В этом случае функция переговоров будет информационная. В общем, это еще и не переговоры, а скорее предпереговоры.

Близкой к информационной является функция, связанная с налаживанием новых связей и отношений - коммуникативная. Здесь основная задача также заключается в обмене точками зрения и информацией. Поэтому можно говорить о единой информационно-коммуникативной функции. Независимо от характера, типа и других параметров конкретных переговоров эта функция обязательно в той или иной степени присутствует на любых переговорах.

К числу других существенных функций переговоров относятся регулирование, контроль, координация действий. Эти функции, в отличие от информационно-коммуникативной, реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений партнеров, обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений.

В переговорной практике возможны и такие ситуации, когда одна из сторон (или несколько) идут на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать, но и даже обмениваться мнениями. Например, переговоры той или иной стороне нужны лишь для отвлечения внимания партнера. Так, если речь идет о торговых переговорах, то один из участников может начать их только для того, чтобы заинтересовать другое, более выгодное, по его представлениям, лицо.

Торговые переговоры известны издревле. Однако первоначальное понимание успешной торговой сделки было близко к тому, чтобы «обмануть» партнера. Часто вызывал уважение тот, кто смог избавиться от плохого товара, получив при этом изрядную сумму денег. Иное понимание успешных торговых переговоров господствует ныне. Успешные переговоры – это, прежде всего, взаимовыгодные решения. При этом не надо думать, что остальные функции переговоров остались в прошлом. Они сосуществуют друг с другом и часто на переговорах реализуются одновременно, имея большую или меньшую значимость. Некоторые из них, такие как информационно-коммуникативная функция, присутствуют на всех переговорах, другие появляются временами, поэтому в целом можно говорить об иерархии функции переговоров. И все же сегодня к переговорам обычно прибегают тогда, когда в одностороннем порядке решить проблему либо невозможно, либо это связано слишком с большими затратами.

Часто на практике тот факт, что переговоры предполагают совместную деятельность участников со смешанными интересами, просто игнорируется, особенно если стороны не обладают достаточным опытом их ведения и ведут себя так, как будто партнера не существует, ориентируясь только на свои интересы и пытаясь только их реализовать на переговорах. Следствием того, что переговоры представляют собой совместную деятельность, является необходимость учитывать не только интересы партнера, но и его видение проблемы, его отношение к переговорам и многое другое. Иными словами, встает задача правильно составить представление о противоположной стороне. Это представление формируется еще до начала непосредственно переговорного процесса и уточняется в ходе ведения переговоров. Но даже когда стороны пришли к решению и переговоры формально закончились, взаимодействие продолжается. Оно связано с выполнением достигнутых договоренностей. На этом этапе формируется представление о надежности партнера, о том, насколько строго он следует подписанным им документам.

Исходя из вышесказанного, в процессе переговоров можно выделить три основные стадии:

- подготовка к переговорам;

- процесс их ведения;

- анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

1. Основные этапы переговоров.

Переговоры - это менеджмент в действии. Исходный пункт любых управленческих действий - это определение цели. Если речь идет об управлении организациями, мы не можем ограничиться вопросом: "Чего мы хотим достичь?", но должны поставить и такой вопрос: "В чем состоит проблема, которая должна быть решена для того, чтобы цели нашей организации могли быть достигнуты наилучшим образом?" При этом нельзя ограничиваться поверхностным размышлением и надеждой на память. Здесь не обойтись без записей. Если над подготовкой к переговорам работает группа, то ключевую проблему можно написать на доске, чтобы каждый сотрудник постоянно имел запись ее перед глазами. Ошибается тот, кто в качестве цели переговоров ставит безоговорочное принятие своей точки зрения. Он должен помнить, что его решение - это лишь один из вариантов достижения цели, но не сама цель. Сегодня это может быть единственно возможным и разумным путем к цели, все остальные могут быть неприемлемыми. Тем не менее это только путь, сама же цель остается где-то впереди.

