

# Komunikacija u poslovnom pregovaranju

---

**Cindrić, Ana-Marija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:094626>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zagreb**

**Stručni diplomski studij  
Menadžment javnog sektora**

**ANA-MARIJA CINDRIĆ**

**KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM PREGOVARANJU**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zagreb**

**Stručni diplomski studij  
Menadžment javnog sektora**

**DIPLOMSKI RAD**

**KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM PREGOVARANJU**

**Mentorica:**

**dr. sc. Sanela Ravlić, pred.**

**Studentica: Ana-Marija Cindrić**

**Naziv kolegija:**

**POSLOVNO PREGOVARANJE**

**JMBAG studenta:**

**0325003280**

## Sadržaj

SAŽETAK .....	1
ABSTRACT.....	2
1. UVOD .....	3
2. METODOLOGIJA RADA .....	4
2.1. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA .....	4
2.2. METODE ISTRAŽIVANJA.....	4
3. KOMUNIKACIJA.....	5
3.1. VRSTE KOMUNIKACIJA.....	6
3.1.1. VERBALNA KOMUNIKACIJA .....	6
3.1.2. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA.....	7
3.2. KOMUNIKACIJSKI STILOVI .....	9
4. PREGOVARANJE .....	11
4.1. PRIPREME ZA USPJEŠNO PREGOVARANJE .....	12
4.2. OSOBNOSTI PREGOVARAČA .....	13
4.3. PREGOVARAČKA MOĆ.....	16
4.4. ELEKTRONSKO PREGOVARANJE .....	18
5. PREGOVARAČKI TIM.....	20
6. PROCES PREGOVORA .....	22
7. STRATEGIJE PREGOVARANJA .....	23
8. TAKTIKE PREGOVARANJA .....	27
9. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE – PREGOVARANJE.....	30
10. ZAKLJUČAK.....	47
11. IZJAVA.....	49
12. LITERATURA .....	50
12.1. KNJIGE I ZBORNICI.....	50
12.2. INTERNETSKI IZVORI.....	50

13.	POPIS SLIKA I GRAFIKONA .....	52
13.1.	POPIS SLIKA.....	52
13.2.	POPIS GRAFIKONA.....	52
	ŽIVOTOPIS.....	54

## SAŽETAK

Tema diplomskog rada je *Komunikacija u poslovnom pregovaranju* pa će se samim time obrađivati tema komunikacija i poslovni pregovori. Komunikacija je od izrazite važnosti kako u svakodnevnom životu tako i u poslovnim pregovorima jer upravo o njoj ovisi uspješnost pregovaranja. Prilikom sklapanja poslova uspješna komunikacija i dobre pregovaračke vještine mogu izravno utjecati na uspjeh kako samih menadžera tako i organizacije. Poslovno pregovaranje je značajna vještina u poslovnom svijetu, postojanje cilja u pregovorima omogućuje uspjeh organizacije kao i ostvarivanje njezinog profita. U poslovnim pregovorima nužno je znati verbalno, ali i neverbalno komunicirati odnosno poznavati iz neverbalnih znakova pojasniti verbalnu poruku sugovornika. Priprema je jedna od najvažnijih koraka za uspješno poslovno pregovaranje kako bi konačni ishod bio na našoj strani. Danas se veliki dio posla odvija putem interneta pa se isto tako može i pregovarati elektroničkim putem ili putem telefona, ali je važno znati da se ovim načinom pregovora ne može steći dobar međuljudski kontakt kao u osobnom susretu, a koji je vrlo važan u procesu pregovora. U svakoj vrsti pregovora bitno je koju taktiku i strategiju će pregovarač odabrati jer na kraju pregovora važno je ostvarenje ciljeva organizacije, postizanje mudrog dogovora, i svakako paziti da ne narušimo odnos između pregovaračkih strana. U diplomskom radu napravljeno je primarno istraživanje na 197 ispitanika, prilikom čega je ispitano njihovo poznavanje znakova neverbalne komunikacije, učestalost pregovaranja u privatnom i poslovnom životu kao i njihovi stavovi o pregovaranju.

Ključne riječi: komunikacija, verbalna i neverbalna komunikacija, poslovno pregovaranje, vještine

## **ABSTRACT**

The topic of the graduation thesis is Communication in business negotiations, so the thesis will cover communication and business negotiations. Communication is extremely important both in everyday life and in business negotiations, because the success of negotiations depends on it. When making deals, successful communication and good negotiation skills can directly affect the success of both the managers themselves and the organization. Business negotiation is an important skill in the business world, the existence of a goal in negotiations enables the success of the organization as well as the realization of its profit. In business negotiations, it is necessary to know how to communicate verbally as well as non-verbally, that is, to know how to clarify the interlocutor's verbal message from non-verbal signs. Preparation is one of the most important steps for a successful business negotiation so that the final outcome is on our side. Today, a large part of the business takes place over the Internet, so it is also possible to negotiate electronically or over the phone, but it is important to know that with this method of negotiation you cannot gain good interpersonal contact as in a personal meeting, which is very important in the negotiation process. In each type of negotiation, it is important which tactics and strategy the negotiator chooses, because at the end of the negotiation, it is important to achieve the goals of the organization, reach a wise agreement, and be sure not to damage the relationship between the negotiating parties. In the thesis, primary research was conducted on 197 respondents, during which their knowledge of signs of non-verbal communication, the frequency of negotiations in private and business life, as well as their attitudes about negotiations were examined.

**Key words:** communication, verbal and non verbal communication, business negotiation, skills

## 1. UVOD

Komunikacija je osnova našeg odnosa s okolinom i temelj za razumijevanje naših odnosa. Također, ona predstavlja nužan preduvjet za ljudsku egzistenciju te je stoga ključ uspjeha dobra komunikacija koja će nam omogućiti svakodnevnu razmjenu informacija koje danas dosežu nezamislive razmjere. Svakodnevnom stupanjem u komunikaciju, ljudi razmjenjuju razna značenja, zbližavaju se, izražavaju svoje stavove, osjećaje ili pak pokreću poslovnu suradnju. Komunikacija se usporedno događa i verbalno i neverbalno te uključuje čitav niz aspekata koje na prvi mah niti ne percipiramo kao način komunikacije s okolinom. Ipak, radi se o vrlo složenom i slojevitom procesu, a uspijemo li uskladiti sve segmente naše komunikacije otvara se mogućnost poboljšanja na mnogim poljima s obzirom na to kako je uspješna komunikacija preduvjet za poboljšanja mnogih poslovnih procesa. Komunikacija u poslovnim pregovorima je od izrazite važnosti jer o njoj ovisi uspješnost pregovaranja pri sklapanju poslova jer uspješna komunikacija i dobre pregovaračke vještine mogu izravno utjecati na uspjeh kako samih menadžera tako i organizacije. Pregovaranje je svugdje oko nas i koristimo ga kada želimo postići svoje ciljeve, interese te zadovoljiti ili ispuniti potrebe. U poslovnim pregovorima pobjeđuju oni pregovarači koji su bolji poznavatelji komunikacijskih vještina i to ne samo onih verbalnih, već je nužno ovladati i onim neverbalnim poput držanja tijela, gesti i mimike te je iste potrebno konstantno usavršavati i pratiti trendove suvremene komunikacije.

Diplomski rad se sastoji od devet poglavlja sa zaključkom, prvo poglavlje je uvod u rad, u drugom poglavlju je objašnjena metodologija rada kao i svrha i cilj diplomskog rada. Treće poglavlje se odnosi na komunikaciju u kojem će biti objašnjeno zašto je važna komunikacija, kao i važnost verbalnog i neverbalnog govora te koji komunikacijski stilovi postoje. U četvrtom poglavlju će se pojasniti temeljne postavke samog pregovaranja, odnosno kako se pripremiti za pregovore, koje su osobine uspješnog pregovarača, kako pregovaranje izgleda u virtualnom okruženju, te kako najbolje sastaviti pregovarački tim, odnosno od kojih ljudi se treba sastojati tim da bi pregovarački proces uspješno završio. Peto, šesto i sedmo poglavlje odnosi se na proces, strategije i taktike pregovaranja. Osmo poglavlje odnosno završni dio sadrži primarno istraživanje u kojem je provedena anketa među državnim službenicima u kojoj su bila pitanja bazirana na poznavanju vještina u komunikaciji i prilikom pregovora, snalaženje u pregovorima i drugo.



## **2. METODOLOGIJA RADA**

Kroz rad se obrađuje tematika komunikacije u poslovnom pregovaranju na primjeru državnih službenika u Ministarstvu vanjskih i europskih poslova RH. U nastavku će ukratko biti objašnjen predmet, cilj i metode istraživanja.

### **2.1. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA**

Komunikacija je izrazita važna kako u privatnom životu tako i u poslovanju pa samim time usvajanje ključnih vještina za uspješnu komunikaciju temelj su za prosperitet u raznim situacijama i međuljudskim odnosima. Komunikacija omogućuje stvaranje bliskosti i suradnju, ali i moguće konflikte i nerazumijevanje među ljudima. Pregovaranje je usko povezano područje jer komunikacijskim procesom dolazimo do cilja u rješavanju sukoba interesa između dvije ili više pregovaračkih strana. Predmet istraživanja ovog rada bit će komunikaciju u poslovnim pregovorima državnih službenika u Ministarstvu vanjskih poslova RH, u kojoj mjeri su upoznati s verbalnom i neverbalnom komunikacijom kao i stilovima komunikacije. Koliko se često pregovara u državnoj službi, kojom strategijom i taktikom se služe u pregovaračkom procesu te da li osobine pregovarača mogu utjecati na proces pregovora. Cilj rada je pojasniti i prikazati nužnost komunikacijskih i pregovaračkih vještina, te u istraživačkom dijelu zaključiti u kojoj mjeri se primjenjuju na uzetom primjeru državne službe.

### **2.2. METODE ISTRAŽIVANJA**

Prilikom pisanja ovog diplomskog rada korišteni su sekundarni podaci prikupljeni iz stručne i znanstvene literature te dostupnih mrežnih stranica koji su obrađivali temu komunikacije i pregovaranja. Uz navedeno, korištena su iskustva stečena tijekom cjelokupnog obrazovanja, ali i životnog iskustva. Primarni podaci su prikupljeni putem ankete koja je plasirana državnim službenicima u Ministarstvu vanjskih i europskih poslova RH.

### 3. KOMUNIKACIJA

Komunikacija podrazumijeva izgradnju odnosa među ljudima, bilo da se radi o komunikaciji između dvije osobe ili stotinama osoba. Ona predstavlja važan preduvjet za kvalitetu svih društvenih odnosa (Borovac Zekan i Gabrić, 2021:144). Komuniciranje poboljšava kako privatne tako i poslovne odnose jer dobra i uspješna komunikacija povećava profit, ali ga isto tako lošom komunikacijom može i smanjiti. Komunikacija je jedna bazična i univerzalna pojava i ona se treba prilagoditi određenim poslovnim situacijama da bi bila što efikasnija i uspješnija, isto kao što su nam potrebne određene vještine i znanja za određene poslove. Korištenjem samo naših urođenih komunikativnih sposobnosti je često nedovoljno za uspješnu poslovnu komunikaciju (Dobrijević, 2011:5). Česti konflikti nastaju upravo radi loše komunikacije. Prilikom komunikacije ideje, informacije, osjećanja i želje prenose se kodirane u simbole od jedne osobe do druge, simboli mogu biti verbalni, neverbalni, muzički, matematički i dr. U komunikaciji moraju sudjelovati barem dvije osobe a to su pošiljalac i primatelj. Elementi komunikacije su (Dobrijević, 2011:9):

- Poruka – svrha samog komunikacijskog procesa
- Pošiljalac – izvor poruke
- Kodiranje – pretvaranje poruke u odgovarajuće simbole komuniciranja
- Kanal – medij kroz koji se prenosi poruka
- Primalac – osoba koja prima poruku
- Dekodiranje – tumačenje poruke od strane primaoca
- *engl. Feedback* – povratna reakcija (ili informacija)
- Smetnje – sve što ometa prijenos, prijem ili povratnu informaciju o poruci

U komunikaciji osim što je bitna verbalna komunikacija vrlo bitna je i neverbalna komunikacija koja prema nekim autorima poput Mehrabiana kojeg navode autori Borovac Zekan i Gabrić u svom radu iznosi čak 93% ukupne komunikacije i iz tog razloga je vrlo bitno poznavanje neverbalnih znakova kako bi ispravno mogli shvatiti poruku sugovornika. Verbalna i neverbalna komunikacija se uvijek trebaju nadopunjavati kako bi postigli uspješnu komunikaciju. Neverbalni znakovi komunikacije su kontakt očima, izrazi lica, gestikulacija dijelovima tijela, položaj tijela, glasovna intonacija, fizički dodiri pa čak i osobni izgled jer stilom odijevanja ostavljamo dojam na sugovornike. U svakoj komunikaciji može doći i do pogrešaka, a međusobno razumijevanje ovisi koliki raspon informacija uspijemo poslati u potpunosti i detaljno dok s druge strane ovisi koliko točno će iste biti dekodirane. Kako bi komunikacija u pregovorima bila što uspješnija autori (Lewicki i sur., 2009:176) ističu da postoje tri glavne metode, a one su:

- postavljanje pitanja – uklanjanje šuma u komunikaciji, dobivanje informacija o drugoj strani
- slušanje - aktivno slušanje je vještina koja potiče ljude da detaljnije govore o svojim osjećajima, prioritetima, referentnim okvirima
- zamjena uloga – omogućuje pregovaračima bolje razumijevanje druge strane

### **3.1. VRSTE KOMUNIKACIJA**

Komunikacija se dijeli na verbalnu i neverbalnu. Verbalnu komunikaciju možemo podijeliti na pisanu i usmenu. Upotrebom takvog cjelovitog „jezika“ izražavamo osjećaje, potrebe, želje i iskustva vanjskom svijetu. Verbalnom i neverbalnom komunikacijom izražavamo osobnost i to što jesmo (Tomašević Lišanin, 2010:118). Usmena verbalna komunikacija je izražavanje s jednom ili više osoba i uključuje govor i slušanje. Također osim usmenog izražavanja u verbalnu komunikaciju spada i pisana komunikacija poput pisanja pisma, elektroničke pošte, dokumenta i drugo. Neverbalnu komunikaciju čine: dodiri, geste, izraze lica, kontakt očima, položaj tijela, gestikulaciju rukama, ton glasa i pogled. Autorica Tomašević Lišanin (2010:119) ističe da svaki napredak u poboljšanju vlastitih komunikacijskih sposobnosti vodi nas k boljem razumijevanju i slaganju s dugim ljudima, a samim time i do lakšeg postizanja osobnih i poslovnih ciljeva.

#### **3.1.1. VERBALNA KOMUNIKACIJA**

Govor i slušanje su osnovni preduvjeti potrebni kako bi došlo do verbalne komunikacije. Govor je primarno sredstvo međuljudske komunikacije koje se u zdrava pojedinca stječe i razvija u prvim godinama života, a usavršavati se može dok smo živi (Tomašević Lišanin, 2010:120). Kod govora je najbitnije obratiti pozornost o glasnoći govora, artikulaciji i intonaciji. Slušanje je također bitan element u verbalnoj komunikaciji jer nam dobro slušanje pomaže u shvaćanju izgovorenih riječi sugovornika. Verbalna komunikacija se može direktno kontrolirati (Borovac Zekan i Gabrić, 2021:145). To bi značilo da u verbalnoj komunikaciji možemo unaprijed znati što ćemo reći i kako ćemo se izraziti.

