

# Договориться без уступок и давления

вечные переговоры о  
повышениях и ЗП



# Антон Корчинский

- Сертифицированный бизнес-тренер, коуч, активно работает агентом изменений
- Успешные международные проекты в 10+ странах
- Свыше 15 лет практики в области управления людьми, проектами
- Системное развитие руководителей ведущих мировых IT-компаний
- Сопровождение C-уровневых руководителей в переговорах и трансформациях



# У нас с вами 50 минут и вот, что мы будем делать

1. Самооценка своего уровня мастерства в переговорах
2. Изучаем кейс
3. Добровольцы получают шаблон подготовки к переговорам и уходят в подгруппу на 15 минут
4. Тем временем обсуждаем кейс и ответы на вопросы в общем зале
5. Добровольцы возвращаются. Демонстрируют результаты в ролевой игре с тренером
6. Тренер рассказывает и показывает «как надо».
7. Подводим итоги



# Как вы оцените свой уровень в ведении переговоров?



# Как вы оцените свой уровень в ведении переговоров?

0

Низкая  
готовность



- Переговоры вызывают отталкивающее напряжение
- Есть стремление избегать переговорных ситуаций
- Так выглядит, что в большинстве ситуаций задача — доказать свою правоту
- Есть убеждение, что многие люди в переговорах манипулируют, обманывают или ведут себя нечестно.

# Как вы оцените свой уровень в ведении переговоров?



- Переговоры вызывают интерес
- Есть понимание, что существует множество переговорных приёмов и стратегий.
- О некоторых из них читал или смотрел видео.
- Если с доверием и аргументами сложилось – получается неплохо договориться

# Как вы оцените свой уровень в ведении переговоров?

0  
Низкая  
готовность

1  
Мотивированный  
новичок

2  
Есть опыт, но  
многое ещё трудно



- Есть знание принципов успешных переговоров
- Знание структуры переговорного процесса
- Есть понимание как правильно:
  - Читать собеседника
  - Аргументировать
  - Влиять
  - Работать с манипуляциями
- Регулярно осознанно применяются разные инструменты в переговорах
- В целом переговоры всё ещё вызывают трудности, но процесс уже начинает выглядеть управляемым.

# Как вы оцените свой уровень в ведении переговоров?

0  
Низкая  
готовность

1  
Мотивированный  
новичок

2  
Есть опыт, но  
многое ещё трудно

3  
Практик  
с опытом



- Стабильная привычка готовиться к переговорам по определённой схеме.
- Есть набор приёмов и методов, которые системно и достаточно легко используются.
- Есть опыт успешного решения переговорных ситуаций с помощью понятных алгоритмов в таких ситуациях:
  - торг про ресурсы
  - столкновение разных профессиональных или управленческих позиций
  - конфликты из-за нехватки ресурсов
  - недоразумения и недопонимания
  - конфликты, возникающие из-за кривых бизнес-процессов или размытых зон ответственности.

# Как вы оцените свой уровень в ведении переговоров?


0  
Низкая  
готовность

1  
Мотивированный  
новичок

2  
Есть опыт, но  
многое ещё трудно

3  
Практик  
с опытом

4  
Зрелый  
профессионал

- 
- Есть все, что уже перечисленно на уровне 3.
  - Переговоры воспринимаются как комфортная игровая площадка с понятными правилами и элементами.
  - Навыки подготовки отработаны, возможно подготовиться даже «на лету».
  - Есть успешный опыт:
    - выхода из переговорных тупиков
    - работы с давлением и высокими ставками
    - противодействия различным манипуляциям
    - ведения переговоров в условиях эмоционального напряжения.
  - Другие люди знают и ценят ваши навыки переговоров и иногда приглашают помочь в этой теме.

# Как вы оцените свой уровень в ведении переговоров?

0  
Низкая  
готовность

1  
Мотивированный  
новичок

2  
Есть опыт, но  
многое ещё трудно

3  
Практик  
с опытом

4  
Зрелый  
профессионал



- Переговоры вызывают стресс
- Есть желание избегать сложных разговоров
- Есть ощущение, что в переговорах кто-то прав, а кто-то не прав
- Основная задача — доказать свою правоту

- Появляется интерес к переговорам
- Есть понимание, что существуют приёмы и техники
- Некоторые из них известны из книг, видео или тренингов
- Иногда получается добиться успеха, когда с аргументами и отношениями сложилось

