

# VAŽNOST KOMUNIKACIJE U POSLOVNOM PREGOVARANJU

---

Orlović, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:237239>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-25**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Marketing*

Lucija Orlović

**VAŽNOST KOMUNIKACIJE U POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Marketing*

Lucija Orlović

**VAŽNOST KOMUNIKACIJE U POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010222485

e-mail: [lorlovic@efos.hr](mailto:lorlovic@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study *Marketing*

Lucija Orlović

**THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN BUSINESS  
NEGOTIATION**

Graduate paper

Osijek, 2022

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je **diplomski rad** isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod *licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Lucija Orlović

**JMBAG:** 0010222485

**OIB:** 40134476032

**e-mail za kontakt:** lucija.orlovic0911@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Marketing

**Naslov rada:** Važnost komunikacije u poslovnom pregovaranju

**Mentor rada:** prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, rujan 2022. godine

Potpis Lucija Orlović

# Važnost komunikacije u poslovnom pregovaranju

## SAŽETAK

Čovjek je socijalno biće i prirodno stupa u interakcijski odnos s okolinom. Svakodnevno primjenjuje komunikaciju u društvenom ili poslovnom pogledu. Za održavanje komunikacijskog procesa su potrebne barem dvije osobe koje međusobno razmjenjuju informacije. Kao posebni aspekt opće komunikacije, ističe se poslovna komunikacija. Ona podrazumijeva klasični prijenos poruka, razmjenjivanje i obradu informacija, kontakte s poslovnim partnerima i brojne druge stavke bez kojih poslovanje nije izvedivo.

Moguća su četiri načina komuniciranja u osobnom i poslovnom okruženju: usmena (verbalna) komunikacija, pisana komunikacija, neverbalna komunikacija i digitalna (elektronska) komunikacija. Komunikacija predstavlja glavnu odrednicu pregovaranja. Iz tog razloga, sve četiri spomenute komunikacije nose određenu važnost u poslovnom pregovaranju, no posebno se izdvaja verbalna i neverbalna komunikacija. Bez verbalnog izražavanja nije moguće održavati pregovore, dok prisustvo neverbalnih znakova uvelike pomaže pregovaračima u procjeni njegovih sugovornika.

Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti. Ljudi se često susreću u pregovaračkoj situaciji, čak i kada to ne žele ili kada je nisu svjesni. Samim time je došlo do razvitka poslovnog pregovaranja koje uključuje pregovore u sklopu poduzeća. Takvom vrstom pregovora, poduzeća unaprijeđuju vlastita poslovanja sklapajući poslove i održavajući poslovne odnose.

Razvojem digitalnog poslovanja, poduzeća sve više primjenjuju digitalno pregovaranje uz tradicionalni oblik licem u lice. Tradicionalno pregovaranje je posebnog karaktera jer omogućuje osobni kontakt sa sudionicima te bolje poslovno i kulturno viđenje okruženja. Dok se pregovaranje uz pomoć tehnologije ističe: izvrsnom komunikacijskom nadogradnjom i financijskom isplativošću.

U ovom diplomskom radu je naglasak stavljen na moguće vrste pregovaranja, načine pregovaranja te prisustvo verbalne i neverbalne komunikacije u sklopu njih.

**Ključne riječi:** verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, poslovno pregovaranje, tradicionalno pregovaranje, digitalno pregovaranje

# **The importance of communication in business negotiation**

## **ABSTRACT**

Human is a social being who enters naturally into an interaction with the environment. He applies communication in a social or a business sense on a daily basis. At least two people who exchange information with each other are needed to maintain the communication process. As a special aspect of general communication, business communication stands out. It includes the classic transmission of messages, exchange and processing of information, contacts with business partners and many other items without the business is not possible.

There are four possible ways of communication in personal and business environment: verbal communication, written communication, nonverbal communication and digital (electronic) communication. Communication is the main determinant of negotiation. For this reason, all four mentioned communications carry a certain importance in business negotiations, but verbal and nonverbal communication stand out. Without verbal expression it is not possible to hold negotiations, while the presence of nonverbal cues greatly helps the negotiator in assessing his interlocutors.

Negotiation is considered like one of the oldest human activities. People often meet in negotiating situation, even they won't want or when they aren't aware of it. This has led to the development of business negotiation that involves negotiations within a company of firm. Thus, through the type of negotiations, companies do not improve their own business by concluding deals and maintaining business relationships.

With the development digital business, companies are increasingly applying digital negotiation with the traditional form of face-to-face. Traditional negotiation is of a special nature because it allows personal contact with participants and a better business and cultural vision of the environment. While negotiating with the help of technology stands out: with an excellent communication upgrade and financial advantage.

In this paper, the emphasis is placed on possible types of negotiations, ways of negotiations and the presence of verbal and nonverbal communication within them.

**Keywords:** verbal communication, nonverbal communication, business negotiation, traditional communication, digital negotiation

# Sadržaj

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod.....</b>                                   | <b>1</b>  |
| <b>2. Metodologija rada .....</b>                     | <b>2</b>  |
| 2.1. Predmet i ciljevi rada .....                     | 2         |
| 2.2. Metodologija rada .....                          | 2         |
| 2.3. Hipoteze istraživanja.....                       | 2         |
| 2.4. Struktura rada.....                              | 3         |
| <b>3. Komunikacija u poslovnom pregovaranju .....</b> | <b>4</b>  |
| 3.1. Pojam i važnost komunikacije .....               | 4         |
| 3.1.1. Komunikacija i poslovno pregovaranje.....      | 6         |
| 3.2. Verbalna i neverbalna komunikacija .....         | 9         |
| 3.3. Komunikacijske prepreke .....                    | 14        |
| <b>4. Teorijski okvir poslovnog pregovaranja.....</b> | <b>17</b> |
| 4.1. Uloga i važnost poslovnog pregovaranja.....      | 17        |
| 4.2. Vrste pregovora .....                            | 19        |
| 4.2.1 Digitalno i tradicionalno.....                  | 19        |
| 4.2.1.1. Covid-19 i digitalno pregovaranje.....       | 21        |
| 4.2.2. Solo i timsko.....                             | 23        |
| <b>5. Empirijski dio .....</b>                        | <b>27</b> |
| 5.1. Cilj istraživanja .....                          | 27        |
| 5.2. Opis istraživanja.....                           | 27        |
| 5.3. Rezultati istraživanja .....                     | 28        |
| 5.4. Analiza istraživanja.....                        | 40        |
| <b>6. Rasprava .....</b>                              | <b>42</b> |
| <b>7. Zaključak .....</b>                             | <b>45</b> |
| <b>Literatura .....</b>                               | <b>46</b> |
| <b>Popis slika.....</b>                               | <b>50</b> |
| <b>Prilog (upitnik) .....</b>                         | <b>52</b> |



## 1. Uvod

Komunikacija je nezaobilazna u čovjekovom društvenom i poslovnom životu. Bez interakcije i doticaja s drugima ne bi opstao i napredovao u današnjem svijetu. Adekvatna komunikacija je prijeko potrebna za uspješnost poslovanja, kao i pravi način pregovaranja s kojim se poduzeća svakodnevno susreću. Posebno se izdvaja verbalna i neverbalna komunikacija pomoću kojih zaposlenici i menadžeri izražavaju ideje, misli, stavove pa čak i svoje emocije, osjećaje i raspoloženja.