### 3.1.2. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Neverbalna komunikacija predstavlja nesvjesni dio izražavanja (Ibid., 146.). Odašljemo ih bez našeg znanja ili napora. Kako je već navedeno u radu većinu poruka šaljem neverbalnom komunikacijom stoga je nužno poznavati njene elemente. U neverbalnu komunikaciju spadaju izrazi lica (sreća, ljutnja, strah, zbunjenost), kontakt očima, položaj tijela, gestikulacija (pokreti rukama), brzina govora, ton glasa, fizički kontakt (rukovanje), stil odijevanja, šminka, frizura i dr. **Govor tijela** tiče se držanja, odnosno položaj tijela i kretnji tijela, ruku, nogu te facijalnih izraza i mimike (Tomašević Lišanin, 2010:123). Položaj tijela također pokazuje naše osjećaje i pokazuje tko smo mi pa tako primjerice uspravno držanje, opuštena ramena, podignuta glava i ruke prikazuje osobu koja ima dobro samopouzdanje. Nagibi našeg tijela također šalju pozitivne ili negativne signale, naginjanje prema naprijed imamo određenu naklonost prema sugovorniku, možda nam se i sviđa što govori dok odmicanje unatrag ima suprotno značenje. Slika 1. prikazuje kako je moguće govorom tijela na više načina protumačiti iste kretnje sugovornika.

Govor tijela	Može značiti	Često znači
Češkanje nosa	Laganje, nevjerovanje	Svrbež nosa
Naginjanje unazad u stolicu	Superiornost, aroganciju	Opuštenost; umor
Ruke u džepovima	Tajnovitost, povučenost, možda deprimiranost	Hladne ruke, traženje kovanice
Prekrižene ruke	Obrambeni stav, nesigurnost, potreba za dodatnom sigurnošću	Hladno je, osjećaj udobnosti
Prekrižene noge	Obrambeni položaj, skučenost, neprijateljstvo	Udobno je (muškarac) Ženstveno držanje (žena)
Zijevanje	Dosada, teška situacija	Umor, nedostatak kisika

Slika 1. Moguća pogrešna tumačenja "izoliranog" signala

Izvor: izrada autorice prema Tomašević Lišanin, M. Profesionalna prodaja i pregovaranje. HUPUP - Hrvatska udruuga profesionalaca u prodaji, Zagreb 2010., str.125.

Položaj ruku pokazuje stanje poput: otvorenosti i prihvaćanja, ali zatvaranja u vlastiti sigurnosni prostor, nervozu, dosadu, napetost, iščekivanje, nezainteresiranost neizrečene ili verbalno popraćene prijetnje.

Otvoreni ili zatvoreni položaj nogu te prekrižene noge prema ili s otklonom od sugovornika također se tumače kao znakovi susretljivosti, suradnje, prihvaćanja, odnosno prijateljskog

zanimanja ili pak nesviđanja, nesnošljivosti ili nepovjerenja prema sugovorniku (Tomašević Lišanin, 2010:126).

Postoji pet vrsta tjelesnih pokreta koji imaju komunikativnu ulogu (Dobrijević, 2011:30):

- **Amblemi** su pokreti koji imaju direktni verbalni prijevod, obično riječ ili frazu. Često su specifični za pojedine kulture. Na primjer, spojeni palac i kažiprst će u zemljama engleskog govornog područja značiti da je nešto odlično, u Japanu da je neko uzeo mito, u Francuskoj označava uvredu, dok u Kolumbiji ima vulgarne konotacije
- **Ilustratori** su neverbalni znakovi direktno povezani s riječima. Oni pojačavaju verbalnu komunikaciju i koristimo ih da naglasimo riječi ili ideje. Također nam pomažu da opišemo nešto, na primjer „*bilo je ovoliko široko*“
- **Pokazivači osjećanja** su tjelesni pokreti koji otkrivaju naše emotivno stanje. Uglavnom se radi o izrazima lica.
- **Regulatori** su neverbalni znakovi koji reguliraju konverzaciju. To su pokreti koje koristimo u normalnom razgovoru, a koji određuju izmjenjivanje govornika, npr. pogled ili klimanje glavom
- **Adapteri** su pokreti koji zadovoljavaju osobne potrebe i koji pomažu da se prilagodimo okolini. Adapteri uključuju zijevanje i namještanje naočala

**Kontakt očima** je također bitan u neverbalnoj komunikaciji jer iz pogleda možemo iščitati razne osjećaje sugovornika poput tuge, zabrinutosti, sreće, uzbuđenja, straha, sumnjičavosti i dr.. U koliko predugo nekoga gledamo u oči druga osoba si može protumačiti da želimo pokazati da smo moćniji od nje, dok ne gledanje u oči može se protumačiti nezainteresiranost, nepristojnost ili neiskrenost. Spušteni pogled može značiti popuštanje. Skupljanje i širenje zjenica ukazuju na promjene raspoloženja pa se tako kod širenja zjenica pokazuje pozitivno uzbuđenje a kod skupljenih zjenica je negativno uzbuđenje. Također određenu pozornost treba dati i ustima, bradi i okolnom području jer se primjerice ljutnja osobe može primijetiti crvenilom lica ili napeto čelo. Da bi komunikacija i nastup bili što uvjerljiviji važni su pogled u oči i osmijeh kao temelj svake dobre interpersonalne komunikacije (Antolović K. i Sviličić N., 2020:106). U neverbalnu komunikaciju osim govora tijela spada i **osobni prostor** koji je vrlo važan svakome jer ulazak u osobni prostor sugovornika može izazvati nelagodu i nemir. Koliko ćemo nekome ući u osobni prostor kao i druge osobe nama ovisi da li je to komunikacija u nekom osobnom susretu, da li je poslovni sastanak ili pak pregovaranje. Postoje četiri vrste prostornih zona, a to su (Antolović K. i Sviličić N, 2020:102):

- Intimna zona – je najuži i najosjetljiviji fizički prostor između dviju osoba, razdaljina osoba u komunikaciji je od dodira do cca 45 cm, puštanje osobe u svoj intimni prostor znači da imamo u nju povjerenje, izražavamo bliskost ali isto tako svaki neželjeni ulazak u intimnu zonu izaziva nelagodu
- Osobna zona – je razdaljina dviju osoba u komunikaciji koje se dobro poznaju i postoji međusobno povjerenje, udaljenost između osoba je najčešće od 45-120 cm, u ovoj zoni se osobe rukuju ali ga koriste i bliski prijatelji, i u ovoj zoni neželjeni ulazak izaziva nelagodu
- Društvena zona – se koristi kada se obavlja poslovna komunikacija između ljudi koji nemaju zajedničkih interesa, primjerice kolege na poslu, kupnja karte za javni prijevoz, udaljenost između osoba je od 120-360 cm
- Javna zona – se koristi na predavanjima većoj skupini slušatelja, na religijskim okupljanjima, javnim nastupima i dr., udaljenost između osoba u ovoj vrsti komunikacije je više od 360 cm

### 3.2. KOMUNIKACIJSKI STILOVI

Pod komunikacijskim stilom označavamo tendenciju pojedinca da se u većini društvenih situacija ponaša na određeni način, prepoznatljiv način (Tomašević Lišanin, 2010:133). Ne mora značiti da će se osoba u društvu uvijek ponašati isto, međutim ostavit će konzistentan komunikacijski dojam na ljude koji ju okružuju. Četiri osnovne vrste komunikacijskih stilova su (Tomašević Lišanin, 2010:134):

- Direktor ili gonič – ova komunikacijska osobnost obilježava osobe koje su vrlo dominante ali imaju nisku društvenost, u komunikaciji su hladne, poslovne i s visokom dozom formalnosti, radoholičari su, brzo donose odluke, dobro se nose s rizikom i ne brinu o tuđem mišljenju. Vanjski simboli su: suzdržane geste, uspravan i odmjeren hod, formalno odijevanje te formalno i strogo uredan radni prostor
- Izražajni ili društvenjak – ova komunikacijska osobnost obilježava osobe koje su također dominante ali za razliku od „*direktora*“ imaju veću društvenu razinu, emotivno su osjetljive, vole biti u središtu pažnje i traže odobravanje i komplimente, prevrtljive su osobe i svoju dominaciju pokazuju kroz nagovaranje kroz koju su vrlo tvrdoglavi ponekad razdražljivi. Vanjski simboli koji odaju ovu vrstu osobnosti su: posebna i manje formalan stil odijevanja, upečatljiv nakit, kreativni radni prostor i raspored pokušava koji ističe pristupačnost
- Analitičar ili mislilac – ova komunikacijska osobnost označava osobe niske dominantnosti i niske društvenosti, djeluju rezervirano i hladno zbog svoje neosjetljivosti za druge ljude, ustrajan, organiziran i detaljan u poslu, slabo podnosi rizik i niskog je samopouzdanja, nije sklon eksperimentiranju. Vanjski simboli koji označavaju ovu vrstu osobnosti su: pokreti

ograničeni, mimika neizražajna, glas monoton, konzervativno odijevanje i radni prostor je uredan

- Ljubazan ili podržavatelj – ova komunikacijska osobnost označava osobe koje imaju nisku dominaciju ali osjetljiv je na ljude, dobar slušatelj, pažljiv, i dati će koristan savjet, izbjegava sukobe, pazi da ne povrijedi drugu osobu i teži dobrom odnosu s drugim ljudima, temeljit je u odlučivanju. Vanjski simboli koji ih označavaju: ugodna i neformalna odjeća, ukrašen radni prostor osobnim predmetima, kretanje je polako i ne koriste oštre i odrješite geste

Osim navedenih komunikacijskih stilova postoje i druge podjele komunikacijskih stilova, od kojih je jedan i sljedeći prema autorima Antolović i Sviličić (2020:47):

- Agresivni stil – obilježava komunikaciju s povišenim tonovima, upravljanje dominacijom, unošenje u lice, zauzimanje što većeg prostora, često prekidanje govora sugovornika, upadice i dr.
- Pasivni stil – suprotan od agresivnog stila, blage geste, manja rječitost, osoba je povučena, ne govori glasno i jasno, rezervirana u društvu i ne javlja se često za riječ
- Pasivno-agresivan stil – agresivno ponašanje upakirano u pasivno ponašanje
- Asertivni stil – omogućuje da se izborimo za sebe, odgovaranje je jasno i direktno bez nanošene štete, komunikacija ovim stilom je ubrzana i olakšana

Od navedenih stilova najkonstruktivniji je asertivni stil komunikacije jer je jedino ovim načinom komunikacija učinkovita. U komunikaciji odabiremo stil koji nam u tom trenutku odgovara, a izbor će ovisiti i o sugovorniku jer sa svakim sugovornikom možemo koristiti drugi stil komunikacije koji će ovisiti i o našoj vrsti odnosa, dosadašnjoj komunikaciji, trenutnom predmetu razgovora i drugim čimbenicima čineći taj proces jedinstvenim.

#### 4. PREGOVARANJE

Pregovaranje je jedan od temeljnih oblika ljudske komunikacije kojeg ponekad u svakodnevnom životu nismo ni svjesni (Hercigonja, 2017:11). S pregovaranjem se susrećemo i u poslovnom i u privatnom životu, a cilj pregovora je dolazak do dogovora da obje strane budu zadovoljne. Postoji razlika u privatnim i poslovnim pregovorima a to je da u privatnim pregovorima vodimo računa o jednom faktoru koji je uglavnom postizanje vlastitog zadovoljstva te smo fokusirani na konkretni problem i njegovo rješavanje dok u poslovnim pregovorima moramo brinuti o niz faktora koji se odnose na primjerice kapital poduzeća, raspoložive resurse, odnos s javnošću i drugo. Poslovni pregovarač vodi računa o cijeloj organizaciji, a ne samo o pojedinim odjelima unutar poduzeća. Poslovna odluka mora biti u skladu s ciljem i mogućnostima poduzeća, za razliku od odluke pregovarača koji odlučuje samo za svoju korist i na svoje zadovoljstvo (Hercigonja, 2017:11). Uvijek treba pregovarati kada se u pregovorima pokaže mogućnost stvaranja dodatne vrijednosti ili ostvarivanje određenog cilja, međutim ako se pokaže da je pregovaranje štetno za organizaciju tada nikako ne treba pokrenuti pregovarački proces. Kod svakih pregovora vrlo je važno povjerenje između sudionika u suprotnom će pregovori propasti. Situacije u kojima se pregovara imaju sljedeće karakteristike (Dobrijević, 2011:71):

- Postoje dvije ili više strana (pojedinaca, grupa ili organizacija)
  - Postoji šansa ili konflikt potreba i želja između dvije ili više strana
  - Strane su odabrale da pregovaraju, tj. one pregovaraju jer misle da mogu postići bolji rezultat pregovorom u odnosu na ono što bi dobile od druge strane bez pregovora
  - Kod pregovora se konstantno odvija davanje i traženje ustupaka, tj. očekuje se da obje strane u toku pregovora modificiraju svoje početne izjave ili zahtjeve. U nekim slučajevima obje strane se kreću k srednjoj poziciji, tj. kompromisu, dok u nekima dolaze do alternativnog rješenja koje odgovara svim stranama
  - Strane više vole pregovaranje umjesto da uđu u otvoreni sukob, da potpuno prekinu kontakt ili da jedna strana u potpunosti dominira nad drugom
- Uspješno pregovaranje uključuje i dogovor o materijalnim (cijena ili uvjeti sporazuma) i nematerijalnim pitanjima (psihološka motivacija koja direktno ili indirektno utiče na strane tijekom pregovora)

Navedene su situacije i karakteristike kada pregovarati, međutim postoje i situacije u kojima ne bi trebalo pregovarati, a prema autorima (Lewicki, Saunders i Barry, 2009:7) situacije su sljedeće:



- Kada se sve može izgubiti – u ovoj situaciju bi bilo pametnije izabrati drugu mogućnost umjesto pregovaranja
- Kada ste rasprodani – u slučaju da je roba skoro sva rasprodana možda bolje podići cijenu
- Kada zahtjevi nisu etični – ne treba pregovarati ako druga strana traži nešto ilegalno, neetično ili moralno neprikladno
- Kada vam nije stalo – ako niste zainteresirani za ishod bolje ne pregovarati jer postoji mogućnost da izgubite sve, a ne dobijete ništa
- Kada nemate vremena – ako vrijeme ne radi za vas postoji mogućnost pogrešaka i također će te pristati na manje nego što biste inače dobili
- Kada imaju skrivene namjere – kada primijetite da druga strana ima skrivene namjere pregovore treba odmah prekinuti jer povjerenje u pregovorima je vrlo važno
- Kada čekanje može popraviti vaš položaj – ako čekanje donosi vašu prednost svakako treba pričekati (popravak financijske situacije)
- Kada niste pripremljeni – sva najbolja pitanja, odgovora i ustupaka će te se sjetiti kasnije zato je priprema najbitnija

Pregovori prestaju biti pregovori u onom momentu kada jedna strana kaže „ne“ ili da ne može više.

#### **4.1. PRIPREME ZA USPJEŠNO PREGOVARANJE**

Priprema za pregovore je vrlo bitna ako želimo da konačni ishod pregovora bude na našoj strani, ako se ne pripremimo za pregovore možda bi bilo najbolje da ih niti ne započinjemo. Autorica Tomašević Lišanin (2010:453) ističe da je svako pregovaranje vrlo složena međuljudska interakcija koja obuhvaća nekoliko elemenata: poslovni problem ili glavni razlog našeg susreta, upravljanje odnosom s drugom stranom, te emocije koje mogu utjecati i na samu supstancu jednako kao i na kvalitetu odnosa. Priprema za pregovore nam služi kako bi prikupili važne informacije koje ćemo obraditi i smanjit će se rezidualni rizik na najmanju moguću mjeru. Kako bi se dobro pripremili autor Tudor (2009:51) napravio je popis točaka koje su potrebne kako bi se pregovori završili kvalitetnim dogovorom i u najkraće moguće vrijeme s dobrim međuljudskim odnosima a one su:

- Snimanje naše i njihove situacije
- Odabir strateških točaka i glavnog plana pregovaranja
- Izbor varijabli o kojima će se pregovarati

- Simulacija crnog scenarija neuspjeha pregovora, određivanje donjeg praga te izvid boljeg alternativnog rješenja
- Plan ustupaka
- Plan otvaranja
- Slaganje polazne ponude
- Plan korištenja vremena
- Procjena i podešavanje pregovaračke moći
- Izbor timova
- Tehnička pitanja – dnevni red, mjesto sastanka, trajanje i dr.