Вторая ступень практического менеджмента - это планирование. Упрощая, можно было бы сказать: идет поиск лучшего пути и его обстоятельное изучение. Планы зависят от цели и средств. При этом в качестве средств выступают не только финансовые фонды или материальные вспомогательные ресурсы, но и люди, которые реализуют принятые решения, опираясь на свой творческий потенциал и возможности. Предметом изучения должны быть и обстоятельства, сопутствующие выбранному варианту решения. Нет ли правовых противопоказаний? Есть ли прецеденты? Какие возможные последствия? Не выходим ли мы за рамки уже имеющихся решений? Использовалась ли информация, имеющая вероятностный характер? По всем этим пунктам к началу переговоров должна быть полная ясность. Они очерчивают "игровое" поле переговоров вне зависимости от наших пожеланий. Это границы, в рамках которых принимаются решения, когда все обстоятельства изучены.

Теперь следует подумать о том, как реализовать выбранное решение. Кто что делает и к какому сроку? Каковы основные направления движения? Как одна стадия переговоров переходит в другую?

Хорошо подготовлен тот, кто задумался над следующими вопросами:

- насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной;

- насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего варианта;

- из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер;

- насколько широк его временной горизонт, располагает ли партнер информацией, которой нет у вас, или наоборот;

- какими могут быть его представления об организационном обеспечении своего варианта решения.

Итак, только тогда, когда потенциальный клиент видит преимущества, которые могут быть ему предоставлены и отвечают его "эгоистическим" устремлениям, можно сказать, что и вы достигли успеха, приобретая нового партнера.

Подготовка по существу переговоров должна происходить основательно. Обратимся к книге К.Ханса "Добивайтесь своего - это успех на переговорах". Предложенный в ней вопросник - хороший советчик. Вот лишь некоторые вопросы из него для изучения партнера:

1. Какого "сторонника" я могу привести с собой?

2. Что у вас общего?

3. Какие у него увлечения?

4. Какие излюбленные темы?

5. Какие политические убеждения?

6. Что за психологический тип?

7. Какие у него особенности?

8. Каково его отношение ко мне, к моей фирме?

9. Есть ли у него табу?

10. В каком он находится положении (независим, испытывает давление со стороны, заинтересован)?

11. Какова моя тактика?

12. Какой может быть его тактика?

Дополнить этот список можно и другими вопросами. Внимание следует обратить и на другой фактор, отвечающий принципу "творческого ведения переговоров" и противоречащий классическому принципу ведения переговоров, уходящему корнями в авторитарные сферы. Целью творческого ведения переговоров является "раскрытие" партнера, обеспечение условий, удобных для него, снимающих его скованность. Конечно, при этом большую роль играют психологические и даже конституциональные свойства партнера. То же самое относится и непосредственно к вам. Любые переговоры, один из участников которых находится под давлением или испытывает четко выраженное чувство недовольства, имеют весьма малые шансы на успех. И наоборот, чем лучше удается настроиться на партнера по переговорам, изучить его потребности, сильные и слабые стороны, вкусы и страхи, тем больше шансов на плодотворное общение. Далее будут освещены основные приемы формирования аттракции с целью расположения к себе партнера по переговорам.

Готовясь к переговорам, надо иметь ввиду, что уже на этой стадии происходит установление рабочих отношений с партнером. Стороны, как правило, вступают в переговоры, обсуждая, например, повестку дня и процедурные вопросы. Первые чисто "технические" сбои здесь могут негативно сказаться на дальнейшем ходе переговоров. Поэтому не стоит с пренебрежением относится к подобным "мелочам". Характер отношений с партнером по переговорам также оказывает значительное влияние на результат.

Рассматривая непосредственно процесс ведения переговоров, многие исследователи отмечали, что он - в зависимости от задач, которые решают его участники - может быть подразбит на несколько этапов. Даже в тех случаях, когда партнеры совершенно искренне стремятся найти совместное решение обсуждаемой проблемы, на пути к конечному результату им надо пройти эти этапы. В противном случае существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо вообще упустить возможность выйти на договоренность.