Danas se ljudi svakodnevno susreću s pregovaranjem, čak i onda kada se najmanje nadaju. Poduzeća bez pregovaračkih procesa ne mogu napredovati niti voditi svoje poslovanje u pravom smjeru. Cilj pregovaranja je postizanje zajedničkog rješenja s kojim su zadovoljne obje pregovaračke strane. To se postiže usklađivanjem razlika i približavanjem vlastitih interesa, uz prethodno definirane poslovne ciljeve koje posjeduju obje strane.

S obzirom na neprestan razvoj tehnologije, uz tradicionalni oblik pregovaranja licem u lice se javlja i digitalno pregovaranje. Riječ je prenošenju podataka i komunikaciji putem digitalnih medija koji uvelike olakšavaju komunikaciju svih sudionika. Poduzeća sve više primjenjuju takav tip pregovaranja jer iziskuje manje troškove, jednostavnog je korištenja i moguća je razmjena informacija s fizički udaljenim partnerima. Neverbalna komunikacija otežava razumijevanje komunikacijskog procesa zbog govora tijela kojeg je potrebno vidjeti i razumjeti kako bi se ostvario što bolji ishod pregovaranja.

Nakon teorijskog dijela koji je orijentiran na komunikaciju i pregovaranje, slijedi empirijski dio rada gdje se provela detaljna analiza i usporedio koji oblik pregovaranja je bolji u pogledu verbalne i neverbalne komunikacije.

## **2. Metodologija rada**

U ovome poglavlju prikazat će se koji su to ciljevi ovoga rada te koji je predmet pisanja rada. Uz to, navesti će se metodologija rada te postavljene hipoteze.

### **2.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet diplomskog rada je prikazati važnost komunikacije u poslovnom svijetu, koja ujedno obuhvaća velik dio poslovnog pregovaranja. Pregovaranje je ključan poslovni segment koji pomaže poduzećima u daljnjem napretku. Naime, pregovaranje znatno ovisi o komunikacijskoj i pregovaračkoj sposobnosti sudionika i njihovom znanju koje je neophodno za izvedbu istog. Postoji više vrsta poslovnog pregovaranja, od kojih se ističe tradicionalno licem u lice i digitalno ili virtualno. U radu se pojmovno određuje svaka vrsta pregovaranja, njihove osobnosti i karakteristike. Uz tradicionalne pregovore, poduzeća sve više primjenjuju digitalno pregovaranje, ovisno o vrsti i važnosti posla koji je predmet pregovaranja.

Cilj rada je navesti teorijsku razliku između dvije vrste pregovaranja i u sklopu njih prikazati prisutnost najvažnijih komunikacija poput verbalne i neverbalne. Provedenim istraživanjem će se doći do usporedbe koji oblik komunikacije prevladava u kojem načinu pregovaranja te zaključka koji oblik pregovaranja ispitanici najviše preferiraju.

### **2.2. Metodologija rada**

Prilikom pisanja diplomskog rada najviše su korišteni sekundarni podaci. Odnose se na korištenje udžbenika, stručnih časopisa, interneta i brojnih drugih radova s tematikom usmjerenom na komunikaciju i poslovno pregovaranje.

Metode primjenjivane kroz rad su: metoda promatranja, deskriptivna metoda, kvalitativna metoda, metoda ispitivanja, metoda usporedbe i analize.

### **2.3. Hipoteze istraživanja**

U nastavku su prikazane postavljene hipoteze rada. Njihova detaljnija analiza prisutna je u poglavlju rasprave.

#### ***Hipoteze rada:***

H1: Verbalna i neverbalna komunikacija su jednako važne u poslovnom pregovaranju.

H2: Ispitanici ne nailaze na prepreke prilikom digitalnog pregovaranja.

H3: U tradicionalnom pregovaranju ispitanici primjenjuju najviše verbalnu komunikaciju.

H4: U digitalnim pregovorima je prisutan nedostatak neverbalne komunikacije.

H5: Ispitanici preferiraju timske digitalne pregovore.

## **2.4.Struktura rada**

Diplomski rad se sastoji od sedam međusobno povezanih dijelova. Prvo poglavlje se odnosi na uvod o komunikaciji i pregovaranju koji su fokus ovog rada. Drugo poglavlje podrazumijeva metodologiju rada, gdje se navodi predmet rada, njegovi ciljevi, korištene metode, postavljene hipoteze i strukturiranost cijelog rada. Treće poglavlje obuhvaća najprije važnost komunikacije u poslovnom pregovaranju, s posebnim naglaskom na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Spomenute su razne komunikacijske prepreke s kojima se sudionici mogu susresti dok pregovaraju. U sklopu četvrtog poglavlja, naglasak je stavljen na poslovno pregovaranje, prisutne vrste i njihove karakteristike. Peto poglavlje se odnosi na provedeno istraživanje, postignute rezultate i njihovu analizu. Šesto poglavlje obuhvaća raspravu na osnovu dobivenih rezultata i postavljenih hipoteza, a sedmo poglavlje zaključno mišljenje.

Nakon zaključka, navedena je literatura koja je korištena prilikom pisanja rada, popis slika i popis tablica. Također, priložen je i izgled upitnika koji je bio korišten u istraživanju.

### **3. Komunikacija u poslovnom pregovaranju**

U ovome dijelu rada definirat će se pojam komuniciranja te će se prikazati njezina važnost. Također, objasnit će se važnost komuniciranja u poduzećima i u poslovnim pregovaranjima, s kojima se poduzeća susreću svakodnevno.

#### **3.1. Pojam i važnost komunikacije**

Komunikacija je svakodnevno prisutna u čovjekovom životu kao način njegove interakcije s drugima. Dolazi od latinske riječi *communis*, što u prijevodu označava zajednicu (Skelać, 2015). Čovjek je socijalno biće i prirodno stupa u odnos s okolinom, što govori koliko je sama komunikacija nezaobilazna u njegovom životu. Danas je moguće pronaći i pročitati mnoštvo definicija i tumačenja pojma komunikacije od brojnih autora, a u nastavku će se nekoliko njih i prikazati.

U komunikacijskom procesu su potrebne barem dvije osobe koje međusobno razmjenjuju informacije. Sudionici komuniciranja su: pošiljatelj poruke, primatelj poruke i sama poruka koja se upućuje (Kesić, 2003). Pošiljatelj poruke je pokretač komunikacije s prethodnim mislima i idejama koje želi prenijeti drugoj strani. Primatelj poruke je osoba koja prima poruku od pošiljatelja, interpretira ju i tumači na svoj način.