Prema Tudoru (2009:30) značajni činitelji za uspješnost u pregovorima su:

1. Ulaganje u planiranje i taktičku pripremu
2. Ulaganje u stručnu pripremu
3. Sposobnost djelovanja u uvjetima pritiska
4. Dobro govorništvo
5. Aktivno slušanje
6. Prirodna inteligencija (snalaženje u novim okolnostima)
7. Cjelovitost osobe (vjerodostojnost, razboritost...)
8. Umijeće uvjeravanja, pridobivanja
9. Strpljivost, postupnost
10. Vještina odlučivanja

Po navedenim činiteljima može se jasno vidjeti u što treba uložiti napor ali i koga ćemo izabrati u pregovarački tim te dobro planiranje osigurat će potrebnu efikasnost i efektivnost u akcijama tijekom pregovora.

#### **4.2. OSOBNOSTI PREGOVARAČA**

Pregovaranje je stečena vještina koja zahtjeva oboje, obučenosť kao i spoj različitih vrsta inteligencije, stavova i vještina (Tomašević Lišanin, 2010:439). Postoje tri vrste inteligencija koje su potrebne za pregovore to su: kognitivna, emotivna i socijalna inteligencija. Nabrojene vrste inteligencija nisu pojedinačno dovoljne da pregovarač bude uspješan, potreban je splet sve tri inteligencije i tako im je osigurana sposobnost upravljanja pregovaračkim procesom, ovladavanjem materijom o kojoj se pregovara te sposobnost izgradnje odnosa i povjerenja što sve zajedno čini uspješnog pregovarača. Na slici 2. prikazane su poželjne i nepoželjne osobnosti koje bi odnosno koje ne bi trebali imati pregovarači.

POŽELJNE	NEPOŽELJNE
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Strpljivost i izdržljivost</li><li>✓ Spremnost na preuzimanje rizika i sposobnost toleriranja dvosmislenosti</li><li>✓ Primanje i davanje ustupaka bez raspolaganja potpunim informacijama</li><li>✓ Asertivnost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Strah / izbjegavanje konflikta</li><li>✓ Potreba da se uvijek i svakome sviđate</li><li>✓ Ostalo: ograničenost duha, neorganiziranost, nepoštenje i očigledno ratoborstvo</li></ul>

Slika 2. Osobnosti pregovarača

Izvor: izrada autora prema <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2020/09/4.-predavanje.pdf> (preuzeto 01.04.2023.)

Prema Tudoru (2009:134) najpoželjniji obrazac u komunikaciji je asertivnost jer asertivni ljudi su odlično prihvaćeni u društvu te su uspješniji na poslu od drugih. Asertivnost je jedna vrsta samopouzdanja, prodornosti, samokontrola i energičnost koja pomaže osobi da se osjeća kompetentno i samopouzdana. Također asertivne osobe mogu se jako dobro nositi s agresivnim pregovaračima jer su smirene osobe, lakše amortiziraju napad te vraćaju razgovor u konstruktivne vode. Prema autorici Bartolović (2017:60) neprijateljski nastrojeni ljudi nisu dobri pregovarači jer će im se prije ili kasnije netko osvetiti i uzvratiti istom mjerom zbog čega i organizacija može pretrpjeti štetu u ostvarenju vlastitih interesa ili negativan publicitet. Oni najbolje djeluju na slabo pripremljenim pregovaračima.

Prema autoru Lewicki i suradnicima (2009:72) osobine uspješnih pregovarača su:

- Iskrenost i poštenje - postupci kojima se pokazuje interes za ciljeve svih sudionika pomoći će pri stvaranju ozračja povjerenje
- Mentalitet obilja - ljudi s mentalitetom obilja svoje ustupke u novcu, prestižu, kontroli i dr. ne smatraju nečim što njihov dio kolača čini manjim, već samo kao način da se kolač učini većim. Osobe s mentalitetom škrтости na primjer će reći: „ Sve ono što tebi dam, ja gubim“. Pregovarač s mentalitetom obilja zna da davanje ustupaka pomaže pri stvaranju jačih i dugotrajnijih odnosa
- Zrelost - podrazumijeva osobe koje su se zauzele za svoje želje i vrijednosti, istovremeno shvaćajući kako su želje i vrijednosti druge strane jednako vrijedne

- Orijentacija na sustav - ljudi orijentirani na sustav, tražit će načine na koje se može maksimalno unaprijediti cijeli sustav, umjesto da se usmjere na djelomično poboljšavanje nekih komponenti sustava
- Vrhunske vještine slušanja - dobro slušanje zahtjeva da osoba izbjegava slušanje isključivo iz vlastitog referentnog okvira

Navedene uspješne osobine mogu pomoći da se postigne visoki postotak pregovora koji završavaju s engl. „Win-Win“ ishodom koji označava situaciju kada obje strane završavaju pregovore kao pobjednici.

Kada se govori o osobinama pregovarača Deloitte je proveo u Republici Hrvatskoj istraživanje koje vezano za žene u poslovnom svijetu<sup>1</sup>. Jedno od pitanja u navedenom istraživanju je bilo: „Koje od sljedećih osobina su, prema Vašem mišljenju, obilježja žena i muškaraca na izvršnim pozicijama?“ među ponuđenim odgovorima bio je „Djelotvorne pregovaračke sposobnosti“. U rezultatima ankete 66% ispitanika izjasnilo se da navedene osobine imaju i žene i muškarci. Drugim riječima, više od pola ispitanika misli da i jedan i drugi spol imaju dobre sposobnosti za pregovarački proces što se na kraju i pokazalo u istraživanju koje je napravljeno u ovom diplomskom radu gdje je također veliki broj ispitanika odgovorilo da spol nema nikakav utjecaj na pregovaranje.

Svaki pregovarač ima svoj osobni stil koji može biti formalan i neformalan. Kad se govori o formalnom stilu do izražaja dolazi formalnost s obzirom na način komunikacije, tj. korištenje pripadajuće titule u međusobnom obraćanju (npr. gospodine, doktore profesore, i sl.), izbjegavanje razgovora o privatnom ili obiteljskom životu sugovornika i inzistiranje na poslovnim temama dok neformalni stil obilježava ležerniji stil odijevanja, komunikacija sa sugovornikom u kojoj se ne koristi tituliranje, nego se osobu oslovljava imenom te se nastoji brzo razviti prijateljski odnos sa suprotnom pregovaračkom stranom (Martinović, Vojvodić, i Pušić, 2020:106).

Osim navedenih stilova koji se razlikuju po formalnosti i neformalnosti, također postoji razlika u ženskom stilu pregovaranja i muškom stilu pregovaranja. Od davnina postoje stereotipi o muškim i ženskim pregovaračima, međutim kako su žene danas sve više zastupljene u poslovnom svijetu u kojem dominiraju muškarci susreću se s raznim preprekama i predrasudama. Autorica

---

<sup>1</sup>[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf), (11.05.2023).

Štimac (2020)<sup>2</sup> smatra kako žene pregovaraju na drugačiji način od muškaraca. Muškarci češće pregovaraju na distributivan način što znači da su dominantniji i asertivni tijekom pregovora, dok su žene suradnički nastrojene, fleksibilne u pregovorima, te uvažavaju tuđe zahtjeve i interese što znači da bi ovaj način pregovora bio integrativan način pregovaranja. Zaključak bi bio da svaki spol ima svoj način na koji pregovara ali to ne mora značiti da je jedan način uspješniji od drugoga. Prema Dobrijević (2011:155) razlika u muško – ženskim stilovima pregovaranja prikazana je na slici 3.

<b>Muškarci</b>	<b>Žene</b>
<b>Streme jednokratnom dogovoru</b>	<b>Žele dugoročan međusoban odnos</b>
<b>Žele sportsku pobjedu nad protivnikom</b>	<b>Žele zajedničku dobit</b>
<b>Naglašavaju pravila i pozicije</b>	<b>Naglašavaju pravičnost</b>
<b>Objašnjavaju logiku svojih pozicija</b>	<b>Zanimaju se za potrebe druge strane</b>
<b>Pričaju na dominirajući način</b>	<b>Koriste govor bez implikacija moći</b>
<b>Nepopustljivi su u držanju pozicija</b>	<b>Voljne su činiti ustupke</b>
<b>Prekidaju i varaju drugu stranu</b>	<b>Izbjegavaju taktike koje mogu narušiti međusobni odnos</b>

Slika 3. Razlika u stilovima pregovaranja

Izvor: prema Dobrijević, G. (2011). POSLOVNO KOMUNICIRANJE I PREGOVARANJE. Univerzitet Singidunum, str.155

Predrasude vezane za spol, rasu i/ili nacionalnost, tjelesna obilježja i imovinsko stanje mogu ograničiti mogućnosti uspješne komunikacije sa sugovornicima, a time i uspješnog pregovaranja ([https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_management/PS%2036.38.39.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2036.38.39.pdf), pristupljeno 1.4.2023).

### **4.3. PREGOVARAČKA MOĆ**

Moć je veoma važna komponenta pregovaranja, jer daje jednoj strani prednost nad drugom stranom (Dobrijević, 2011:110). Važno je da pregovarač posjeduje moć jer upravo njome brani svoje interese, postiže ciljeve i na kraju sklapa sporazume. Kako bi se potisnula druga strana pregovarači iz tog razloga koriste svoju moć odnosno svojom moći tjeraju drugu stranu da im

<sup>2</sup> Štimac, H. (2020). Nastavni materijali. Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto s <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2020/09/9.-predavanje.pdf>

daju ono što žele. Glavni izvori moći grupirane su u 5 skupina, a one su (Lewicki i sur., 2009:188):

- **Informacijski izvori moći** – sposobnost prikupljanja podataka koje podržavaju pregovaračevu stranu, poziciju ili željene ishode, također informacijama se osporavaju pozicije i željene ishode druge strane. Razmjennom informacija dolazi do situacije u kojoj obje strane prilagođavaju svoju poziciju što im u konačnici omogućava obostranu prihvatljivu ponudu
- **Osobni izvori moći** - svaki pojedinac ima različitu osobnu orijentaciju prema socijalnoj situaciji, razlikujemo tri najvažnije orijentacije:
  - **kognitivna** - koja se odnosi na ideologiju o moći
  - **motivacijska** – različita motivacija pojedinaca, položaj moći i autoritet nad drugim ljudima
  - **moralna** – različito moralno korištenje moći
- **Položaj u organizaciji kao izvor moći** – dva glavna izvora moći:
  - **legitimna** – proizlazi iz radnog mjesta, položaja u hijerarhiji ili određenog posla (predsjednik stječe legitimnu moć samim time što je predsjednik). Legitimna moć se može steći rođenjem (kraljica), izborom (predsjednik Republike Hrvatske), napredovanjem u organizaciji
  - **kontrola resursa** – moć raspodjele i kontrole resursa koji mogu biti: novac, zalihe sirovina, ljudski kapital (radna snaga), vrijeme (pomicanje rokova), strojevi, alati, tehnologija, usluge popravaka, održavanja, interpersonalna potpora (pohvale ili kritike)
- **Odnos kao izvor moći** – tri vrste moći:
  - **Međuovisnost ciljeva** – na koji način pregovarači vide svoje ciljeve
  - **Referentna moć** – može biti pozitivna i negativna. Temelji se na zajedničkim ciljevima, prošlosti, pripadnostima istim grupama te dolaskom do takvih saznanja stječemo moć nad drugom stranom, stoga se treba potruditi upoznati drugu stranu kako bi se zbližili i olakšali postizanje sporazuma
  - **Mreže** – odnosi se na položaj u organizaciji i to ne samo na hijerarhijskom položaju nego i na položaj unutar neke strukture (raspodjela novaca bez određene titule odnosno uzvišenog položaja)
- **Kontekstualan izvor moći** – može biti kontekst, situacija ili okruženje u kojem se odvijaju pregovori, a ne samo osobine pojedinaca i njihovi odnosi

Savjeti koji mogu pomoći kod pregovora s drugom stranom koja ima veću moć od nas (Lewicki i sur.,2009:201):

- Nikada ne sklapajte sve ili ništa sporazum – ona strana koja dozvoli da druga strana drži konce u svojim rukama i pristane na sve ili ništa sporazum postaje ranjiva
- Učinite drugu stranu manjom – pregovarajte s više članova jedne organizacije kako biste što više saznali o njihovim odnosima i složenim interesima
- Učinite sebe većim – tako da pojačavamo svoju moć udružujući se s drugima i stvarajući koalicije
- Uzmite zalet sklapajući jedan po jedan sporazum – sklapanje sporazuma s moćnikom i pobrinuti se da drugi saznaju
- Iskoristite moć natjecanja kako biste povećali svoju moć – svoju ponudu ponuditi što većem broju moćnika, njihovo međusobno natjecanje vjerojatno vama donosi sporazum
- Ograničite svoje mogućnosti – ograničiti broj osoba s kojima radite
- Dobra informacija uvijek je izvor moći – pronaći informacije koje će poduprijeti vaše argumente
- Učinite sve što možete da biste upravljali procesom – odnosno rasporedom, ritmom, lokacijom jer ona strana koja vodi proces radi na način koji će joj omogućiti da postigne željeni ishod

#### **4.4. ELEKTRONSKO PREGOVARANJE**

Elektronsko pregovaranje je proces koji koristi elektronske medije, tj. medije koje koriste digitalne kanale za prijenos podataka koji tako omogućavaju pregovaračima da komuniciraju i koordiniraju svoje aktivnosti (Dobrijević, 2011:140). Elektronsko pregovaranje može biti putem elektroničke pošte, telefonsko pregovaranje ili putem videokonferencije. S obzirom na to da se u pregovaranju mora uspostaviti dobar međuljudski odnos u ovoj vrsti pregovora putem e-maila ili telefonom se isto ne može ostvariti u onoj mjeri kao u pregovorima koji se rade putem osobnog kontakta. Odabir ovakve vrste medija za pregovore može imati bitan utjecaj na sam ishod pregovora. Prednost elektroničkog pregovaranja u odnosu na tradicionalno je što nije potrebna fizička prisutnost pregovarača pa samim time proces pregovora se može odvijati u različitim vremenski zonama. Pregovarači koji imaju poteškoća s učinkovitom interakcijom licem u lice elektroničko pregovaranje im donosi povećanje osobne moći pa im se samim time povećavaju izgledi za postizanje boljih rezultata u pregovorima. Temeljni nedostaci elektroničkoga pregovaranja, najčešće se izdvajaju povećani rizik, zatim obilježje impersonalnosti, koje za sobom povlači pitanje povjerenja, kao i antagonizam koji se može javiti tijekom pregovaranja

(Vojvodić, 2013:590). Autori (Lewicki i suradnici (2009:174) ističu kako je potrebno uložiti više napora kod pregovaranja putem elektroničke pošte kako bi stvorili osobni raport<sup>3</sup> s drugom stranom kako bi prevladali ograničenje kanala koji sprječava postizanje optimalnih sporazuma ili dovela do slijepe ulice. Pregovarači koji se žele upustiti u pregovaranje putem e-pošte svakako bi se trebali prije čuti sa sugovornicima putem telefona kako bi kasnije kod pregovora postigli bolju suradnju i kod sklapanja sporazuma imali više povjerenja u drugu stranu.