В самом общем виде можно говорить о трех основных этапах ведения переговоров:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;

- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);

- согласование позиций и выработка договоренностей.

Разумеется, выделенные этапы следуют не строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать сразу ряд вопросов или отстаивать свою точку зрения (возможно, организовав для этого специальные рабочие органы - экспертные группы), а в конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом последовательность в решении указанных задач должна сохраняться. Ее несоблюдение может вести к значительному затягиванию переговоров, а то и их срыву.

Кроме этапов процесс ведения переговоров предполагает использование определенных способов подачи позиции на каждом из них. Возможные способы подачи позиции вытекают из логики соотношения интересов сторон. В процессе переговоров стороны редко воспринимают абсолютно точно объективную ситуацию. Ведя переговоры, каждый участник сознательно или бессознательно акцентирует внимание на тех проблемах, которые он считает первоочередными, и в то же время может умалчивать о других. Выдвигая свои предложения, аргументируя их, стороны соответствующим образом представляют свою позицию, стремясь при этом повлиять на партнеров, на их оценку возможных исходов переговоров. Ведя переговоры, их участники могут указывать либо на то, что их объединяет, либо на то, что является различным. Кроме того, члены каждой делегации информируют своих партнеров по тем или иным вопросам собственной позиции, тем самым открывая ее, в то время как другая часть позиций по ряду соображений является закрытой.

Итак, выделяются четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении:

- открытые позиции;

- закрытые позиции;

- подчеркивание общности в позициях;

- подчеркивание различий в позициях.

Использование способа подачи на конкретном этапе будет составлять тактический шаг. В каждом выступлении участников переговоров может содержаться как один способ подачи позиции, так и все четыре. Соответственно и выступление может состоять из одного или нескольких тактических шагов. Подчеркивание общности и открытие позиции являются неким аналогом "мягкого", кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций - аналогом жесткого, конкурентного типа ведения переговоров. Какую стратегию выбрать - подсказывает логика ситуации. Как правило, используется пропорциональное соотношение использования позиций, универсального решения нет.

При этом в ходе переговоров полезно иметь ввиду следующие вопросы:

- на каком этапе в данный момент находится процесс переговоров;

- достаточно ли адекватно своим задачам используются способы подачи позиции;

- есть ли резкое изменение соотношения способов подачи позиции у партнера;

- каковы причины изменения поведения партнера на переговорах (изменение внешних обстоятельств, ошибки, связанные с процессом ведения переговоров, какие-либо иные причины).

И, наконец, несколько слов о последней стадии переговоров, значение которой ни чуть не меньше первых двух. Выше отмечалась важность такого фактора на переговорах как репутация. Добавим, что репутация - это та сфера явлений, которая может сохраняться достаточно долго несмотря даже на то, что факты могут противоречить ей. Поэтому нарушение выполнения договоренностей может негативно сказаться не только на дальнейшем взаимодействии с этим партнером, но и с другими, поскольку информация о степени надежности партнеров быстро распространяется.

Часто на анализ переговоров просто не остается времени. В лучшем случае подводятся итоги содержательной части - что было сделано. Вопросы же о том, как были достигнуты договоренности, участники переговоров зачастую не рассматривают вообще. Такое игнорирование анализа процессуальной стороны может впоследствии обернуться неудачами и содержательного плана. Поэтому каждый раз по завершении переговоров их участникам целесообразно обсудить следующие вопросы:

- что, какие действия способствовали успеху переговоров;

- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;

- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;

- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;

- каково было поведение партнера на переговорах;

- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

1. Принципы ведения переговоров.