Pojam komunikacija nema jedinstveno formiranu definiciju, nego su postojane različite verzije shvaćanja komunikacije i procesa komuniciranja. Prema mišljenju Rouse i Rouse (2005:26), „komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne osobe do druge osobe“. Definicijom se želi ukazati na komunikaciju bez koje interakcije i razumijevanja među ljudima ne bi bilo. Predstavlja osnovni temelj stvaranja međuljudskih odnosa i olakšanu svakidašnjicu. S druge strane, Fox (2006) smatra da znanje i umijeće komunikacije osoba pokazuje u mnogim nužnim aspektima života, od društvenog do profesionalnog. Ukazuje na važnost komunikacijskih vještina koje se stječu već u ranoj životnoj dobi te se usavršavaju kroz daljnji život čovjeka. Sposobnost dobrog komuniciranja i komunikacijskih vještina dovode pojedinca do napretka u odnosu s ljudima, što u konačnici utječe na njegov poslovni uspjeh i zadovoljstvo.

Komunikacija je postala nužnost jer se pomoću nje povezuju ljudi, razvija društvo, napreduje tehnologija i dolazi do brojnih pozitivnih promjena u svijetu. Uz različita shvaćanja pojma komunikacije, prisutne su i različite vrste komunikacije.

Komunikacija se dijeli na četiri kategorije od kojih se ističu (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008):

1. komunikacija prema svjesnosti,
2. komunikacija prema načinu,
3. komunikacija prema svrsi,
4. komunikacija prema sličnosti.

Podjela komunikacije koja je najčešće korištena i istaknuta među ostalim podjelama je komunikacija prema načinu koja obuhvaća verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Komunikacija prema svjesnosti se dijeli na svjesnu i nesvjesnu, a prema sličnosti na simetričnu i komplementarnu. U konačnici, informacijska, dijagnostička i terapijska komunikacija pripadaju pod komunikaciju prema svrsi.

Specifičnost komunikacije leži u drugačijem načinu komuniciranja svakog pojedinca. Komunikacija jedne osobe može ovisiti o njezinim osobnim i sociokulturnim faktorima. Mrvica Mađarac i Jelica (2015) smatraju kako je komunikacija određena osobnim faktorima i sociokulturnim faktorima. U osobne faktore svrstavaju obrazovanje, uvjerenja i iskustvo, dok sociokulturnim faktorima navode okolinu u kojoj osoba živi, sustav vrijednosti, etnocentrizam ili stereotipe.

Poslovna komunikacija se ističe kao poseban aspekt opće komunikacije. Podrazumijeva klasični prijenos poruka, razmjenjivanje i obradu informacija, kontakte s poslovnim partnerima/javnošću i brojne druge stavke bez kojih poslovanje nije izvedivo. Današnja primjena digitalnih sredstava komunikacije je dovela do veće jednostavnosti i brže protočnosti informacija diljem poduzeća, o čemu će biti više riječi u nastavku rada. Realizacija poslovne komunikacije je moguća unutar poduzeća i izvan poduzeća. Glavna razlika navedene dvije vrste jest ta, što u procesu komunikacije unutar poduzeća sudjeluju svi djelatnici, dok je izvan poduzeća prisutno sudjelovanje samo nekih djelatnika (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008).

Komunikacija unutar poduzeća se javlja u različitim pravcima, stoga se izdvaja (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.):

- a) vertikalna komunikacija prema dolje,
- b) vertikalna komunikacija prema gore,
- c) horizontalna i lateralna komunikacija,
- d) popratna dokumentacija.

Vertikalna komunikacija prema dolje je poznata za poduzeća s autoritativnom atmosferom i odnosi se na komunikaciju ljudi na višim organizacijskim razinama prema onima na nižoj razini hijerarhije. Nadalje, vertikalna komunikacija prema gore se veže uz zaposlenikove povratne informacije na upute, različite pritužbe i mišljenja koje iznosi. Horizontalna i lateralna komunikacija se odnosi na razmjenu informacija između svih zaposlenih osoba koje se nalaze na istoj hijerarhijskoj razini ili pak između zaposlenika na različitim hijerarhijskim razinama gdje nije prisutan odnos nadređenosti ili podređenosti (Radonić, 2020). U konačnici, nužna je popratna dokumentacija koja služi kao svjedok o procesima i operacijama koje se provode u sklopu poduzeća.

Komuniciranje u sklopu unutarnjeg poduzeća sadržava velikim dijelom osobnu komunikaciju. Ona se odnosi na zaposlenike koji vrše međusobnu razmjenu mišljenja, osjećaja i informacija koji se tiču njihove privatnosti. Osobna komunikacija je od velike važnosti jer ima utjecaj na stav i radni moral zaposlenika što se uvelike odražava na uspješnost obavljenog posla (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008).

Komunikacija izvan poduzeća podrazumijeva razmjenu informacija samog poduzeća i okoline s kojom se susreće. Pod okolinu pripadaju: kupci, dobavljači, vlada i dr. Cilj navedenog poduzeća i njihove komunikativnosti jest da se postigne svjesnost menadžera o potrebama kupaca, o dostupnosti dobavljača, državne regulative kao i važnosti cjelokupne brige za zajednicu.

### 3.1.1. Komunikacija i poslovno pregovaranje

Komunikacija je glavna odrednica pregovaranja. Osobe koje sudjeluju u pregovorima moraju imati sposobnost dobrog komuniciranja, kako bi na pravi način izrekle što žele postići pregovaranjem. Neophodan dio pregovaranja je prisutnost informacija koje se međusobno razmjenjuju. Bit komunikacije prilikom pregovora je znati reagirati u pravo vrijeme i na pravi način, odgovarajući na informacije koje su usmjerene od drugih sudionika. Ako nema

pozornosti, aktivnog slušanja, uključenosti u komunikaciju, kompromisa i uzajamnog poštovanja, proces komunikacije i pregovaranja neće završiti pozitivnim ishodom.

Segetlija (2009) navodi kako komunikacija može imati razne svrhe kao što su prijenos informacija, poduka obavljanja određenih zadataka, uvjeravanje i nagovaranje osobe na nešto, pokazivanje osjećaja, ostavljanje dojma i zabavljanje.

Sudionici koji žele zajedničkim snagama doći do rješenja problema ili postizanja određenog dogovora, nazivaju se pregovaračima. Pregovarač dolazi do ostvarenja svojih ciljeva uz primjenu adekvatne komunikacije koja predstavlja socijalnu interakciju s drugom pregovaračkom stranom. Tijekom pregovora, ističe se važnost kontrolirane i ciljano usmjerene komunikacije kako bi se optimalno ispunio interes svih sudionika koji su dio pregovora. Sudionici prilikom pregovaranja utječu svojim ustupcima na postizanje ciljeva zbog njihovog odnosa međusobne ovisnosti (Radonić, 2020). Najčešće sudionik dolazi unaprijed pripremljen na pregovarački susret uz alternative (BATNA-e) koje će moći iskoristiti. Ukoliko pregovarač posjeduje više BATNA-i, to znači da je njegova moć u pregovoru veća (Knežević, 2019).