---

<sup>3</sup> Odnos koji nastaje u komunikaciji



## 5. PREGOVARAČKI TIM

Kako bi uspješno pregovarali svaki pregovarački tim se mora sastojati od ljudi koji imaju dovoljna stručna znanja kako bi sadržajna strana posla mogla biti savladana. Tim se tako dugo popunjava dok se ne pokriju sva potrebna znanja koja zahtijevaju pregovori. U tijeku pregovora poželjno je da timski sastav bude stalan jer on podržava kontinuitet rada, međutim tim može biti i izmjenjiv ali tada može doći do otežanog rada što nije u cilju niti jednom pregovaračkom timu. Prema Dobrijević (2011:134) postoji više relevantnih elemenata koje treba imati na umu kod formiranja tima a to su:

- **Veličina tima** koja ovisi od prirode i složenosti specifičnog pregovaračkog zadatka. Razlikovat će se tim koji pregovara o višemilijunskom poslu od tima koji pregovara sa sindikatom. Što je veći broj pregovarača u timu, složeniji će biti pregovarački proces.
- **Raznovrsnost** – ako svi članovi tima isto razmišljaju, onda je nemoguće doći do kreativnih ideja za rješavanje problema. Mnogo je bolje imati i članove tima koji će predstavljati opoziciju (to naročito vrijedi za političke pregovore).
- **Potrebne vještine za većinu pregovora:** (1) stručnost u određenom području (2) psihosocijalne vještine, naročito važne kod spajanja i pripajanja – uglavnom psiholozi, (3) PR vještine, obzirom na to da pregovarači često komuniciraju s medijima, (4) promatranje problema kao cjeline, uvijek s konačnim ciljem na umu.
- **Uloge** – svi članovi tima moraju točno znati koja im je uloga, autoritet, odgovornost i očekivanja. Također, svi članovi tima kao cjelina moraju znati koje su ovlasti tima, o čemu se može pregovarati i da li može da donosi odluke. Lider tima mora imati autoritet i povjerenje donosioca odluka, kao i svih članova tima.

Tipične funkcionalne uloge u pregovaračkom timu su prema autoru Tudor (2009:143):

- **Poznavatelj stručne materije (pravo, financije, marketing i dr.)** – pregovarački tim mora biti oboružan stručnim znanjem da bi s partnerom mogao stvoriti dobar sporazum. Što su pregovori veći i složeniji tada je potrebno da se uključi više poznavatelja različitih struka
- **Poznavatelj procesa pregovaranja** – ova uloga pripada osobi od koje se očekuje da predvodi taktičku stranu pripreme te da uspješno vodi proces kroz faze i razdoblja pregovora, da inicira i akceptira rješenje svojih suradnika, bira ritam pregovora, argumentira i neutralizira partnerove argumente

- **Kombinator** – ovaj član tima ima ulogu u stvaranju brojnih alternativnih rješenja kako bi pregovori uspješno napredovali iz faze u fazu te kombinator mora osmisliti sveobuhvatne pakete rješenja koji vode dobrom sporazumu i zadovoljstvu
- **Komunikator** – vodi komunikaciju, mora na razne načine pridobiti partnera, neutralizira tuđe zahtjeve i argumente, usmjerava, potiče, zaustavlja partnera pravim pitanjima
- **Pažljivi slušatelj** – slušanjem se otkriva dubinske partnerove potrebe, ono što ga muči, što namjerava, što bi htio

Osim funkcionalnih uloga u timu postoji i podjela radnih uloga u timu u smislu podjele posla pa tako postoji sljedeća podjela (Tudor 2009:144):

- **Vođa tima** – zadaća vođe tima je da vodi proces pregovora, kombinira, govorom nastupa prema partneru, pronalazi rješenja, dobro sluša, aktivira pojedine članove u skladu s potrebama te bude dobar poznavatelj temeljne struke. Vođa tima može imati puna, ograničena i uvjetna ovlaštenja za donošenje odluka
- **Donositelj odluke (nalogodavac)** – može i ne mora biti vođa tima, ako ima pune ovlasti tada je pravno sposoban za prihvaćanje cijelog posla, a može imati uvjetne ovlasti što znači da može eventualno dati suglasnost na sporazum
- **Spiker tima** – osoba koja je spiker može biti izmjenjiva i stalna, izmjenjiva može biti ako se mijenja iz radnih ili taktičkih razloga kao npr. spiker za financije, spiker tehnike i dr.
- **Član nastupnog tima** – od ovog člana tima se očekuje da bude dobar nositelj više stručnih i radnih uloga i on djeluje na prvoj crti „fronte“
- **Član pozadinskog tima** – u velikim pregovorima značajna je uloga tima koji rade na opsluživanju i pripremi tima za učinkovit nastup. Pozadinski tim čine: tajnice, arhivari, analitičari, projektanti

Odabir članova tima nije nimalo jednostavan zadatak i nije svejedno koga će se uzeti u tim i tko će dobiti koju zadaću. Veličina tima ovisi o brojnim činiteljima kao primjerice materija o kojoj se pregovara, potrebni broj ljudi sa stručnim znanjem koje je potrebno za izvršenje zadaće, ciljevi, strategije pregovaranja, kvaliteta kadrovske osnove, rokovi i količina vremena. Optimalan tim po veličini i znanju omogućuje najlakše preskakanje prepreka i najbrži ulazak u cilj. Pravi ljudi, dobro organizirani, daju najviše rezultate (Tudor, 2009:147).

## 6. PROCES PREGOVORA

Pregovaranje je proces koji ima svoje faze i dinamiku koje nam služe za lakše snalaženje u samim pregovorima, odnosno da budemo unaprijed upoznati što će se najvjerojatnije događati te će nas štititi od neugodnih iznenađenja. Pažljivo i sigurno napredovanje iz jedne faze u drugu najsigurniji je način za približavanje konačnom cilju, odnosno postizanju sporazuma (Tomašević Lišanin, 2010:435).

Faze pregovaranja su ( Lewicki i sur., 2009:112):

- **Priprema** – u ovoj fazi se definiraju ciljevi i razmišlja o načinu suradnje s drugom stranom
- **Izgradnja odnosa** – odnosi se na upoznavanje druge strane, utvrđivanje sličnosti i različitosti između jedne i druge strane, te dogovor o postizanju obostrano zadovoljavajućih ishoda
- **Prikupljanje informacija** – odnosi se na informacije koje moramo znati o temama pregovora, informacije o potrebama druge strane, izvedivost mogućih sporazuma, te mogućnosti u koliko se ne uspije postići dogovor
- **Korištenje informacija** – u ovoj fazi se promišlja kako zagovarati željene ishode i sporazum, a da pritom maksimalno zadovoljimo svoje potrebe
- **Davanje ponuda** – u ovoj fazi svaka strana stavlja na stol svoju početnu ponudu i zatim se usklađuju
- **Postizanje dogovora** – pregovarači se obvezuju na provođenje dogovora koji je postignut u prošloj fazi s time da budu zadovoljni i sretni i jedna i druga strana s postignutim dogovorom
- **Provođenje dogovora** – kada se postigne dogovor tada treba odrediti tko što treba učiniti. U ovoj fazi se mogu pojaviti raniji propusti iz prijašnjih faza te će biti potrebno preispitati dogovor zbog pojave nekih novih pitanja koja su se pojavila

## 7. STRATEGIJE PREGOVARANJA

Autorica Tomašević Lišanin, M. (2010:436) ističe da su za pregovore priprema i planiranje najvažnija faza pothvata te da za konačni ishod pregovora upravo toj fazi se pripisuje čak 70 do 90% ukupnog uspjeha. Faza pripreme i planiranja radi se prije početka pregovora i u njoj proučavamo i identificiramo raspoložive izvore informacija te ćemo na temelju toga preispitati vlastite mogućnosti, želje i potrebe. Također u navedenoj fazi pregovarač odabire strategiju pregovora kako bi si osigurao veće šanse u postizanju ciljeva pregovora. Strategije koje su najpoznatije u pregovorima su aktivna i pasivna strategija. Upravo njih navode autori Lewicki i sur. (2009:107) kao dvije osnovne strategije pregovaranja:

- **Pasivna strategija (izbjegavanje):** izbjegavanje može imati više strateških funkcija u pregovaranju. Naravno postoji cijeli niz argumenata zašto pregovarači pribjegavaju baš ovoj strategiji. Kao prvo ako se potrebe mogu ostvariti bez pregovaranja, logično je koristiti strategiju izbjegavanja. Kako pregovaranje ne bi bilo vrijedno utrošenog truda i vremena, pribjegava se strategiji izbjegavanja. Ako je odluka o pregovaranju blisko povezana s poželjnosti dostupnih mogućnosti odnosno ishodima koji se mogu postići ako pregovori ne uspiju, rabi se pasivna strategija. Strategiji izbjegavanja se pribjegava i u slučajevima kada pregovarači pronalaze dobra alternativna rješenja ili kompromise. Prema procjeni stručnjaka jednostavnije je i brže odabrati alternativu nego upustiti se u pregovaranje. No ako su mogućnosti koje se pružaju loše, također može biti dobro izbjegavati pregovore, jer kada pregovori počnu, pritisak procesa može dovesti do lošeg ishoda, a pregovarač će se osjećati obveznim prihvatiti taj ishod jer je alternativa također loša. Primjena strategije izbjegavanja je ponekad i poželjna strategija.
- **Aktivne strategije:** natjecanje, suradnja i prilagođavanje Natjecanje kao strategiju možemo opisati kao engl. „*Win-Lose*“ pogađanje, a suradnju kao engl. „*Win-Win*“ pregovaranje. Prilagođavanje podrazumijeva stvaranje ravnoteže između natjecanja i suradnje, odnosno traženje odgovarajućeg balansa ali u suprotnom smjeru. Strategija natjecanja se upisuje kao „*Ja pobjeđujem, ti gubiš*“, a za razliku od toga prilagođavanje podrazumijeva „*Ja gubim, ti pobjeđuješ*“. Strategija prilagođavanja, važna je samo u trenucima kada je pregovaraču važniji odnos od sadržajnog rezultata odnosno interesa. Prilagođavanje kao aktivna strategija se koristi tako da pregovarač pušta drugu stranu da pobijedi, da bude zadovoljna, jer ne želi ugroziti odnos nastojeći ostvariti neki sadržajni cilj. Strategija prilagođavanja je kao aktivna strategija vrlo uspješna kada se radi o dugoročnim odnosima s drugo stranom.

Osim ove podijele strategija iste se mogu podijeliti i na drugi način. Autor Tudor (1992:18) strategije je podijelio na sljedeći način:

- **Tvrdo pregovaranje** - cilj tvrdih pregovora je dobiti sporazum s posve jednostranim zadovoljenjem potreba čime se isključuje obostrano pokrivanje potreba. Glavno pojavno obilježje tvrdih pregovora je jednostrano zagovaranje vlastitih interesa. Tvrdo pregovaranje počiva na geslu „Cilj opravdava sva sredstva!“ Tvrde pregovori mogu na prvi pogled izgledati kao „prljava strategija“ no imaju svojih prednosti. S njima se koristi pravo jačega pregovarača to jest tvrdi pregovarač snagom volje gotovo sigurno pobjeđuje u mnogim situacijama. Prag donjeg prihvatljivog kompromisa se dobro brani strategijom tvrdih pregovora; omogućuje se predah potreban za orijentaciju. Tvrde pregovori pružaju dobar taktički izgovor za nasilni prekid ili zamrzavanje odnosa. Istovremeno tvrdo pregovaranje kao strategija ima i svoje znatne nedostatke kao na primjer: reducirani ciljevi pregovaranja ne omogućuju postignuće najboljih rezultata, ne iskorištava se ni 100% mogućnosti koju je pružala situacija, vrijeme se troši kao znatna stavka, kreativne snage partnera se angažiraju samo do razine „za-protiv“, a ne i za iznalaženje „pravih“ kombinacija, kompromis je iznuđen velikim pritiskom na jednog od partnera, iscrpljenošću, ucjenom ili prijetnjom. Izbjegavanje tvrdih pregovora je moguće ako se stvori osjećaj nadmoći ili lukavstva gdje se ugrožava protivnika s adekvatnim kontrapotezom. U drugom slučaju suprotnu stranu je moguće povremeno upozoriti da pregovaračka strana ne želi prihvatiti tvrdo nadmetanje i tako spriječiti strategiju tvrdog nadmetanja.
- **Pozicijsko pregovaranje** - najupečatljivije u ovoj pregovaračkoj strategiji je zauzimanje tvrdog stava o vlastitom zahtjevu. U takvoj strategiji ne postoji ulazna rasprava o okolnostima, interesima svake strane, inicijalni prijedlozi i varijante rješenja. Pozicijsko pregovaranje je poznato po načinu na koji se određeni ciljevi žele postići. Zauzima se pozicija, počinje obrazlaganje, natezanje, eventualno popuštanje, „mrtva trka“ i sve tako dok se ne dođe do nategnutog kompromisa. Osnovna razlika tvrdog i pozicijskog pregovaranja je ta što tvrdo pregovaranje tvrdo brani vlastite interese, a pozicijsko interese i zahtjeve. Da bi se izbjeglo pozicijsko pregovaranje, uključuju se okolnosti u kojima stvoriti situaciju da ni jedna od strana neće inzistirati na samo jednom rješenju. Zatim potrebno je „zabraniti“ ulazak u konačne zahtjeve prije sazrijevanja pogodnog trenutka. Također treba omogućiti vrijeme za pronalaženje rješenja te ignorirati činjenicu ako protivnik izađe sa zahtjevom.

- **Meko pregovaranje** - kod mekog pregovaranja, cilj je stvoriti sporazum s „kakvim-takvim“ pokrićem potreba. Meko pregovaranje počiva na razvoju dobrih odnosa među pregovaračima. Meko pregovaranje nedovoljno inzistira na pokriću vlastitih interesa i ima preveliku toleranciju prema tuđim potrebama i zahtjevima što dovodi pregovarača u engl. „Lose-Win“ položaj. Ovakva pregovaračka strategija poduzima pretjeranu aktivnost i susretljivost kod diskutabilnih točaka. U svakom slučaju daje se kompromis i ustupak kao odgovor na zategnutu situaciju. S obzirom na to da je cilj sporazum, rijetko će se dogoditi da on izostane. Meki pregovori pružaju dobre šanse za trajnije povezivanje poduzetničkih subjekata. Pregovarači su uzajamno tolerantni što je dobra osnova za isprepletanje poslovnih aktivnosti u daljnjem razdoblju.
- **Principijelno pregovaranje** - u odnosu na druge strategije pregovaranja, principijelno pregovaranje jedino teži cjelovitom pregovaranju. Ta težnja zahtijeva napor i rad po pravilima, ali daje i daleko dobre rezultate. Rezultati obično potvrđuju visoke ciljeve koji su pred sudionike postavljeni još prije susreta. Načela na kojima počiva principijelno pregovaranje su:
  - Načelo zdravog konflikta interesa – pod ovim konfliktom se podrazumijevaju konflikti interesi a ne konflikti poslovnih partnera, ličnosti i pozicija pa samim time iz ove vrste konflikta možemo reći da se stvara nova kvaliteta sporazuma
  - Načelo kontrole i zaštite vlastitih interesa – obje strane obuzdavaju svoje jednostrane zahtjeve u procesu pregovara ali i štite sebe od zanemarivanja vlastitih interesa
  - Načelo uvjerenja o zajedničkoj koristi – obje strane smatraju da će sporazumom zadovoljiti svoje potrebe, ako se pregovori izjalove obje strane su na gubitku
  - Načelo dvostruke pobjede (engl. „Win-Win“)
  - Načelo davanja i uzimanja obje strane, kao i spremnost na ustupke s obje strane engl. (engl. „Give-Get“)
  - Načelo zaštite osobnosti pregovarača – zanemarimo li osobnost suprotnog pregovarača na dobrom smo putu za neuspješne pregovore
  - Načelo procedure – prikazivanje interesa, razotkrivanje partnerove situacije, analiza vaših i partnerovih interesa, oblikujte više rješenja te vrednujte više njih, a odlučite se za najbolje, sve zajedno treba oblikovati u zajednički sporazum. Navedena procedura gradi pregovaranje od temelja, a svaki drugi put nije ispravan
  - Načelo djelotvornosti timskog rada – timskim radom se postižu i bolja rješenja

- Načelo umjerenog taktiziranja – prava mjera taktike i manevara postiže se uvažavanje prirode čovjeka
- **Fiktivno pregovaranje** – specifični oblik pregovaranja kojem nije cilj postizanje i provedba sporazuma već se radi o pregovaračima koji bježe od napretka u pregovorima kao npr. odgađanje početka susreta, odugovlačenja pisanja sporazuma, potpisivanje istog te odgađanje njegove provedbe.