- Есть понимание принципов
- Есть знание структуры процесса
- Появляются попытки осознанно применять техники
- Результаты иногда получаются, иногда нет
- Переговоры выглядят более управляемыми

- Есть привычка готовиться к переговорам
- Используется набор проверенных приёмов
- Часто удаётся достигнуть цели или корректно выйти из переговоров
- Есть опыт решения всех основных ситуаций

- Есть уверенность в переговорах разной сложности
- Можно подготовиться даже в ходе разговора
- Есть опыт выхода из тупиков, давления, манипуляций
- Коллеги и партнёры доверяют вести сложные переговоры

# Ситуация с которой сегодня работаем

Финтех-компания PayPilot, Берлин, 95 сотрудников, начало марта.

**ТимЛид Криштиан** и его команда 7 человек готовят релиз модуля аналитической платформы "Lighthouse". Через 6 недель его будут показывать крупным клиентам.

**Эмиль, senior product analyst** и технический эксперт Lighthouse.

Это он выбрал подход к анализу разносторонних данных что стало ядром системы, разработал первые churn-модели, разработал дашборды для демонстрации клиентам ценности модуля. Во многом благодаря ему и еще одному сеньору проект сейчас движется к релизу. И вот сейчас на встрече с вами Эмиль попросил повышение зарплаты.

**Эмиль** получает €3 500, а **хочет €4 500** включая за март (по его словам — рыночный уровень).

На рынке такие специалисты есть, но и спрос на них высокий. Эмиль уже получал ранее предложения о работе, хотя не видно, чтобы работу активно искал.

**Бюджет утверждён до августа.** Изменения проблематичны и только через согласование с CFO.

Задача Криштиана: переговоры.

**Цель:** сохранить ключевого сотрудника и уберечь бюджет команды.

# Задание для добровольцев

- Вы сейчас перейдете в подгруппы
- 2 минуты ознакомиться с шаблоном
- 5-7 минут ответить на первые 4 вопроса
- 5-7 минут на подготовить фразы
- Когда вы выйдете из подгрупп, тренер сыграет роль Эмиля, а кто-то из вас - Криштиану.

Во время демонстрации с тренером вы обменяетесь 3-5 фразами/ вопросами/ аргументами за 5 минут.

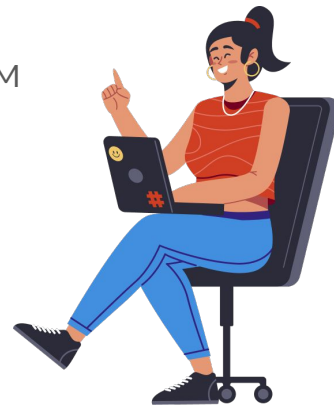
Развернуть полноценный разговор в рамках сегодняшнего воркшопа мы не успеем, но ключевые ходы вы успеете попробовать.



**Время на подготовку – 15 минут**

## Пока поработаем с вашими вопросами – ПИШИТЕ В ЧАТ ИЛИ ВКЛЮЧАЙТЕСЬ ГОЛОСОМ

- Если сотрудник не получает повышение, какие реальные альтернативы у него есть?
- Что происходит с мотивацией сотрудника, если переговоры проходят через давление?
- Почему сотрудники часто приходят в переговоры уже с готовым решением (повышение), а не с обсуждением ситуации?
- Если денег дать нельзя, какие ещё решения вообще могут существовать?



# В чем состоит проблема подобных кейсов?

С одной стороны:  
**сотрудник действительно ценный  
и терять его не хочется.**

С другой стороны:  
**зарплата у него уже высока  
бюджет ограничен  
а любое решение становится  
сигналом для всей команды.**

В такой ситуации многие переговоры идут по плохому сценарию:

- руководитель отказывает
- руководитель уступает
- торг

и развивается в скрытый конфликт

*Или есть другой выход?...*

# Основные сценарии переговоров

## Сценарий 1. Требовать или жёстко отказать

Руководитель говорит:  
“Бюджета нет. Вернёмся к вопросу позже.”

### Последствия:

сотрудник чувствует  
обесценивание  
начинает искать другую  
работу  
падает вовлеченность  
риск ухода в критический  
момент проекта

## Сценарий 2. Прогнуться

Руководитель говорит:  
“Ладно, мы попробуем  
найти деньги.”