„Pregovori se mogu definirati kao socijalni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve to kako bi se postigli zadani ciljevi i izbjegli konflikti“ (Segetlija, 2009:10; prema: Rouse i Rouse, 2002:191). Navedena definicija ukazuje da se svako pregovaranje odvija radi prethodno određenog cilja koji se nastoji ispuniti kroz smanjenje konflikata u namjeri postizanja sporazuma s drugom osobom ili osobama.

Pregovarački proces, kao i obični komunikacijski je podložan različitim rizicima za što je najprije kriva interpretacija poruke ili izrečenog što rezultira međusobnim nerazumijevanjem. Interpretiranje poruke ima usku poveznicu s prethodnim iskustvima, potrebama i željama primatelja poruke ili druge pregovaračke strane. Moguća je situacija izbjegavanja komunikacije i samog pregovaračkog susreta, što također sugovorniku nosi određenu poruku koju mora na vrijeme shvatiti. Iz tog razloga, pregovarački susret se smatra zahtjevnim i važnim jer je nužno dobro razumijevanje druge osobe, shvaćanje trenutne situacije, neprestana pažnja i posjedovanje dobrih komunikacijskih vještina.

Kako bi se smanjio rizik od nerazumijevanja poruke i povećala uspješnost komunikacije prilikom pregovaranja, potrebno je uvažiti određena načela uspješne komunikacije. Riječ je o (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008):

1. načelu jasnoće,
2. načelu jezgrovitosti,
3. načelu omeđenosti sadržaja,
4. načelu točnosti,
5. načelu oblikovanja.

Prvo, načelo jasnoće zahtjeva da se sadržaj koji se prenosi drugoj osobi mora izreći na najjednostavniji način uz jasne rečenice i poznate riječi kako bi ga sugovornik lako shvatio. Drugo, načelo jezgrovitosti ukazuje na umjerenost u broju poruka i informacija koje upućujemo sugovorniku. Moguće je stvaranje kontraefekta u komunikaciji i pregovaranju ukoliko se pretjera s količinom informacija, kao i u situaciji ako je prisutna oskudnost dijeljenja. Treće, načelo omeđenosti sadržaja podrazumijeva da se pregovarači pridržavaju teme razgovora. Četvrto, načelo točnosti navodi da je nužno upućivanje istinitih podataka i informacija, bez navođenja onoga što nije sigurno, za što se nema dokaza ili što je lažno. Zadnje načelo se odnosi na načelo oblikovanja koje ukazuje na pravilnu formu u komunikaciji jer je sastavni dio interakcijskog procesa.

Moguća su četiri načina komuniciranja u osobnom i poslovnom okruženju (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008), a to su:

1. usmena (verbalna) komunikacija,
2. pisana komunikacija,
3. neverbalna komunikacija,
4. digitalna (elektronska) komunikacija.

Navedene vrste komunikacije se svakodnevno primjenjuju u poslovnom pregovaranju, dok su neke izraženije ovisno o načinu pregovaranja (tradicionalno ili digitalno).

Usmena komunikacija se odnosi na verbalni izražaj pomoću jezika kojim se prenose ideje, misli, stavovi, poruke i sl. Pozitivna karakteristika ove vrste je brzina razmjenjivanja poruka između pregovarača, točnije povratni odgovor koji je prisutan odmah ili u kratkom vremenskom periodu. Uz brzu razmjenu, ključna je mogućnost rješavanja problema u



trenutku koji se odnose na neshvaćene dijelove u razgovoru ili rješavanje nesporazuma ako se slučajno pojavi. Druga po važnosti je neverbalna komunikacija. Odnosi se na neverbalni izričaj „bez izgovorenih riječi“ koji se nadograđuje na usmenu komunikaciju. Ovdje se među pregovaračima prenose međusobne emocije, stavovi, raspoloženja, osjećaji i dr. Pisana komunikacija je vrsta interakcije koja ostavlja pisani trag ili pisani kod. Razlikuje se od ostalih komunikacija jer ne zahtijeva prisutnost pošiljatelja i primatelja u istom prostoru i vremenu. Pronalazi se u oblicima poput: memoranduma, brošura, izvješća i sl. Posljednja vrsta pripada digitalnom komuniciranju, gdje uporaba digitalnih medija i kanala služe za prijenos podataka i tako olakšavaju međusobnu komunikaciju među sudionicima (Vojvodić, 2013). Pozitivne strane navedene komunikacije su: jednostavnost korištenja, niski troškovi, gotovo trenutna razmjena poruka s fizički udaljenim osobama i sama dostupnost svima. Riječ je o elektroničkoj pošti, SMS-u, videokonferencijama i dr.

Svaka vrsta komunikacije nosi određenu važnost u poslovnom pregovaranju, no od gore navedenih, posebno se kroz nastavak rada stavlja naglasak na verbalnu i neverbalnu.

### **3.2. Verbalna i neverbalna komunikacija**

Verbalna i neverbalna komunikacija se ističu svojom prisutnošću i važnošću u svakom trenutku čovjekovog života, polazeći od privatnog do poslovnog područja. Verbalna komunikacija se definira kao: „najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:22). Kao što je spomenuto, usmena ili verbalna komunikacija se odnosi na verbalni izražaj pomoću jezika kojim se prenose ideje, misli, stavovi, poruke i sl. Ova vrsta komunikacije je ključna za svakidašnjicu, karakterizira ju brzo razmjenjivanje poruka pregovarača, povratni odgovor je prisutan odmah ili u kratkom vremenskom periodu. Također, ključna je mogućnost rješavanja problema u trenutku kao što su primjerice neshvaćeni dijelovi u razgovoru ili rješavanje nesporazuma. U poslovnom okruženju, poruke i informacije se razmjenjuju među sugovornicima kroz međusobni razgovor, raspravu, javni govor ili podnošenjem izvještaja. U neizravnim susretima, čest je slučaj upotrebe komunikacijsko-informacijske tehnologije koja dovodi do ubrzanja usmene komunikacije (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008).

Za verbalnu komunikaciju ključno je prisustvo govora kao primarnog sredstva međuljudske komunikacije, mogućnost i potreba njegovog neprestanog usavršavanja. Tomašević Lišanin

(2010) smatra da je to ujedno sredstvo koje ima najjače komunikacijske učinke. Prilikom razgovora, potrebno je voditi računa o glasnoći govora i intonaciji. Nužno ih je prilagođavati, ovisno o trenutku u kojem se nalaze sugovornici. Određenom intonacijom osoba može istaknuti određeni dio informacija, stoga radi na usklađivanju intonacije i poruke koja se prenosi (Bartolović, 2017).