## 8. TAKTIKE PREGOVARANJA

Pregovaračke taktike su nevidljivi, isplanirani postupci koji osiguravaju lakše dolaženje do cilja, u uvjetima kad ne poznajemo dovoljno zajedničku situaciju i kad je partner općenito nesklon olakom davanju (Tudor, 2009:159). Taktike se prilagođavaju strategiji odnosno glavnom cilju te pomažu u provođenju strategije, ako se u pregovorima promjeni cilj tada se mijenja i taktika. Mnogo pregovarača se koristi dobro poznatim taktikama u pregovorima kako bi ostvarili dodatne ustupke u svoju korist. Taktike ne donose uvijek prednost već mogu i odmoći ako se želi postići dobar odnos i dugoročnu suradnju. Postoji dvije vrste taktika a to su opće i posebne taktike pregovaranja. Opće taktike se koriste skoro u svakom pregovaranju ali ih treba znati koristiti i prepoznati. Pod opće taktike spadaju (Tudor, 1992:121):

- Manevri – taktika u kojoj se detaljiziraju problemi, forsira i bježi od teme
- Varke – taktika visokih zahtjeva zatim popuštanje i ograničenje ovlasti
- Obmane – krivo prikazivanje stvarne pregovaračke snage i krivo prikazivanje glavnog cilja
- Prijevarе – taktika fiktivnih pregovora i podmetanje krivih informacija
- Atak – ucjene

Posebne taktike se dijele na (Tudor, 1992:125):

- Kadrovske uloge – ova taktika se koristi kako bi pregovore vratili na početak, osigurava ulazak novih ljudi u pregovore kako bi se prethodni dogovori negirali i raspravu usmjerili u novi pravac
- Osobni napadi – u ovoj taktici se vrši napad na drugu stranu bilo riječima ili neverbalnom komunikacijom efekt će biti isti
- Igra na niz tema - kombinacijom različitih tema postići optimalan rezultat
- Neodmjereni zahtjevi – ovom taktikom se pokušava dovesti suparnika u naglašeno podređeni položaj i tada suparniku slabi pregovaračka moć i pregovaračka pozicija
- Visoki pritisak – stvaranje trajnog psihološkog pritiska u kojem je protivnik stalno u strahu od prekida pregovora
- Pri kraju razgovora – izbjegavanje sporazuma odnosno prekid pregovora s time da bi bilo dobro ostaviti vrata otvorena za eventualni nastavak pregovora

Prema Tomašević Lišanin (2010:502) najpoznatije pregovaračke taktike su:

- **Dobar dečko, loš dečko** – ova vrsta taktike koristi se u timskom pregovaranju tako da se članovi u istom timu prema unaprijed dogovorenom scenariju postavljaju prema suprotnoj



strani. Član tima koji glumi „dobrog dečka“ smiruje situaciju i želi sebe prikazati kao prijatelja, dok član koji glumi „lošeg dečka“ prikazuje se kao agresivno i samouvjereno i zauzima rigorozan stav

- **Ograničene ovlasti** – u ovoj taktici nije nužno da postoji druga osoba ili da je ista prisutna u pregovorima, već ona može biti izmišljena i služiti će osobi koja je u pregovorima kao zaštita ili za omogućavanje dodatnih ustupaka
- **Emotivni pritisak ili igranje na kartu emocija** – ako smo pod utjecajem jakih emocija tada smo manje proračunati i skloni smo popuštanju zato emotivna osjetljivost nije dobra za pregovore
- **Ograničeni proračun** – odnosi se na taktiku koju koristi kupac kod kupnje proizvoda te pokušava kupiti određeni proizvod po nižoj cijeni zbog određenog iznosa sredstava koji ima na raspolaganju
- **Niske lopte ili nisko gađanje** – ovom taktikom se mogu poslužiti prodavači koji predstave ponudu kupcu koji istu odmah prihvate i donijeli su odluku o kupnji da bi na kraju svega prodavač rekao „*ali*“ u tu cijenu primjerice nije uključen PDV, za izbjegavanje ovakvih trikova najbolje na samom početku upitati za krajnju cijenu proizvoda
- **Odvlačenje pozornosti ili crvena haringa** – taktika kojom se nastoji skrenuti pozornost na sporednu stvar a za koju osoba tvrdi da je važna, a sve kako bi eventualno dobio neku pogodnost za sebe
- **Iščudavanje**- čuđenje možemo izražavati fizičko i verbalno, a koristi se i u osobnom i u poslovnom životu. Cilj u ovoj taktici je izazvati emocionalnu osjetljivost, te grižnju savjest suprotne strane kako bi došli do svog cilja
- **Pokusni balon ili što ako** – tu se koriste pitanja da bolje procijenimo poziciju druge pregovaračke taktike a da istovremeno ne otkrijemo svoje planove
- **Tišina kao sredstvo manipulacije** – šutnja u ovoj taktici je moć, šuteći ne odajemo informacije, a slušajući iste prikupljamo. Koliko ćemo dati besplatnih informacija, proporcionalno je tome koliko pričamo
- **Vremenska stiska ili pritisak rokova** – u pregovorima kada „strateško“ koristimo vrijeme tj. kada suprotnu stranu dovedemo u stisku s vremenom tada smo si osigurali prednost jer nedostatak vremena tjera na pogreške
- **Pisana riječ ili to je tako** – ne treba uvijek u pregovorima vjerovati da ono što je napisano da se o tome ne može pregovarati, onaj koji napravi ponudu, napraviti će je u svoju korist ne treba uvijek na to pristati i misliti kako se ista ne može promijeniti

- **Naši uvjeti ili uzmi ili ostavi** – ova taktika može ostaviti dojam ultimatumu pa je stoga ovo taktika vrlo osjetljiva pogotovo ako se ovakva ponuda iznese na početku pregovora. Ne mora biti da se uvijek radi o ultimatumu može biti da se samo radi o osobi koja ne voli pregovarati. Ne treba uvijek odustati na početku ovakvih pregovora zbog načina predstavljanja ponude, treba pokušati vidjeti možda je ta ponuda sasvim u redu. Pristanete li na loše uvjete pokazuje se samo vaša slabost. Rizik ove taktike je i za jednu i za drugu stranu pregovarača
- **Kompromis ili dijeljenje razlike** – pregovarači ovom taktikom pokušavaju izbjeći pregovore i tim načinom traže da i jedna i druga strana žrtvuje neke svoje vlastite interese. Kako bi se izbjegao ovaj način pregovora odnosno kako bi se obranili od neoptimalnih ponuda trebamo uvesti novu alternativu u raspravu jer time postizemo zadovoljstvo obiju strana umjesto da dijelimo ono što je raspoloživo
- **Konačna ponuda** – pregovarač koji dođe s „konačnom ponudom“ pokušava napraviti pritisak na drugu stranu da prihvati njegovu ponudu po određenim uvjetima jer on nema namjeru dalje pregovarati, međutim u toj situaciji takav pregovarač nema mogućnost iznijeti drugu ponudu a da pri tom ne oslabi svoj položaj
- **Pobiranje vrhnja** (*engl. cherry picking*) – ovom taktikom se nastoji uvijek izvući maksimalnu korist za sebe i takvim pristupom osoba ne mari nimalo za drugu stranu. Ova se taktika najčešće koristi u pregovorima s dobavljačima kada pregovarač koristi dijelove ponuda različitih dobavljača koji mu najviše odgovaraju pokušavajući dobavljače okrenuti jedne protiv drugih (Majić i Janjić, 2022:80)

Taktike su neizostavan dio poslovne akcije, pa jednako tako i svakih pregovora (Tudor, 2009:159). Kod odabira taktike u pregovorima treba svakako voditi računa o tome da nisu uvijek bitni postignuti ishodi već i način na koji se do njih došlo.

Osim taktike koje će upotrijebiti tim kod pregovora, postoje taktike koje imaju i članovi tima a one su (Tudor,2009:153):

- **Kamikaza** – osoba koja na sebe preuzima ulogu napadača, agresivca, svadljivca
- **Smetalo** – osoba se predstavlja kao nevješta, znatiželjna, naivna i kroz to ostvaruje svoju funkciju
- **Novajlija** – ubacivanje novog člana u pregovore s ciljem otezanja, otvaranje novih tema i dr.
- **Izviđač** – slanje osobe kod partnera s ciljem prikupljanja novih spoznaja i informacija o partneru a pod izlikom da je došla na dogovore oko dnevnog reda, postaviti granice i dr.

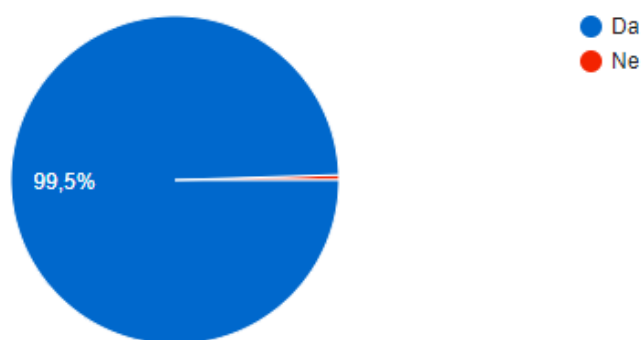
## 9. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE – PREGOVARANJE

U svrhu izrade empirijskog dijela rada, provedeno je istraživanje na temu verbalne i neverbalne komunikacije u pregovorima. Istraživanje je provedeno putem upitnika, koji je kreiran putem forme Google obrasca te podijeljen službenicima u Ministarstvu vanjskih i europskih poslova RH.

U istraživanju je sudjelovalo 197 ispitanika od čega je 67,5% ispitanica i 32,5% ispitanika. Između 18 i 25 godina ukupno je bilo 2% ispitanika, između 26 i 35 godina 13,2% ispitanika, između 36 i 45 godina je 41,6% ispitanika, između 46 i 55 godina 35,5% ispitanika dok je više od 56 godina 7,6%.

U nastavku rada slijedi grafički prikaz rezultata istraživanja s objašnjenjima grafikonima.

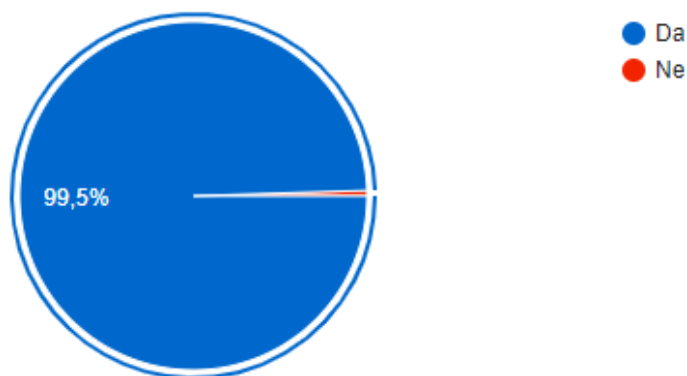
### Grafikon 1. Jeste li čuli za pojam govor tijela ili neverbalna komunikacija?



Izvor: Vlastita izrada autora

U ovom radu navedeno je koliko je neverbalna komunikacija bitna i da veliki dio poruka upravo tim putem šaljemo sugovorniku i izgrađujemo međusobni odnos. Iz grafikona 1. možemo zaključiti da su svi ispitanici upoznati s pojmom neverbalne komunikacije kao i govorom tijela. Od ukupnog broja ispitanika njih 99,5% čulo je za gore navedene pojmove dok njih samo 0,5% nije upoznato s pojmom neverbalne komunikacije čime se potvrđuje čak i na vrlo malom uzorku kako je pojam gotovo potpuno općeprihvaćen.

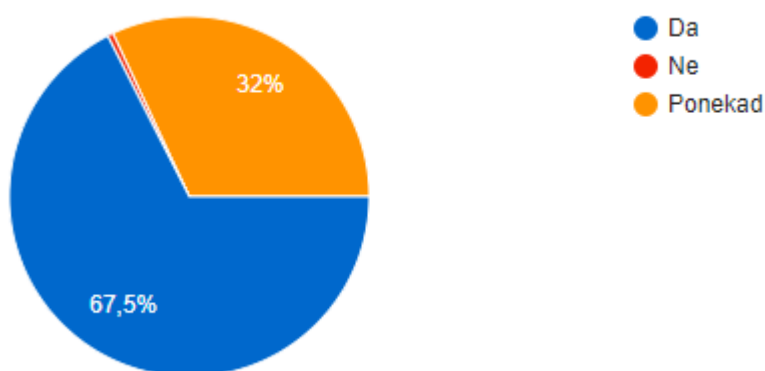
**Grafikon 2. Primjećujete li neverbalne znakove kod sugovornika (npr. kontakt očima, skrivanje pogleda ili potpuni izostanak kontakta očima, držanje tijela – uspravno ili pogrbljeno, izraze lica – osmijeh, mijenjanje visine i intonacije glasa, prebrzi ili prespori)**



Izvor: Vlastita izrada autora

Nije bitno samo čuti za neverbalnu komunikaciju kao i njene znakove, važno je ih je primijetiti i ispravno ih protumačiti. Iz grafikona 2. zaključujemo kako od ukupnog broja ispitanika skoro svi 99,5% primjećuju neverbalne znakove kod svojih sugovornika dok njih samo 0,5% ne primjećuje iste.