### Последствия:

рушится компенсационная  
логика команды  
создаётся прецедент  
появляется давление от  
других сотрудников  
бюджет выходит из-под  
контроля

В обоих случаях переговоры  
идут через позиции:  
позиция сотрудника →  
“Хочу €4000”

позиция руководителя →  
“Денег нет”

**Но не обсуждаются интересы  
и альтернативы.**

# Демонстрация переговоров

- Я в роли Эмиля
- Представим что мы успешно провели small talk, настроились на беседу
- Начинаем словами Эмиля ««Я тут решил попросить денег, чтобы уже с марта получать не 3500, а 4500. Я же хорошо работаю?»».
- Участники демонстрируют / тестируют свои заготовки
- Наблюдатели – отследите: что удалось и что нет, для этого – отдельный слайд (следующий)



# Факапы и правильные вещи

## Хорошие идеи

**Я за тебя и хочу, чтобы ты здесь дальше работал**

«Я рад, что ты это поднял — давай разберёмся»

**Узнать интересы и расширить поле торга**

«Что стоит за этим запросом? Что для тебя еще важно?»

**Перефраз, проверка ничего ли не пропустили**

«Правильно ли я понимаю, что...»

**Рамка и ее аргументация**

«Сейчас €4500 сразу сделать не получится и вот почему...»

**Не "дать/не дать", а совместно ищем, когда и как растем по деньгам**

«Давай подумаем, как решить это по-другому/поэтапно/что еще»

**Проверка устойчивости решения**

«Насколько для тебя ок такие условия с обеих сторон?»

## Не рекомендуем

Жестко ставить перед выбором

Не расширять поле торга

Не интересоваться другими потребностями (только деньги)

Без активного слушания

Не озвучивать ограничения

Активно навязывать альтернативы, которые не факт, что важны сотруднику

Извиняться и оправдываться, что мы не можем дать денег

Обвинять сотрудника

# Что такое **выигрыш** в переговорах

Согласованное Решение, которое:

- ✓ Позволяет достичь целей
- ✓ Минимизировать риски
- ✓ Сохраняет отношения
- ✓ Работает в долгую (устойчиво)



# Понятия BATNA/ WATNA/ ZOPA

**BATNA** – наилучшая альтернатива, если не договорились

👉 Эмиль уходит за 1-2 месяца или мы его удерживаем временно до релиза (за ~4000)

Перераспределяем задачи на команду

Ищем замену (падение продуктивности и скорости)