Verbalnu komunikaciju nije uvijek jednostavno voditi i završiti u pozitivnom tonu. Prilikom razgovora moguća je zaokupljenost drugim stvarima, površno slušanje i nerazumljivost što druga osoba želi komunicirati. Međutim, njezina djelotvornost se može postići (Stopić, 2020):

- primjenom jezika koji je razumljiv većini sugovornika,
- izbjegavanjem korištenja stranih riječi,
- korištenjem kratke i jasne poruke,
- prilagodbom sugovornika,
- izbjegavanjem fokusa na samome sebi,
- objašnjavanjem bitnih dijelova na primjerima i usporedbama,
- ponavljanjem i sažimanjem važnih informacija.

U poslovnom okruženju, čest je slučaj prisustva straha tijekom govora koji se naziva - *glassophobia*. Ona podrazumijeva osjećaj anksioznosti neposredno prije govora ili nastupa pred javnosti (prikazano na Slici 1). Glassophobia može biti prisutna i u poslovnom pregovaranju, gdje se osoba neće osjećati ugodno predstavljajući svoje poduzeće, stavove, mišljenja pred većim brojem pregovarača. Simptomi anksioznosti su: snažno lupanje srca, ubrzano disanje, pojačano znojenje dlanova i čela, suhoća usta, slabost u nogama, mučnina, osjećaj praznine u glavi, tih glas, podrhtavanje glasa, nerazgovijetnost, izbjegavanje kontakta očima, podrhtavanje ruku, pojačana gestikulacija, ljuljanje tijela u stojećem položaju i drugo (Blečić, 2022).



Slika 1. Glassophobia (King University Online, 2017).

Drugi oblik koji je usko vezan uz verbalnu komunikaciju je neverbalna komunikacija. Pomoću neverbalne komunikacije nadopunjuje se ono što osobe izgovaraju i usmeno iznose. Neverbalnom komunikacijom se pokazuju emocije i osjećaji osobe vezani uz temu razgovora, ali i mišljenje osobe kroz stav tijela. Odras je „našeg tijela“, stoga je potrebno znati kako komunicirati neverbalno iako mnogi tog možda nisu ni svjesni.

Upoznajući se s novom osobom, na prvi pogled se stvara predodžba o istoj. Ta predodžba zapravo predstavlja poruku koju je osoba poslala neverbalnom komunikacijom (Lukić, 2016). Ovakve situacije su vrlo česte u svakidašnjici, gdje će osoba odati dojam o sebi i prije izgovaranja jedne jedine riječi. Ono na temelju čega se donose takvi zaključci, tiču se karakteristika poput: kontakta očima, izraza lica, tona glasa, dodira, držanja tijela, kretanja tijela, gesti, udaljenosti između sugovornika i fizičkog izgleda osobe (odjeća, šminka, nakit) (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008).

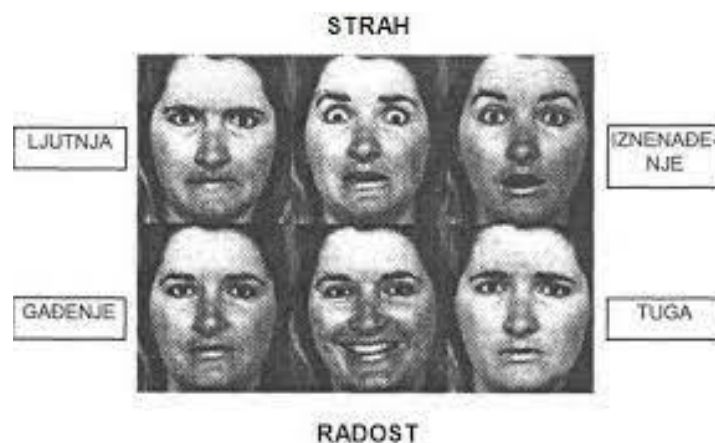
Iako se verbalno komuniciranje ističe kao najvažnije, neverbalna komunikacija vrlo često ima djelotvorniji učinak od verbalne. Dokaz tome su provedena istraživanja koja ukazuju da su neverbalni znakovi pet puta jači od verbalnih. Više se vjeruje i ponekad se čak veća pažnja pridaje neverbalnoj komunikaciji zato što proizlazi iz čovjekove spontanosti koja se ne može glumiti (Burić Moskaljov, 2014).

Odras neverbalne komunikacije neke osobe može biti pozitivnog i negativnog karaktera. Međutim, ljudi su skloniji primijetiti negativnu stvar kod druge osobe i na temelju toga

stvoriti vlastito mišljenje. Najčešći negativni neverbalni znakovi koji ljudi najprije uočavaju su (Bartolović, 2017):

1. neprikladan kontakt očima,
2. neprikladna ili neprimjerena odjeća,
3. previše nakita koji odvlači pažnju,
4. loše držanje koje daje dojam nesigurnosti,
5. loša higijena tijela,
6. slab stisak ruke prilikom rukovanja,
7. općenito loše navike (prekidanje drugih, bahatost).

Tijekom komunikacijskog ili pregovaračkog odnosa, najviše dolazi do izražaja lice osobe s kojom se vodi razgovor. Izrazima lica mogu se prepoznati osnovnih šest emocija koje čovjek posjeduje. Na Slici 2. je vidljivo kako su to: sreća, tuga, strah, gađenje i iznenađenje. Navedeni izrazi ovise u kojoj situaciji se nalazi osoba i u skladu s tim se vrlo brzo mijenjaju.



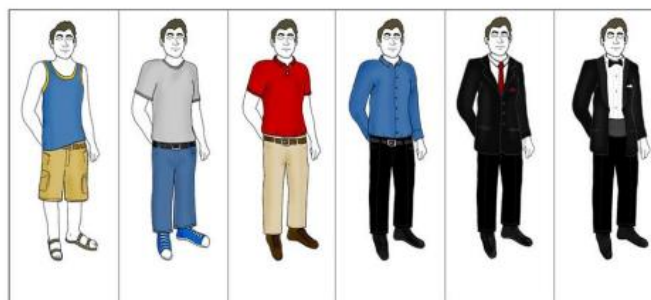
Slika 2. Osnovni ljudski izrazi lica (Maturski.org, 2022).

Osmijeh odaje emociju radosti kod promatrane osobe. Prepoznaje se po podignutim kutovima usana, podignutim obrazima i borama oko očiju osobe. Strah je pokazatelj podignutih i primaknutih obrva, otvorenih usta i napetih usana. Ljutnja se uočava kada osoba ima spuštenu primaknute obrve, čvrsti pogled i izgled usnica kao da viče. Kod iznenađene osobe, najviše dolaze do izražaja podignute obrve te širom otvorene očne vjeđe i usta. Emociju tuge će odati spuštene kutovi usana koji drhte te blago spuštene obrazi i očne vjeđe (Šimunić, 2015).