**Grafikon 3. Pomažu li Vam neverbalni znakovi u razumijevanju verbalnih poruka Vaših sugovornika?**

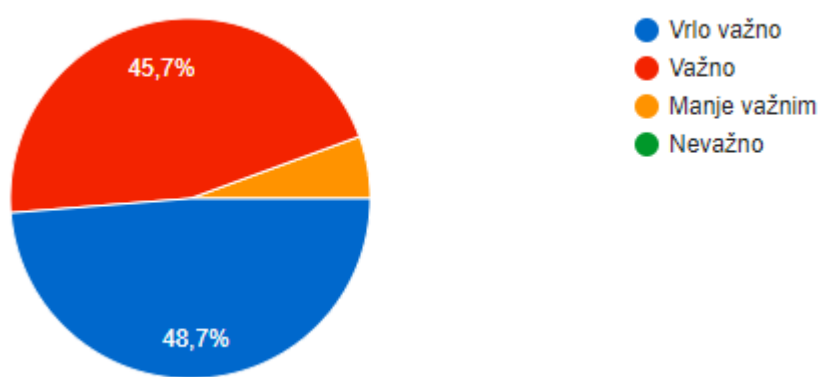


Izvor: Vlastita izrada autora

Navedeno je u radu kako u svakoj komunikaciji može doći i do pogrešaka, a međusobno razumijevanje ovisi koliki raspon informacija uspijemo poslati u potpunosti i detaljno dok s druge strane ovisi koliko točno će iste biti dekodirane. Stoga bi se neverbalni znakovi trebali uskladiti

s verbalnim kako bi imali uspješnu komunikaciju i kako ne bi došlo do problema te nerazumijevanja poruke sugovornika. Iz grafikona 3. zaključujemo da veliki postotak ispitanika njih 67,5% razumiju neverbalne znakove jer im pomažu razumjeti verbalnu poruku koju im šalje sugovornik, 32% ispitanika tvrdi da im poneka pomažu neverbalni znakovi dok zanemariv postotak od 0,5% ispitanika ne pomažu neverbalni znakovi kako bi razumjeli verbalnu poruku.

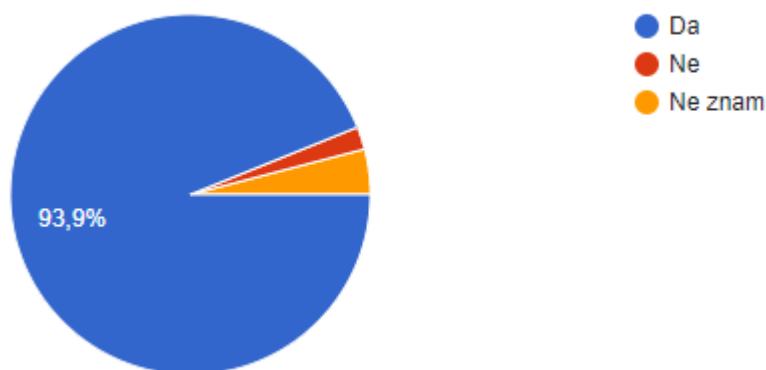
**Grafikon 4. Koliko važnim smatrate znakove neverbalne komunikacije npr. gledanje u oči ili spuštene pogled, način odijevanja, vlastiti ili sugovornikov stav, položaj sjedenja, držanje ruku, izraze lica, ton glasa, govor.**



Izvor: Vlastita izrada autora

Već je navedeno u radu nekoliko puta kako su neverbalni znakovi važni za uspješnu komunikaciju ako su usklađeni s verbalnom porukom stoga nije iznenađujuće što niti jedan ispitanik ne smatra nevažnim neverbalne znakove u komunikaciji, dok njima 48,7% ispitanika je vrlo važna, 45,7% ispitanika smatra da je neverbalna komunikacija važna i 5,6% ispitanika misli da je manje važna.

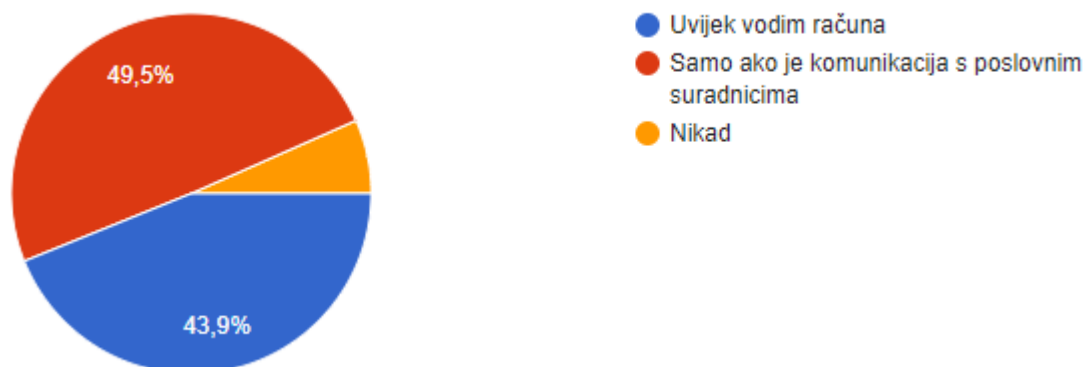
### Grafikon 5. Smatrate li da je neverbalna komunikacija važna u procesu pregovaranja?



Izvor: Vlastita izrada autora

Kako je neverbalna komunikacija važna u svakoj komunikaciji koju vodimo bilo to privatna ili poslovna, tako je važna i u procesu pregovora jer o uspješnoj komunikaciji ovisi i uspješnost pregovaranja prilikom sklapanja poslova. Pregovaračke vještine i uspješna komunikacija mogu izravno utjecati na uspjeh samih menadžera, ali i organizacije općenito i vidimo kako je neovisno radi li se o tvrtki na tržištu rada ili instituciji. Može se zaključiti da isto smatraju i službenici u Ministarstvu vanjskih i europskih poslova RH jer se 93,9% ispitanika izjasnilo kako je neverbalna komunikacija u pregovorima važna i da svakako valja pripaziti prilikom pregovora kako ćemo se odjenuti, kakve izraze lica imamo, u kojem položaju ćemo sjediti kao i na druge neverbalne znakove. Nadalje, samo 2% ispitanika smatra ne važnu neverbalnu komunikaciju dok njih 4,1% nije sigurno u važnost iste.

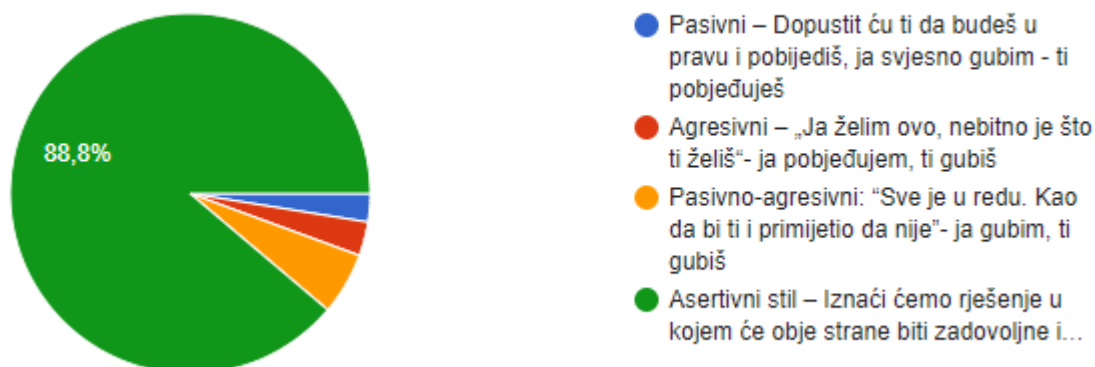
**Grafikon 6. Vodite li računa o vlastitim neverbalnim znakovima prilikom razgovora (npr. kako sjedite u odnosu na sugovornika, ulazak u osobni prostor sugovornika, gestikulaciju rukama, položaj Vaših ruku, gledanje u oči sugovornika, dodirivanje sugovornika i dr.)?**



Izvor: Vlastita izrada autora

Iz grafikona 6. vidimo da prilikom privatnih razgovora ispitanici ipak manju važnost posvećuju neverbalnoj komunikaciji u odnosu na pregovore ili poslovnu komunikaciju jer samo 43,9% ispitanika uvijek vodi računa dok više ispitanika njih 49,5% samo kada komuniciraju s poslovnim suradnicima. Iako je postotak manji, i dalje se radi o značajnom postotku osoba koje vode računa o neverbalnoj komunikaciji. Od ukupnog broja 6,6% ispitanika se izjasnilo da ne vode računa o neverbalnim znakovima prilikom komunikacije.

### Grafikon 7. Koji od 4 stila opisuje Vaš način komunikacije?

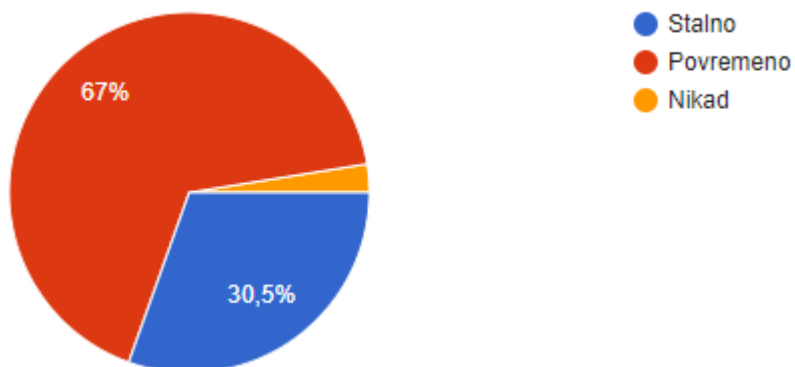


Izvor: Vlastita izrada autora

Asertivni stil komunikacije omogućuje da se izborimo za sebe, odgovaranje je jasno i direktno bez nanošene štete, komunikacija ovim stilom je ubrzana i olakšana, a karakteristika ovog stila komunikacije je da se nađe rješenje s kojim će obje strane biti zadovoljne. Od ponuđenih stilova u radu je navedeno kako je najkonstruktivniji asertivni stil jer je jedino ovim načinom komunikacija učinkovita. U komunikaciji odabiremo stil koji nam u tom trenutku odgovara, a izbor će ovisiti i o sugovorniku jer sa svakim sugovornikom možemo koristiti drugi stil komunikacije koji će ovisiti i o našoj vrsti odnosa, dosadašnjoj komunikaciji, trenutnom predmetu razgovora i drugim čimbenicima čineći taj proces jedinstvenim. Da je asertivni stil komunikacije najbolji i da u većini slučajeva ljudi i komuniciraju navedenim stilom potvrđuju i rezultati iz ankete koji su vidljivi na grafikonu 7. jer se njih 88,8% izjasnilo kako komuniciraju na asertivan način što znači da traže prihvatljivo rješenje kako za sebe tako i za drugu stranu odnosno u pregovorima pobjeđuje i jedna i druga strana. 2,5% ispitanika je u komunikaciji pasivno što znači da svjesno gube i pobjedu prepuštaju drugoj strani, nasuprot pasivne komunikacije je agresivni stil i njime se koristi 3% ispitanika što znači da pod svaku cijenu žele pobjedu dok stil koji je između pasivnog i agresivnog koristi 5,6% ispitanika koji ovim stilom gubitnici su i jedna i druga strana.



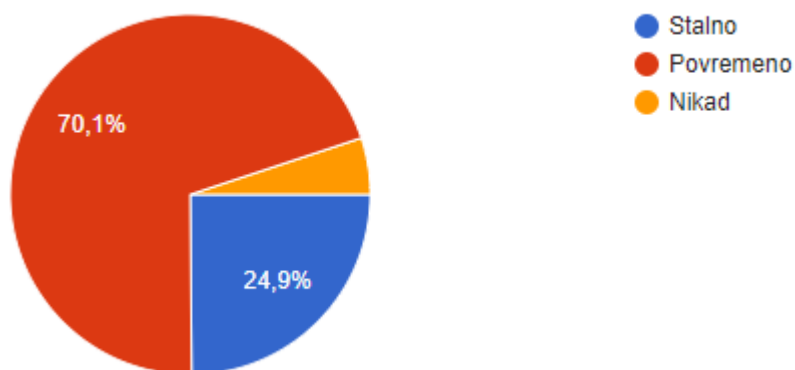
### Grafikon 8. Koliko često pregovarate u privatnom životu?



Izvor: Vlastita izrada autora

Pregovori se nalaze svugdje oko nas i odvija se svakodnevno samo je važno da svaka strana ima definiran cilj koji želi postići. Iz rezultata ankete koji su vidljivi na grafikonu 8. se može zaključiti da ljudi možda puno puta nisu ni svjesni u privatnom životu da komunikaciju koju vode ustvari pregovaraju jer se samo njih 30,5% ispitanika izjasnilo da stalno vode pregovore u privatnom životu, dok 67% ispitanika smatra da privatno pregovaraju povremeno, a 2,5% ispitanika se izjasnilo da nikada ne vode pregovore u privatnom životu što je naprosto nemoguće.

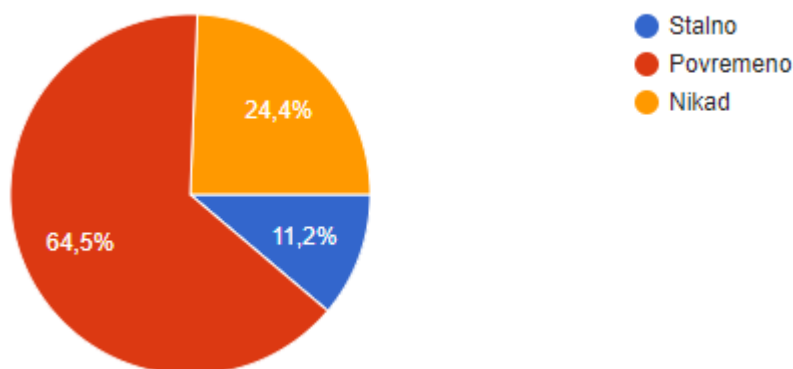
### Grafikon 9. Koliko često pregovarate na radnom mjestu ili unutar organizacije?



Izvor: Vlastita izrada autora

Kako u privatnom tako i u poslovnom životu pregovori su stalno prisutni oko nas, samo možda neku komunikaciju primjerice s kolegom ili šefom djelatnici koji su obuhvaćeni ovim istraživanjem ne smatraju pregovorima pa su u skladu s tim razmišljanjem 5,1% ispitanika odgovorili da nikada ne pregovaraju na radnom mjestu ili unutar organizacije. Nadalje, iz preostalih rezultata ankete možemo zaključiti da ipak veliki postotak ispitanika njih 70,1 % smatra da povremeno vode pregovore na radnom mjestu ili unutar organizacije dok se 24,9% ispitanika izjasnilo da stalno vode poslovne pregovore.

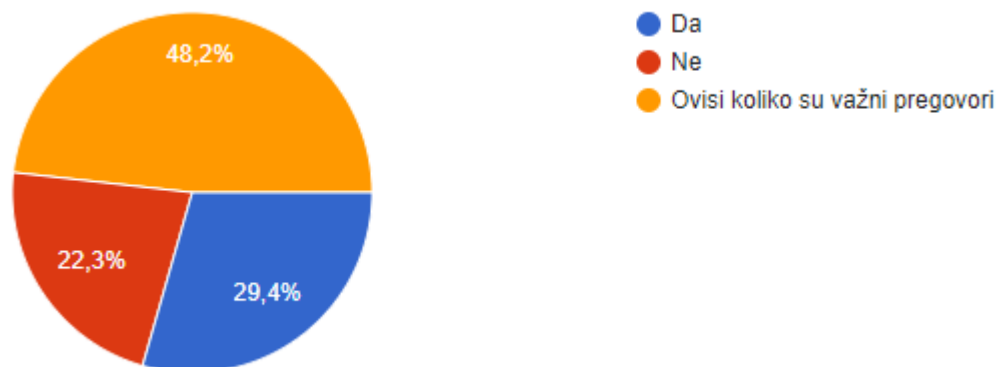
### Grafikon 10. Koliko često pregovarate s poslovnim suradnicima izvan organizacije?



Izvor: Vlastita izrada autora

Rezultati ankete na grafikonu 10. pokazuju da se 64,5% ispitanika izjasnilo da izvan organizacije povremeno vode poslovne pregovore, 11,2% ispitanika stalno vode pregovarački proces, dok 24,4% ispitanika nikada s poslovnim suradnicima izvan organizacije ne vode pregovore.