Ваш язык общения должен совпадать с мироощущением партнера. Как известно, при повторе одной и той же мысли разными людьми, может полностью поменяться смысл сказанного, даже просто от изменения интонации. Еще сильнее от перемены слов в предложении, замены их другими словами. Это говорит о том, что вашу мысль оппонент может понять по-своему и при передаче вашей мысли он может интерпретировать ее до неузнаваемости. Для того, чтобы начать деловое общение, необходимо установить точку отсчета. Донести свою мысль до партнера, чтобы он ее интерпретировал так, как имелось в виду, достаточно сложно. Выделяют три способа, на которые можно при этом опираться.

Первый способ – язык объективных фактов и характеристик. Характеристика в данном случае — это то, что можно измерить, проверить, прочитать, увидеть, услышать, то есть то, что подвергается восприятию посредством органов чувств человека. Рассуждения по поводу продукта не являются объективной характеристикой.

Второй способ – язык выгод, пользы для собеседника. «Вы заработаете на этом большие деньги, вы привлечете дополнительных клиентов, вы сэкономите время...» Звучит красиво, но... Если вы будете говорить исключительно на языке пользы для клиента, это вызовет у него острое негодование от необоснованности ваших заявлений.

Третий способ – язык преимуществ. Мы все живем в мире конкуренции, конкуренции в широком смысле, не только рыночной. Мы познаем мир на основе постоянных сравнений. Что-то выше — что-то ниже, что-то больше — что-то меньше, что-то быстрее — что-то медленнее. Конкуренция пронизывает всю нашу жизнь.

В процессе разговора можно модулировать эти языки в разной последовательности, в зависимости от обстоятельств. Цель – правильно донести свою мысль до партнера, ничто не является таким доступным для нашего сознания, как желания, потребности, мотивы, если, они правильно выражены. Главное помнить: то, что Вам видится предельно ясно, собеседника может вводить в недоумение. Достаточно часто участники переговоров не подкрепляют свою презентацию характеристиками и предоставляют собеседнику возможность подвергнуть сомнению обоснованности заявлений.

**Уверенность при ведении переговоров.** При ведении переговоров всегда стоит держаться уверенно. Быть уверенным в переговорах вовсе не означает быть грубым и высокомерным. Необходимо научится отстаивать свою точку зрения и полностью владеть инициативой, получая от разговора именно то, что вам нужно, не забывая учитывать мнение собеседника.

**Бесхитростность и прямой ответ**. Как бы иногда не казалось, что есть возможность ловко «провести» оппонента, любой человек почувствует хитрость. Хуже, когда он поймает «открыто», после этого он полностью перестанет доверять, а при самом плохом развитие событий переговоры пройдут безрезультатно. Стоит говорить только то, в чем есть уверенность. Если вы затрудняетесь высказаться по какому-либо вопросу – лучше взять паузу, лучше встретиться еще раз, чем оттолкнуть от себя партнера. Искренность будет оценена.

**Отрицание.** Не стоит бояться говорить «нет». Если бы все говорили только «да», получение прибыли стало бы просто невозможно. Если вы говорите «нет» неуверенно, тем самым вы толкаете оппонента к попыткам переубедить вас и к развитию конфликтной ситуации. Чем больше он потратит усилий, чтобы вас переубедить, тем болезненнее будет для него отказ. Лучше уж сразу сказать "нет" и честно объяснить, что вы можете, а что не в ваших силах, чем пытаться оттянуть время, обещая "разобраться, подумать" и прочее. К тому же неуверенный тон может подтолкнуть вашего собеседника к мысли, что вы вообще не способны принимать решение, ни по какому вопросу. Честных и открытых людей всегда уважают больше.

**Утверждение.** Нужно быть уверенным, что достигнутый компромисс устраивает обе стороны. Если с вашей стороны есть сомнения, не стоит терять уважение партнера, спешно согласившись на компромисс, а затем отказываться от своих слов.

**Готовьтесь к переговорам заранее.** Заготовьте аргументы в вашу пользу, четко сформулируйте свои доводы. Всегда будьте в курсе событий происходящих на вашем рынке, условий предлагаемых конкурентами. Тогда меньше вероятность, что вас застанут врасплох, и вы не сможете ответить на неудобные вопросы.