Uz izraze lica te prisutne emocije, ključnu ulogu ima i kontakt očima. Može biti kratak ili dug, izravan ili neizravan, te isprekidan, te ovisi o spolu, dobi, statusu i stupnju bliskosti s drugom osobom (Lukić, 2016). Pogled prema drugoj osobi kada je se sluša je dvostruko duži, u odnosu kada se govori. Sve češća je pojava izbjegavanja direktnog pogleda u svog sugovornika. Prvi razlog za takvo ponašanje se može pronaći u načinu na koji je netko odgojen, gdje ih se učilo da ne gledaju ljude dok su ljuti, tužni i sl. Nadalje, moguć je drugi razlog gdje osoba smatra da je previše napadna gledajući tuđu emociju ili nije sigurna želi li sugovornik s njom to podijeliti. Kao treći razlog se navodi svjesno izbjegavanje situacije kako se ne bi morala napraviti nikakva reakcija na tuđu emociju (Krajinović, 2017).

Fizičkom izgledu osobe se sve više pridaje pažnja. Iako je odjeća materijalna stvar, mnogo govori drugoj osobi. Najviše dođe do izražaja prilikom prvog susreta jer ostavlja prvi dojam i utječe na osobno mišljenje koje će se izgraditi do prvih 8 sekundi susreta (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008). Nije ljudski donositi sud o drugoj osobi samo na temelju fizičkog izgleda i njezine odjeće, ali u poslovnoj okolini važno je biti primjereno odjeven i znati uskladiti osobni izgled sa situacijom u kojoj se osoba nalazi. Ako osoba nema urednu, čistu i neupadljivu odjeću ili posjeduje previše nakita, svojim odijevanjem će sugovornicima automatski poslati krivu poruku o samome sebi iako nije takva kakvom se čini.

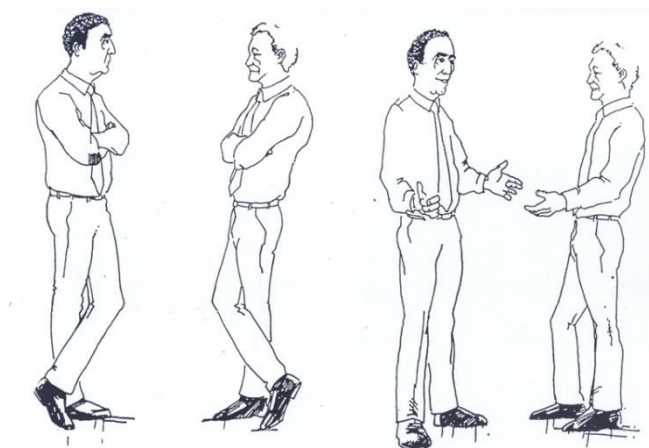
Slika 3. prikazuje različite stilove odijevanja muške osobe. Prilikom razgovora za posao ili pregovaračkog susreta, prva osoba bi svojim ležernim i opuštenim stilom ostavila loš prvi dojam jer bi se činila neprofesionalnom i bezbrižnom. Za razliku od drugih, pogotovo zadnje dvije slike ukazuju na urednost, profesionalnost, da osoba vodi računa o sebi te bi se jednako tako odnosila i prema poslu.



Slika 3. Različiti stilovi odijevanja (Emaze, 2022).

Stavom tijela se također neverbalno komunicira. Govori o ličnosti osobe i pokazuje njezine emocije. Svaki pojedinac ima karakterističan stav koji zauzima prilikom komunikacije ili pregovaranja te može biti odraz njegovog dosadašnjeg životnog iskustva. Mogući su stavovi tijela poput: opuštenog ili napetog položaja, otvorenog ili zatvorenog i položaja tijela kao u zrcalu (Šimunić, 2015).

Slika 4. prikazuje razliku između otvorenog i zatvorenog stava tijela. Zatvoreni položaj je karakterističan po prekriženim rukama i nogama i stisnutim šakama. To ukazuje na zatvorenost osobe za komunikacijom, a razlog može biti neprihvatanje sugovornika, neslaganje sa temom/razgovorom i dr. Dok, otvoreni položaj karakteriziraju raširene ruke, neprekrižene noge sugovornika i otvorene šake. Samim time osoba daje dojam da je otvorena za komunikaciju (Burić Moskaljov, 2014).



Slika 4. Otvoreni i zatvoreni stav tijela (Akos, 2022).

Potrebno je uočiti i ujednačiti važnost neverbalne komunikacije kao verbalne. Budući da je izuzetno bitna svaka izgovorena riječ sugovornika, još veća važnost leži u njegovim pogledima ili pokretima koji pokazuju više nego kontrolirani govor.

### **3.3. Komunikacijske prepreke**

Pod komunikacijskim preprekama se ubrajaju sve stavke ili situacije koje mogu imalo narušiti prenošenje poruke od strane pošiljatelja i razumljivost od strane primatelja. Razlikuju se dvije vrste zapreka u komunikacijskom procesu: tehnološke i ljudske. Tehnološke zapreke se odnose na male smetnje u komunikaciji koje su lako rješive. S druge strane, ljudske zapreke su od iznimne važnosti i slabo uočljive (Lelas, 2017).

Prema Rouse i Rouse (2005) postoje tri vrste ljudskih zapreka:

1. sociokulturne,
2. psihološke,
3. organizacijske.

Pod sociokulturnim elementima, moguće prepreke su: kultura, stereotipi i jezik. Posebno se izdvaja jezik koji postaje veliki problem u komunikaciji ukoliko se javi značajna jezična različitost između sudionika. Neke od psiholoških zapreka se javljaju kroz: percepciju, manjak memorije, loše slušanje i uplitanje emocija. Ljudi prilikom komunikacije često nisu svjesni svog ponašanja, kao što je slučaj da vide samo što žele vidjeti i čuju samo što žele čuti. Navedeni problem se može riješiti isključivo njihovim uočavanjem greške i osobnom promjenom (Babić, 2019).

Rouse i Rouse (2005) navode da poslovne prepreke podrazumijevaju organizacijsku strukturu, kulturu i komunikacijske tokove. Najčešće poslovne prepreke su (Rouse i Rouse, 2005):

- preopterećenost informacijama,
- iskrivljenost informacija,
- konkurentnost poruka,
- filtriranje poruka,
- kontradiktornost poruka,
- komunikacijska klima,
- strukturalni problemi,
- statusna različitost.

Uz gore navedene prepreke, javlja se još jedna koja se odnosi na karakternu osobinu osobe i tiče se sramežljivosti. Osoba može imati veliku pregovaračku i komunikacijsku sposobnost, no sramežljivost od javnog nastupa ili iznošenja vlastitih misli može uvelike utjecati na društveni i poslovni život tog pojedinca. Sramežljivost upućuje na nisku razinu samopouzdanja ili strah koji nastaje u trenutku velikog broja novih osoba ili novih situacija u kojima se pronasla osoba.

Neki od mogućih simptoma sramežljive osobe su (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008): tiho govorenje, nerazgovijetan govor, nervozno ponašanje i pokreti, ubrzanje rada srca, drhtanje glasa, strah gubljenja kontrole, neprestano razmišljanje i dr.