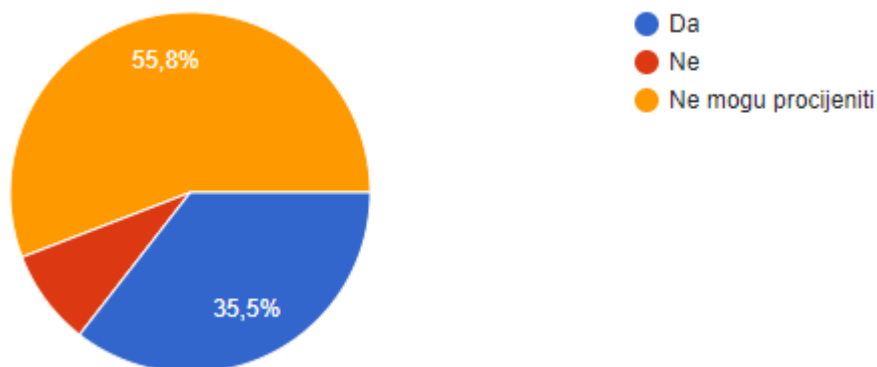
### Grafikon 11. Pripremate li se za pregovore?



Izvor: Vlastita izrada autora

U radu je navedeno kako je priprema vrlo važna prije pristupanja pregovorima ako želimo da pregovori za nas uspješno završe. Pripreme služe kako bi prikupili važne informacije koje ćemo obraditi i smanjit će se rezidualni rizik na najmanju moguću mjeru, međutim, iz rezultata ankete zaključujemo kako se samo 29,4 % ispitanika priprema za bilo koju vrstu pregovora, a 48,2% ispitanika se priprema za pregovore samo ako procjene da su im od velike važnosti, dok njih 22,3% se uopće ne priprema. Ovdje nemamo podatak o položaju u organizaciji koji bi mogao dodatno pojasniti dane odgovore, no postotak onih koji se pripremaju i onih koji navode kako važnosti istih utječe na pripremu zaista govori u prilog tome kako je percepcija o važnosti pripreme za pregovore prisutna u značajnom postotku.

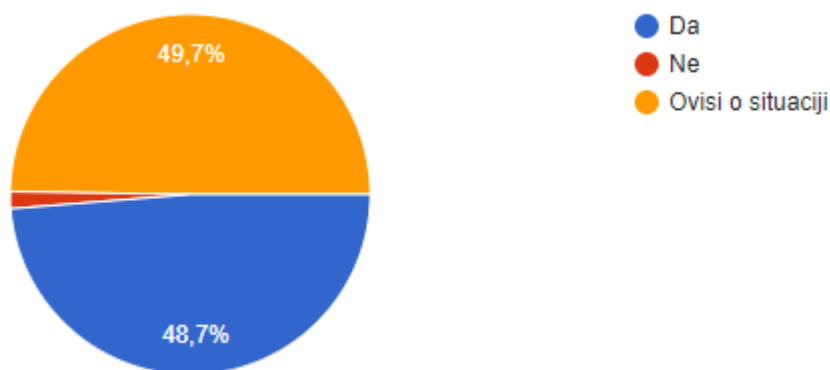
## Grafikon 12. Smatrate li se dobrim pregovaračem?



Izvor: vlastita izrada autora

Dobar pregovarač je u velikoj mjeri i uspješan te je svjestan da je sve moguće dogovoriti. Svaki dobar pregovarač mora imati određene vještine i osobine koje će im uvelike pomoći da za njih pregovori završe uspješno. Iz ankete možemo zaključiti da veliki broj odnosno postotak 55,8% službenika ne može procijeniti da li su dobri pregovarači što bi odgovaralo velikom postotku ispitanika koji samo povremeno vode bilo koju vrstu pregovora u privatnom i u poslovnom životu što bi značilo da ne pridaju toliko na važnosti da je pregovaranje važna vještina koju bi svatko trebao naučiti. Nadalje, 35,5% ispitanika se okarakteriziralo da su dobri pregovarači što također postotak odgovara postotku ispitanika koji su se izjasnili da stalno pregovaraju, a 8,6% ispitanika smatra da nisu dobri u pregovorima.

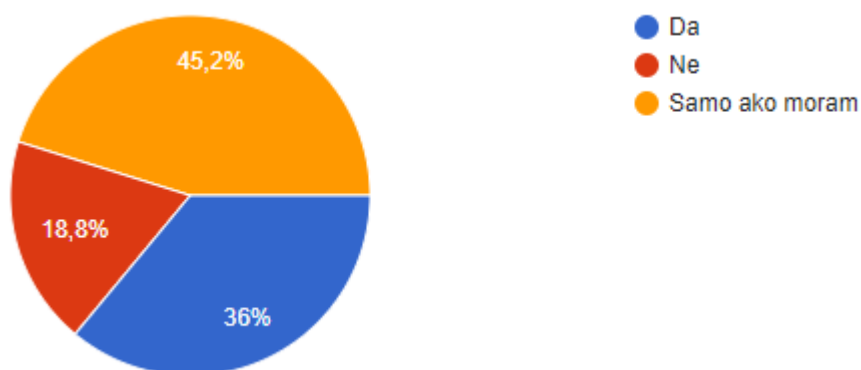
### Grafikon 13. Pregovarate li „Licem u lice“?



Izvor: vlastita izrada autora

Pregovaranje „*Licem u lice*“ u većini slučajeva daje bolje rezultate u poslovnim pregovorima zbog neverbalne komunikacije koju nismo u mogućnosti koristiti prilikom pregovora elektroničkim putem s time da nismo u mogućnosti baš svaki puta osobnim putem voditi pregovore zbog primjerice vremenske razlike pa unatoč toj činjenici idu u prilog i rezultati na grafikonu 13. gdje su se ispitanici koji rade u Ministarstvu vanjskih poslova RH u kojem i veliki broj službenika radi diljem svijeta izjasnili u visokom postotku od 49,7% da vode pregovore ovisno o situaciji, dok se 48,7% ispitanika izjasnila da pregovaraju „*licem u lice*“, a 1,5% ispitanika da ne pregovara „*licem u lice*“.

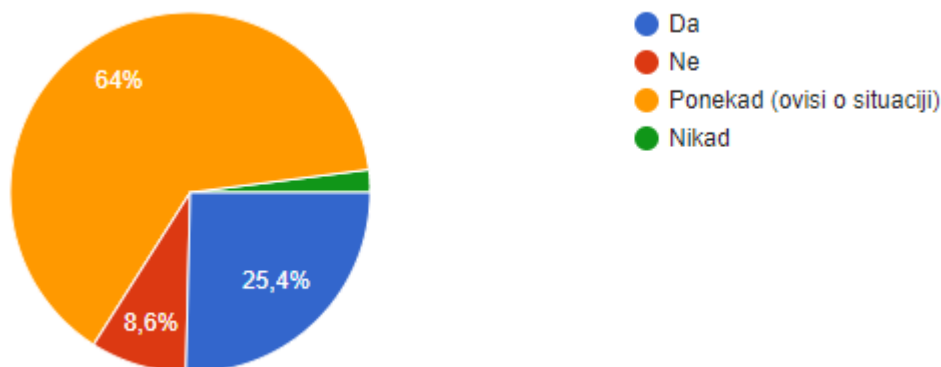
#### Grafikon 14. Pregovarate li elektroničkim putem?



Izvor: vlastita izrada autora

Kao što je već navedeno u prethodnom grafikonu br. 13 ispitanici iz istraživanja su službenici Ministarstva vanjskih poslova RH koji rade diljem svijeta po diplomatskim konzularnim predstavništvima Republike Hrvatske. Navedeni djelatnici nisu u mogućnosti svake pregovore voditi osobnim putem već su primorani iste voditi i elektroničkim putem, stoga su i kod ovih rezultata očekivani postotci odgovora gdje se 45,2% ispitanika izjasnilo da će putem elektroničke pošte voditi pregovore samo ako mora, 36% ispitanika se izjasnilo da im je normalno voditi pregovore tim putem s pretpostavkom da nemaju izbora i 18,8% ispitanika ne pregovara elektroničkim putem.

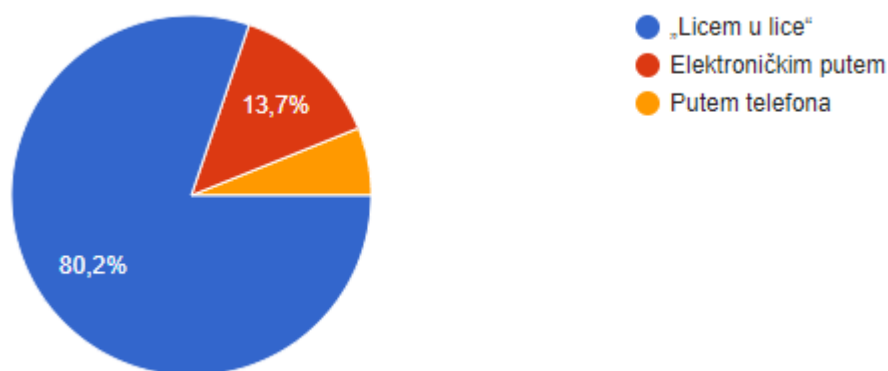
### Grafikon 15. Pregovarate li putem telefona?



Izvor: Vlastita izrada autora

Shodno prethodnim grafikonima 13. i 14. i u ovim rezultatima ankete koji prikazuje grafikon 15. su očekivani postotci odgovora gdje su se 64% ispitanika izjasnili da pregovaraju putem telefona ovisno o situaciji, 25,4% ispitanika uredno vodi pregovore putem telefona, 8,6% ispitanika ne pregovaraju putem telefonom, dok se 2% ispitanika izjasnilo da nikad ne pregovaraju putem telefona. Ova vrsta pregovora može biti dobra za neke manje pregovore koje nisu od nekog velikog značaja.

### Grafikon 16. Koju vrstu pregovora Vi preferirate, u kojoj se najugodnije osjećate?



Izvor: vlastita izrada autora

Svaka vrsta pregovora ima svoje prednosti i mane, a kako je u radu i navedeno jedino „*licem u lice*“ možemo stvoriti dobar međuljudski kontakt upravo su rezultati ankete to i potvrdili jer najveći postotak ispitanika njih 80,2% preferira upravo tu vrstu pregovora, 13,7% ispitanika preferira elektroničkim putem pregovaranje, a 6,1% preferira telefon kao sredstvo za pregovore.

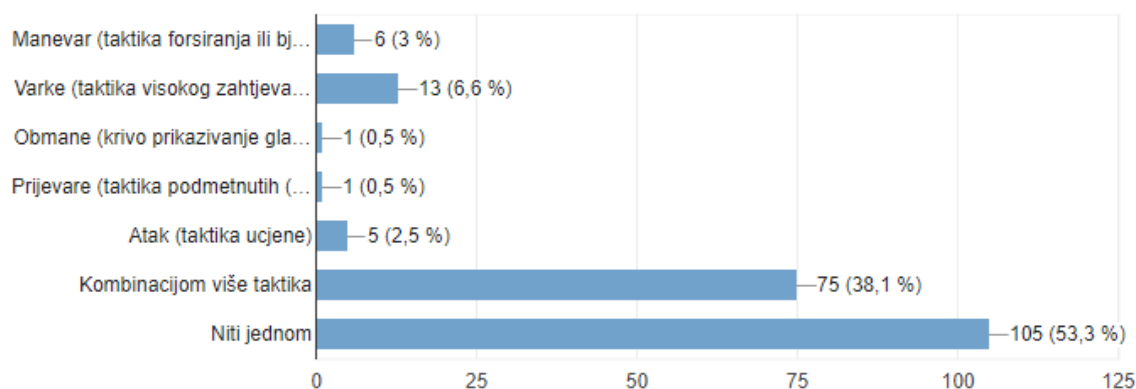
### Grafikon 17. Koju strategiju najradije odabirete za poslovne pregovore?



Izvor: vlastita izrada autora

U radu je navedeno da principijelno pregovaranje zahtijeva napor i rad po pravilima, ali daje i daleko bolje rezultate i upravo to su rezultati ankete potvrdili jer se 82,7% ispitanika izjasnilo da najradije odabire ovu vrstu strategiju za pregovore. Strategiju u kojoj je samo jednostrano zadovoljavanje potreba tzv. „*tvrdog pregovaranja*“ odabire 5,1% ispitanika, 4,1% ispitanika odabire strategiju u kojoj čvrsto drže svoju poziciju tj. odabiru pozicijsko pregovaranje, 6,1% ispitanika voli postići sporazum i udovoljiti drugoj strani u pregovorima ta strategija nosi naziv „*meko pregovaranje*“ i 2% ispitanika odabire fiktivno pregovaranje što znači da izbjegavaju postizanje sporazuma kao i njegovu provedbu.

### Grafikon 18. Služite li se kojom od navedenih taktika prilikom pregovora?



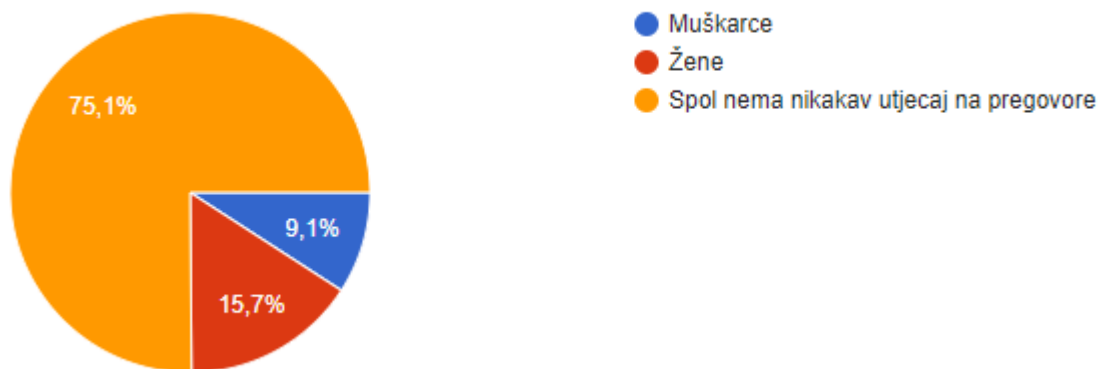
Izvor: vlastita izrada autora

Iz grafikona 18. je vidljivo da većina ispitanika 53,3% se ne služi niti jednom taktikom kod pregovora dok kombinacijom više navedenih taktika se služi 38,1% ispitanika, taktikom forsiranja ili bježanja od teme služi se 3% ispitanika, taktikom varki odnosno, postavljeni visoki



zahtjevi pa popuštanje služi se 6,6% ispitanika, taktikom obmane tj. krivo prikazivanje glavnog cilja služi se vrlo mali postotak od 0,5% ispitanika kao i taktikom prijevare se služi isti postotak ispitanika. Taktikom ucjene se služi nešto veći postotak od 2,5% ispitanika.