Риск по качеству проекта

Риск по срока

Риск по развитию отношений с клиентом

**WATNA** — худшая альтернатива

👉 Эмиль уходит сразу + конфликт

Релиз срывается или сильно деградирует

Churn-модели и аналитика

«висят» без владельца

Клиентам показывают сырой продукт

репутационные потери

команда демотивируется

срочный найм → дорогой и слабый

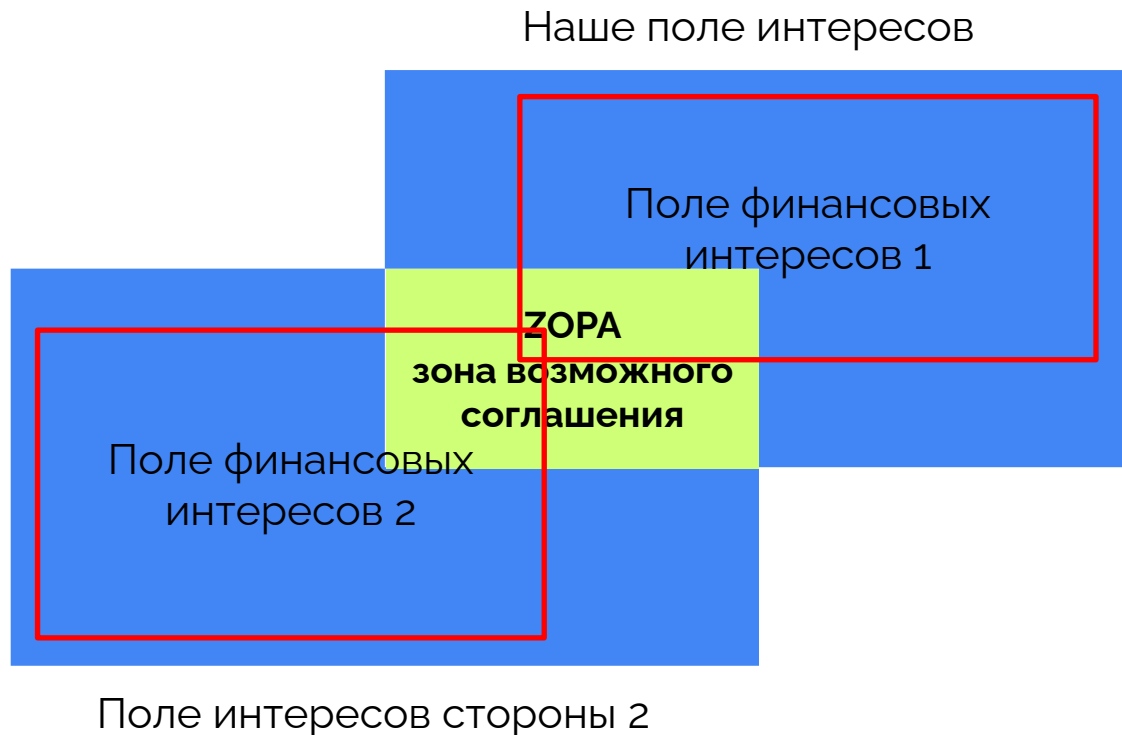
**ZOPA** — зона возможного соглашения

- Постепенный рост по согласованным условиям
- Бонус за релиз Lighthouse
- Пересмотр зарплаты в августе (еще лучше – пересмотр грейда)
- Расширение зоны влияния
- Новые возможности для развития
- Снижение нагрузки на Эмиля

# Только деньги – маленькое переговорное поле:



# Поле интересов значительно шире только денег:



# Структурируем:

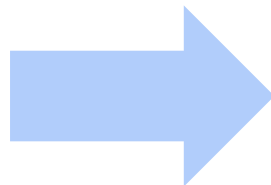


# Поле торга — это не только деньги!

*В успешных переговорах Поле торга необходимо расширять до поля интересов*

Торг может идти по:

- срокам
- роли
- задачам
- бонусам
- развитию
- условиям
- перспективам



**Для этого нужно понять, что лежит  
в поле интересов другой стороны**

# Демонстрация тренера

**Что из перечисленного ниже было продемонстрировано?**

- укрепление доверительного контакта
- вопросы на изучение интересов и приоритетов
- визуализацию нашего разговора на общем экране
- озвучить и аргументировать рамку
- как можно взять паузу при необходимости
- что можно предложить и как аргументировать

+ техники переговоров не могут компенсировать плохие отношения с сотрудником и «кривой» менеджмент  
+ задача не сманипулировать, а вместе найти вариант как сделать шоколад шоколадным для обеих сторон



# Что стоит за желанием денег?

У меня затраты  
выросли —  
критичный  
ремонт в  
квартире /  
переезд

Мне не хватает  
признания, я  
создаю самый  
важный вклад

Проект  
конфликтный,  
еще и  
микроменеджмен  
т, я устаю, это  
стоит дороже

Я вижу что я  
недооплачен  
по рынку.  
Это не  
справедливо

Мне для успеха в  
работе и карьере  
нужно дорогое  
обучение

# Сильная переговорная формула

## Сначала нужно понять:



BATNA сторон



Интересы сторон



Поле возможных решений

## После этого:

1. Расширить поле торга
2. Найти устойчивое решение

+ можно показать, почему наше решение выгоднее, чем альтернативы

## 3 ключевые фишки переговоров

### 1. Отделять позиции от интересов

**позиция:** "Хочу повышение"

**интерес:** признание /справедливость по рынку/ремонт в квартире/безопасность /дорогое обучение

### 2. Расширять поле торга

Мы не просто (не только) про деньги (+ сроки + роль + влияние + условия + развитие)

### 3. Четко озвучивать ограничения и приглашать искать варианты вместе

**озвучивать рамку** уверенно, и уверенность за счет того, что мы понимаем BATNA сторон и знаем свой запасной сценарий (постепенное расставание + премия за релиз + помощь в интеграции новичка)

**Ваши вопросы по теме?**

**Спасибо за внимание!**

# Вот что вы можете сделать сами после эфира

- Возьмите эту презентацию + pdf с рекомендуемыми фразами
- Опишите одного из своих реальных сотрудников в двух абзацах по 4-5 предложений (роль, что делает, в чем ценность для проекта) – не указываем имена, названия, чувствительную информацию
- Загружаете в свой ИИ и предлагаете:  
«Представим, что этот сотрудник ко мне пришел и хочет +20% к зп. Помоги мне подготовиться с использованием этих материалов, чтобы я мог опираясь на материалы занятия потренироваться вести переговоры с этим сотрудником».