**Будьте «доступны».** Если вы хотите добиться результата, то говорите просто, используйте понятные и ясные доводы, не перегружая свою речь обилием фактов и цифр. Не навязывайте собеседнику чужих мнений и идей, иначе он окончательно запутается и не будет в состоянии отличить, где главное, а где – второстепенное.

**Необходимость повторов.** Если вы правильно определили потребность клиента, не стоит бояться повторять свои доводы и аргументы.

**Важность положения тела при разговоре.** Чтобы чувствовать себя уверенно, вы должны быть в удобном для вас положении. Поэтому старайтесь устроиться комфортно, основательно. Ваша поза не должна затруднять дыхание, иначе ваша речь будет не уверенной и не внятной. Вы должны показать своим видом, что вы партнеры.

**Решайте первым.** Старайтесь захватить инициативу с самого начала в свои руки первым предложите свой вариант решения. При этом дайте понять собеседнику, что вы отнюдь не собираетесь навязывать ему свою волю. Напротив, вы готовы выслушать и его доводы, а потом вместе выработать соглашение, приемлемое для обеих сторон. Но будьте настойчивы в том, какой именно результат вам нужен. Психология большинства людей такова, что им легче соглашаться, чем спорить.

**Не сомневайтесь.** Не стоит говорить того, что можно истолковать как некоторое сомнение с вашей стороны. Говорите таким тоном, словно нужное решение уже достигнуто. В такой ситуации вашему собеседнику будет очень трудно возразить. Особенно, если по ходу разговора вы его выслушали, делали вразумительные предложения, с которыми он часто соглашался.

**Инициатива.** Если есть необходимость телефонного разговора – нужно проявить инициативу и позвонить первым. Вы сможете хорошо подготовиться к разговору, иначе вас могут застать врасплох, и нить разговора будет в руках оппонента.

**Твердость.** Готовясь к разговору, еще раз проверьте, чтобы все нужные данные были у вас под рукой, чтобы вы могли уверенно ответить на любой вопрос без тени колебания в голосе. Вы никогда ничего не сумеете решить, если станете проявлять нерешительность. Хорошая подготовка позволяет избежать неуверенности в голосе и в своих мыслях

Заключение.

В заключение отметим следующее. Как уже отмечалось, переговоры - это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. В процессе переговоров можно выделить три основные стадии: подготовка к переговорам, процесс их ведения, анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Также можно выделить четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении: открытые позиции; закрытые позиции; подчеркивание общности в позициях; подчеркивание различий в позициях.

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Американские специалисты считают переговоры «острием экономических отношений». Помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

Таким образом, можно разработать следующие основные практические рекомендации для эффективного ведения деловых переговоров в любой сфере деятельности: написание плана переговоров; применение положения психологии о периодическом воздействии на партнера в ходе переговоров; повторение в ходе переговоров основных мыслей партнера; выслушивание партнера до конца - это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость; ясность, наглядность, систематизированность изложения; уважение своего партнера, внимательность и предупредительность; вежливый, дружеский настрой к партнеру; тактический прием ведения переговоров.

Список используемой литературы.

1. «Ведение переговоров и разрешение конфликтов»/ Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
2. Лебедева М.М. «Вам предстоят переговоры». - М.: Экономика, 2003
3. Морозов А.В. «Деловая психология. Курс лекций». - СПб: Изд-во «Союз», 2007
4. Титова Л.Г. «Деловое общение: Учебное пособие». - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008
5. http://www.ffsn.bsu.by/infocom/zvoznikov/barganings/lectures.htmlэ
6. www.consultingmk.ru
7. www.gkmim.ru
8. http://www.hr-portal.ru/print/20172
9. http://www.conventions.ru
10. http://cde.ael.ru/electronik/del\_obs/14.html