Komunikacijske prepreke je potrebno poznavati kako bi se najprije uočila situacija nastanka određene prepreke i došlo do potrebnog rješenja. Nerealna je situacija komunikacije u kojoj se neće pojaviti niti jedna prepreka i gdje će tijekom razgovora teći u najboljem redu.

U nastavku teorijskog dijela rada, fokus će biti na pregovaranju i njegovoj važnosti u poslovnom okruženju. Također, riječ će biti i o mogućim vrstama pregovaranja od kojih se ističe: tradicionalno pregovaranje, digitalno pregovaranje, solo i timski. Njihove prednosti i nedostaci će biti detaljnije navedene i objašnjene.



## **4. Teorijski okvir poslovnog pregovaranja**

U ovome dijelu rada se objašnjava što je to poslovno pregovaranje te zbog čega je ono poduzećima važno. Također, prisutne su moguće vrste poslovnog pregovaranja, a svaka od nabrojanih će biti i objašnjena.

### **4.1. Uloga i važnost poslovnog pregovaranja**

Općenito gledajući, pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti. Ljudi se često susreću u pregovaračkoj situaciji, čak i kada to ne žele ili kada je nisu svjesni. Autor knjige „Pregovaračka igra“ Chester Karrass navodi da se u poslu i u životu ne dobiva zaslužen, nego ispregovrano (Industrijski park, 2022). Izjava ukazuje na važnost pregovaračke sposobnosti čovjeka koji znanjem i trudom dolazi do ostvarenja vlastitih želja. Čovjek ostvaruje i zaslužen, no najvećim dijelom ono što sam ispregovara u privatnim ili poslovnim situacijama.

Prema mišljenju Rouse i dr. (2002) navode pregovore kao socijalne procese koji obuhvaćaju interakciju i komunikaciju između ljudi kako bi se postigao sporazum temeljen na zajedničkim interesima. Pregovaranje neće imati smisla ukoliko sudionici nemaju približno zajedničke interese, nemaju unaprijed definirane ciljeve pregovora ili ako nema međusobnog kompromisa u dogovorima.

Poslovno pregovaranje uključuje pregovore koji djeluju u sklopu poduzeća. Takvo pregovaranje se može provoditi između poslodavaca, voditelja, zaposlenika i svih kupaca. Svaka od spomenutih osoba, mora imati i najčešće ima točno definiran cilj koji želi ostvariti pregovorom. Ako nema određenog cilja, pregovori će izgubiti kad-tad izgubiti smisao ili kompas. Lewicki i dr. (2009) navode moguće razloge dolaska do pregovora:

1. dogovor oko podjele zemlje, imovine ili vremena,
2. stvaranje nečeg zajedničkog i novog što svaka pojedinačna strana ne može sama,
3. rješavanje problema ili nesuglasica s drugom stranom.

Pregovaranje se primjenjuje u različitim područjima i situacijama (Marušić, 2020):

- u poslovnim/kupoprodajnim odnosima,
- u sklopu neprofitnih djelatnosti (donacije...),

- unutar poduzeća (pregovaranje između uprave i sindikata poduzeća...),
- u politici (pregovaranje između stranki...),
- u međunarodnim odnosima (pregovaranje unutar različitih država, sporazumi među državama i dr.),
- u svakodnevnim situacijama.

U procesu poslovnog pregovaranja je nužno svrhovito i djelotvorno upotrebljavanje informacija među pregovaračima, kao i njihova komunikacijska sposobnost. Unutar poslovnog okruženja svaka poslovna situacija je različita i zahtjeva osobnu prilagodbu i posebne vještine pregovaranja. Vještine pregovaranja su postale preduvjet za stvaranje poslovnih partnera, sveukupnog razvoja poduzetnosti poduzeća, kao i za rješavanje nastalih pregovaračkih sukoba. Pregovarati na poslu više nije nepoznanica jer je postalo normalan dio svakidašnjice unutar mnogih poduzeća koje teže ostvarenju novih poslovnih prilika ili novim interesima.

Prema mišljenju Cohena (2014) „uspješno je pregovaranje ono u kojem su strane na kraju procesa međusobno posvećene ispunjavanju sporazuma koji su postigle“. Pregovaranje je potrebno shvatiti kao proces u kojemu se želi postići obostrano zadovoljstvo sudionika. Jedini način da se sporazum postigne, stoji najprije u zajedničkoj snazi uključenih pregovarača koji dolaze do rješenja za sve prisutne strane. Međutim, navedena definicija ukazuje na nužnost pravednosti između pregovarača. Sve je više prisutan problem krivog shvaćanja pregovaranja jer poneki sudionici pregovaraju isključivo zbog boljeg vlastitog rezultata i bez obzira na negativne posljedice drugih strana. Riječ je najčešće o kompliciranim osobama, osobama neugodnog ponašanja ili osobama teških karaktera. Pregovarački problem nastaje kada se u doticaju s takvim pojedincima ne može doći do zajedničkog korisnog rješenja. Ostali sudionici se pronalaze u nezgodnom položaju jer nisu sigurni trebaju li odustati od nastavka pregovora ili uzvratiti na agresiju što inače ne završava pozitivnim ishodom.

U prethodno spomenutim situacijama, moguće je na ove načine nastaviti pregovore (Ury, 1994):

1. Ne reagirati (potrebno izaći na balkon),
2. Razoružati ih (prijeći na njihovu stranu),
3. Promijeniti igru (promijeniti okvir),

4. Olakšati im da kažu „da“ (izgraditi zlatni most),
5. Otežati im da kažu „ne“ (dovesti ih pameti).

Prvi način nastavka pregovora se odnosi na mentalni sustav odvajanja. Ključan je trenutak gdje pregovarač može na miru doći do procjene sukoba te do boljeg i zadovoljavajućeg rješenja nastalog problema. Razoružanje ili prelazak na stranu drugog odnosi se na neutralizaciju osjećaja tj. navođenje drugog da sasluša tuđa gledišta i pridobivanje njegovog poštovanja. Nadalje, promjena igre podrazumijeva da se poduzme suprotno od onog što očekuje druga strana. Olakšanje da kažu „da“ je navođenje druge strane da se kreće u željenom smjeru. Kao zadnji način, otežanje da kažu „ne“ se odnosi na uvjeravanje osobe u suprotno dok misli da se može pobijediti bez pregovaranja. Nepopustljivoj osobi se ovdje ukazuje pozicija njegovih interesa ako ne dođe do sklapanja sporazuma.

## **4.2. Vrste pregovora**

Sljedeći naslovi odnose se na vrste pregovora koje je moguće prepoznati i objasniti. Svaki od podnaslova predstavlja određeni oblik pregovaranja te će svaki od oblika biti objašnjen.