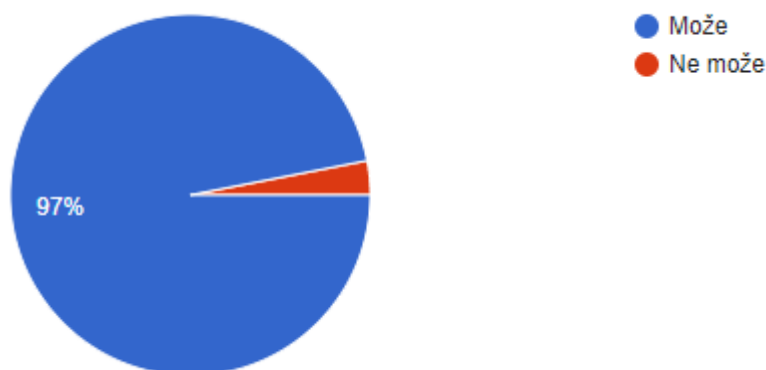
**Grafikon 19. Prema vašem mišljenju, koga smatrate boljim pregovaračima?**



Izvor: vlastita izrada autora

U diplomskom radu je navedeno istraživanje Deloitte-a u kojem je prikazano da 66% ispitanika misli da i žene i muškarci imaju djelotvorne sposobnosti za pregovarački proces, te je upravo i ovo istraživanje potvrdilo istu tezu koja je vidljiva na grafikonu 19. jer je 75,1% ispitanika odgovorilo da spol nema nikakav utjecaj na pregovore, te da su jednako uspješni i muškarci i žene, već da utjecaj na pregovore imaju osobine pregovarača. 15,7% ispitanika smatra da su žene bolji pregovarači od muškaraca a 9,1% ispitanika smatra obrnuto odnosno da su muškarci bolji pregovarači od žena.

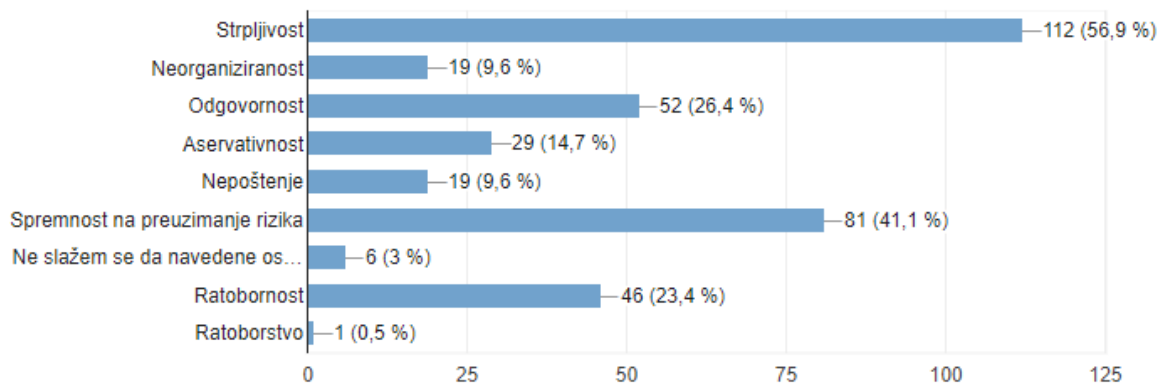
**Grafikon 20. Smatrate li da neka osobina pregovarača može imati utjecaj na proces pregovora?**



Izvor: vlastita izrada autora

U radu su navedene poželjne i nepoželjne osobine pregovarača kao i osobine koje trebaju imati uspješni pregovarači. Svakako da osobine utječu na proces pregovora i one im mogu pomoći da se postigne visoki postotak pregovora koji završavaju s engl. „*Win-Win*“ ishodom koji označava situaciju kada obje strane završavaju pregovore kao pobjednici. Upravo navedeni navod i potvrđuju odgovori ispitanika u anketi koji su prikazani na grafikonu 20. gdje se 97% ispitanika izjasnilo da osobina može utjecati na proces pregovora, a samo 3% ispitanika smatra da osobina ne može imati utjecaj na proces pregovora.

### Grafikon 21. Po Vašem mišljenju, koja osobina najviše može utjecati na proces pregovora?



Izvor: vlastita izrada autora

U radu je navedeno kako je značajni činitelj za uspješne pregovore strpljenje, koje je između ostalog bitno kako bi pregovarač ostao objektivan tijekom pregovora u kojima se situacija pogoršala i druga strana se služi prljavim taktikama. Upravo se to potvrđuje grafikonom 21. iz kojeg je vidljivo da su ispitanici u anketi, njih 56,9%, naveli kako smatraju da je strpljivost osobina koja može najviše utjecati na proces pregovora, zatim veliki postotak ispitanika 41,1% smatra da i spremnost na preuzimanja rizika također može utjecati na proces pregovora. Od ukupnog broja 26,4% smatra da i odgovornost utječe, dok 23,4% ispitanika smatra da razboritost može prevagnuti na nečiju stranu. Isti postotak, njih 9,6% ispitanika se opredijelilo za dvije osobine - neorganiziranost i nepoštenje. Iz rezultata se iščitava kako se 3% ispitanika izjasnilo kako niti jedna od nabrojanih osobina ne može utjecati na proces pregovora.

## 10. ZAKLJUČAK

Komunikacija je važna za svakog pojedinca bilo da se radi o privatnom ili poslovnom životu i preduvjet je za kvalitetnu izgradnju društvenih odnosa. Komunikacijom se prenose razni sadržaji s ciljem da se razmjene poruke između pošiljatelja i primatelja i ostvari željeni cilj. Vrlo je bitno u komunikaciji da se usklade verbalni i neverbalni znakovi jer se poruka jednako prenosi i jednom i drugom vrstom komunikacije.

Pregovori su svugdje oko nas, oni se događaju svakodnevno i u privatnom i u poslovnom životu, a samo je jedan cilj, a to je da obje strane završe pregovore zadovoljne. Prije ulaska u pregovore najbitnija je njezina priprema ako želimo da konačni ishod pregovora bude na našoj strani. Najpoželjniji obrazac komunikacije u pregovorima je asertivnost jer tako postizemo zadovoljavajući obostrani dogovor. Kako bi došli do „*Win-Win*“ ishoda potrebne su dobre osobnosti pregovarača poput iskrenosti i poštenja, mentaliteta obilja, zrelosti, orijentacije u sustavu i vrhunske vještine u slušanju.

Iz provedene ankete se može zaključiti da su svi državni službenici koji su sudjelovali u istraživanju upoznati s neverbalnim znakovima, da iste primjećuju kod sugovornika te im također pomažu kod razumijevanja verbalnih poruka u komunikaciji. Kao što je u radu navedeno iz stručne literature da je najbolji stil pregovaranja asertivni, ispitanici u anketi potvrdili da se upravo tim stilom ponajviše služe u pregovaračkom procesu.

Promatrajući ostale rezultate ankete može se zaključiti da veliki postotak ispitanika koji vode pregovore u Ministarstvu vanjskih i europskih poslova RH više preferiraju pregovaranje „*Licem u lice*“ što je u radu i navedeno kao najbolja opcija s obzirom na to da je za pregovarački proces vrlo važno stvoriti prije svega dobar međuljudski odnos, a koji putem elektroničke pošte ili telefonom nije moguće ostvariti kao putem osobnog kontakta. Gledajući stavove ispitanika o strategiji i taktikama u pregovorima može se zaključiti da je najbolja strategija koju državni službenici izabiru je principijelno pregovaranje, a upravo za nju se u radu navelo kao strategija koja u odnosu na druge strategije pregovaranja jedino teži cjelovitom pregovaranju, da zahtijeva napor i rad po pravilima, ali daje i daleko najbolje rezultate. Što se tiče taktika više od pola ispitanika se ne služi niti jednom od ponuđenih taktika dok ostali ispitanici kombiniraju više taktika zajedno pa se može zaključiti da ne koriste opću vrstu taktike već možda neku od posebnih vrsta taktika. Važno je samo da kod odabira taktike u pregovorima treba voditi računa da nisu uvijek bitni postignuti ishodi već i način na koji se do njih došlo.

Analizirajući rezultate ankete što se tiče utjecaja osobine na pregovarački proces zaključak je da osobina može imati utjecaj, a najveći utjecaj može imati strpljivost i spremnost na preuzimanje rizika.

## 11. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Ana-Marija Cindrić**

**Matični broj studenta: 03250032802**

**Naslov rada: Komunikacija u poslovnom pregovaranju**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

13.06.2023.

Potpis studenta



## 12. LITERATURA

### 12.1. KNJIGE I ZBORNICI

Antolović K. i Sviličić N., *Komunikacijske vještine, Verbalne i neverbalne persuazivne tehnike*. K&K Promocija, Kerschoffset, 2020.

Borovac Zekan, S. i Gabrić, K. (2021). NEVERBALNA KOMUNIKACIJA KAO ALAT UVJERAVANJA U JAVNOM NASTUPU. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 15 (3-4), 143-158.

Dobrijević, G. (2011). POSLOVNO KOMUNICIRANJE I PREGOVARANJE. Univerzitet Singidunum

Hercigonja Z. (2017). POSLOVNI PREGOVORI U INTERKULTURALNOM OKRUŽENJU - Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA, Varaždin.

Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B., *Pregovaranje*; [prijevod Ivana Tuđmana]. - 5. izdanje – Zagreb: Mate 2009.

Tomašević Lišanin, M. *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. HUPUP - Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb 2010.

Tudor G., *Kompletan pregovarač, Umijeće poslovnog pregovaranja*. M.E.P. Consult, Zagreb, 1992.

Tudor G., *Veliki poslovni pregovori*. Zagreb: M.E.P. 2009.

### 12.2. INTERNETSKI IZVORI

Bartolović, V. (2017). VJEŠTINE PRODAVANJA I PREGOVARANJA. I. izdanje. Veleučilište u Požegi. Preuzeto s <https://repozitorij.vup.hr/islandora/object/vup%3A2173/datastream/FILE0/view> (12.05.2023.)

Borovac Zekan, S. i Gabrić, K. (2021). NEVERBALNA KOMUNIKACIJA KAO ALAT UVJERAVANJA U JAVNOM NASTUPU. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 15 (3-4), 143-158. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/388992> (30.4.2023.)

Jurković Majić, O. i Janjić, B. (2022). TAKTIKE DISTRIBUTIVNOG PREGOVARANJA. *Communication Management Review*, 07 (02), 68-86. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/418540> (12.04.2023.)

Martinović, M., Vojvodić, K. i Pušić, A. (2020). KULTUROLOŠKI ASPEKTI POSLOVNOG PREGOVARANJA MENADŽERA HRVATSKIH PODUZEĆA. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 8 (1), 103-119. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/348553> (21.03.2023.)

Štimac, H. (2020). Nastavni materijali. Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto s <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2020/09/9.-predavanje.pdf> (15.05.2023.)

Štimac, H. (2020). Nastavni materijali. Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto s <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf> (30.03.2023.)

Vojvodić, K. (2013). IZAZOVI ELEKTRONIČKOGA PREGOVARANJA. Ekonomski vjesnik, XXVI (2), 586-596. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/116458> (12.04.2023.)

Žene u poslovnom svijetu Deloitte SheXO klub  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf) (11.05.2023.)



## **13. POPIS SLIKA I GRAFIKONA**

### **13.1. POPIS SLIKA**

Slika 1. Moguća pogrešna tumačenja "izoliranog" signala.....	7
Slika 2. Osobnosti pregovarača.....	14
Slika 3. Razlika u stilovima pregovaranja .....	16

### **13.2. POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Jeste li čuli za pojam govor tijela ili neverbalna komunikacija?.....	30
Grafikon 2. Primjećujete li neverbalne znakove kod sugovornika (npr. kontakt očima, skrivanje pogleda ili potpuni izostanak kontakta očima, držanje tijela – uspravno ili pogrbljeno, izraze lica – osmijeh, mijenjanje visine i intonacije glasa, prebrzi ili prespori) .....	31
Grafikon 3. Pomažu li Vam neverbalni znakovi u razumijevanju verbalnih poruka Vaših sugovornika?.....	31
Grafikon 4. Koliko važnim smatrate znakove neverbalne komunikacije npr. gledanje u oči ili spuštenu pogled, način odijevanja, vlastiti ili sugovornikov stav, položaj sjedenja, držanje ruku, izraze lica, ton glasa, govor.....	32
Grafikon 5. Smatrate li da je neverbalna komunikacija važna u procesu pregovaranja? .....	33
Grafikon 6. Vodite li računa o vlastitim neverbalnim znakovima prilikom razgovora (npr. kako sjedite u odnosu na sugovornika, ulazak u osobni prostor sugovornika, gestikulaciju rukama, položaj Vaših ruku, gledanje u oči sugovornika, dodirivanje sugovornika i dr.)? .....	34
Grafikon 7. Koji od 4 stila opisuje Vaš način komunikacije? .....	35
Grafikon 8. Koliko često pregovarate u privatnom životu?.....	36
Grafikon 9. Koliko često pregovarate na radnom mjestu ili unutar organizacije? .....	37
Grafikon 10. Koliko često pregovarate s poslovnim suradnicima izvan organizacije? .....	38
Grafikon 11. Pripremate li se za pregovore? .....	38
Grafikon 12. Smatrate li se dobrim pregovaračem? .....	39
Grafikon 13. Pregovarate li „Licem u lice“? .....	40
Grafikon 14. Pregovarate li elektroničkim putem?.....	41
Grafikon 15. Pregovarate li putem telefona?.....	42
Grafikon 16. Koju vrstu pregovora Vi preferirate, u kojoj se najugodnije osjećate? .....	42
Grafikon 17. Koju strategiju najradije odabirete za poslovne pregovore? .....	43
Grafikon 18. Služite li se kojom od navedenih taktika prilikom pregovora? .....	43
Grafikon 19. Prema vašem mišljenju, koga smatrate boljim pregovaračima? .....	44

Grafikon 20. Smatrate li da neka osobina pregovarača može imati utjecaj na proces pregovora? .....	45
Grafikon 21. Po Vašem mišljenju, koja osobina najviše može utjecati na proces pregovora?...	46

## ŽIVOTOPIS



### Ana-Marija Cindrić

Državljanstvo: hrvatsko Datum rođenja: 10/05/1980 Spol: Žensko Telefonski broj: (+385) 959109750

E-adresa: [acindric1@gmail.com](mailto:acindric1@gmail.com)

Kućna: Kovači 52, 10408 Velika Mlaka (Hrvatska)

#### RADNO ISKUSTVO

---

##### Viši referent za posebne poslove u Službi za računovodstvo

Ministarstvo vanjskih i europskih poslova RH [ 01/06/2002 – Trenutačno ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

- provođenje matične evidencije za obračun plaća djelatnika u Zagrebu, unos i obračun bolovanja, evidencije prisutnosti na radu, obračun prekovremenih sati
- provođenje matične evidencije i obračun plaće za izaslane radnike
- obračun naknade za prijevoz
- obračun jednokratnih pomoći u slučaju smrti, rođenje djeteta, jubilarnih nagrada, regresa, božićnice
- obrada matičnih podataka i obračun ugovora o djelu i autorskih naknada
- obračun doprinosa za zdravstveno osiguranje članova obitelji djelatnika Mvep-a u inozemstvu
- obračun doprinosa za produženo mirovinsko osiguranje supružnika djelatnika Mvep-a
- obračun doprinosa za zdravstveno osiguranje djelatnika Mvep-a na službenom putu
- obračun kamata za sudske presude

#### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

---

##### Apsolventica

Veleučilište s pravom javnosti **BALTAZAR ZAPREŠIĆ** [ 01/10/2021 – Trenutačno ]

Adresa: Vladimira Novaka 23, Zaprešić,

##### Stručna prvostupnica ekonomije

Europska poslovna škola Zagreb [ 01/10/2019 – 17/09/2021 ]

Adresa: Selska cesta 119, 10 000 Zagreb (Hrvatska)

#### JEZIČNE VJEŠTINE

---

Materinski jezik/jezici: **hrvatski**

Drugi jezici:

**engleski**

SLUŠANJE B1 ČITANJE B1 PISANJE A2

GOVORNA PRODUKCIJA B1

GOVORNA INTERAKCIJA B1

#### KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

---

##### Komunikacijske i međuljudske vještine

Razvijene dobre komunikacijske vještine kroz dugogodišnji rad s djelatnicima ali i vanjskim klijentima. Sposobnost rada u timu i individualno, prilagodljiva, susretljiva.