### **4.2.1 Digitalno i tradicionalno**

Sa razvojem ICT tehnologije i sve većom uporabom interneta, poduzeća sve češće primjenjuju digitalnu komunikaciju i zanemaruju komunikaciju poštom, telefaksom i sl. Uz korištenje takve vrste tehnologije i komunikacije, poduzeća dolaze do brzog i jednostavnog savladavanja vremena i prostora. Brojne prednosti tehnologije očituju se kroz manje troškove, jednostavnost korištenja i trenutnim razmjenama poruka s fizički udaljenim osobama. U današnjem poslovnom okruženju takav način komunikacije je postao neizostavan (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008).

Poduzeća potaknuta sve većim razvojem digitalnog poslovanja, kombiniraju digitalno pregovaranje i klasični tradicionalni oblik licem u lice. Purdy i dr. (2000) stavljaju naglasak na pažljiv odabir komunikacijskog medija zbog njihovog različitog utjecaja na pregovarački proces, zadovoljstvo pregovaranja i želje za narednim pregovaranjima u budućnosti.

Digitalno pregovaranje se uvelike razlikuje od tradicionalnog licem u lice, upravo zbog uporabe odgovarajućih digitalnih medija koji dovode do olakšanja komunikacije između svih

sudionika (Kulkarni, 2009). Samim time, Koumoutsos i Thramboulidis (2009) ističu „virtualiziranje“ pregovaračkih procesa koji su dio stvarnog života, kao i njihovu uporabu u digitalnom poslovanju. Najveća zapreka digitalnog pregovaranja je nemogućnost vizualnog analiziranja osobe u cjelini, njezin govor tijela, izraz lica, govor (isključena kamera/mikrofon), geste i dr.

Kao što je u prethodnom poglavlju „Komunikacija u poslovnom pregovaranju“ spomenuta važnost neverbalne komunikacije, veliki dio pregovaranja licem u lice upravo obuhvaća ta vrsta komunikacije. Neverbalna komunikacija predstavlja govor tijela osobe čije je razumijevanje neophodno za željeni ishod pregovaranja. Kroz provedeno istraživanje će se posebno ukazati na važnost neverbalne komunikacije u svakom obliku pregovaranja, pogotovo njezin izostanak u digitalnom.

Digitalnim pregovaranjem sudionici ostavljaju za sobom pisani trag, poneki oblici čak cjelovit zapis njihove komunikacije. Pisani trag predstavlja dozu sigurnosti za poslovne subjekte gdje druga pregovaračka strana ne može promijeniti doneseni dogovor u pregovaranju. Bitno je obratiti pažnju na uporabu velikih slova u pisanoj digitalnoj komunikaciji jer se to povezuje s povišenim tonom kod tradicionalnog pregovaranja (Greenwood, 2006). Primjena velikih pisanih slova izgleda vrlo nepristojno, uvredljivo i bahato te postoji velika šansa da će druga strana tu uporabu shvatiti na negativan način.

Tradicionalni oblik pregovaranja licem u lice asocira na prisutnost „pregovaračkog stola“ za kojim sjedi određen broj sudionika, dok se digitalno pregovaranje ističe mogućnošću pregovaranja s daleko udaljenim osobama i unutar različitih vremenskih zona (Vojvodić, 2013). Mnogim poslovnim partnerima digitalni pregovori olakšavaju poslovanje u financijskom pogledu, skraćivanju vremena potrebnog za putovanje do određene lokacije, kao i u pogledu sudjelovanja većeg broja sudionika nego što bi bio slučaj uživo.

Kada je riječ o digitalnom pregovaranju, ženska populacija je tada slobodnija i posjeduje agresivniji stav nego što bi imala u pregovaranju licem u lice. Dok se kod muškaraca ne vide razlike u pogledu agresivnosti, što govori da se jednako ponašaju pregovarajući virtualno i uživo (Vojvodić, 2013). Također, u digitalnim pregovorima je prisutna veća popustljivost žena, veća uvjerljivost muškaraca te eliminacija rodnih razlika (Koeszegi i dr. 2006).

Digitalno pregovaranje nailazi na prepreke poput: stjecanja povjerenja u takav tip pregovaranja, sumnjičavost, vjerodostojnost informacija i upitnost konačne izgradnje odnosa

u sklopu virtualnog okruženja. Također, javljaju se situacije skeptičnosti u komunikacijski odnos i u postizanje personaliziranog odnosa sa sugovornikom. Međutim, Tidwell i Walther (2002) tvrde da sudionici digitalnog pregovaranja mogu razviti personalizirani odnos prisnosti i uzajamnog povjerenja, kao što je prisutno u tradicionalnom pregovaranju. Kada je riječ o izgradnji povjerenja, predlaže se da pregovarači prije digitalnog pregovaranja održe uživo upoznavanje i uspostave poslovne odnose. Takvim načinom, sudionici pregovaranja dolaze do veće razine povjerenja u suprotnu pregovaračku stranu u usporedbi s onim sudionicima koji nisu imali nikakvo poznanstvo ili kontakt prije održavanja digitalnog pregovaranja (Vojvodić, 2013).

Različitost kulture sudionika ima velik utjecaj na proces i ishod pregovaranja (Brett, 2000). Pregovarajući, posebno se treba obratiti pažnja kako kultura utječe na tijek pregovaranja, na etičnost pregovarača, na primjenu verbalne i neverbalne komunikacije te na rješavanje sukoba. Ako su pregovaračke strane fokusirane na uspostavljanje kvalitetnog odnosa i međusobnog povjerenja, potrebno je da održavaju svoj pregovarački odnos uživo i digitalno. Tradicionalno pregovaranje bi trebali primjenjivati u većini poslovnih slučajeva, dok bi im digitalni pregovori pomogli u međusobnom davanju informacija i samom pripremanju za sljedeće pregovore licem u lice (Vojvodić, 2013).

Salacuse (2003) navodi digitalne pregovore kao idealne za:

1. Situacije jednostavnih transakcija (prodaja robe) gdje pregovarači mogu međusobno razmijeniti potrebne informacije e-poštom, telefonom ili videokonferencijski,
2. Poslovne situacije gdje je već prisutno dobro poznanstvo obje pregovaračke strane i njihova suglasnost oko pravila korištenja digitalne komunikacije.

U nastavku, prikazan je oblik digitalnog pregovaranja tijekom pandemijskog razdoblja.

#### *4.2.1.1. Covid-19 i digitalno pregovaranje*

Pojava pandemije Covid-19 koja je obilježila 2019. godinu, drastično je promijenila svako poslovanje, uključujući i njihov način poslovnog pregovaranja. Takvoj nepredvidivoj situaciji su se morali brzo prilagoditi sva poduzeća i zamijeniti do tada uobičajene sastanke licem u lice, digitalnim. Videokonferencije preko Zoom-a, Teams-a i druga komunikacijska sredstva

su bila jedini oblik komunikacije među poslovnim pregovaračima. Mnogi koji su do tada odbacivali tehnologiju, bili su primorani prigrliti tadašnje okolnosti i realnost.

Kroz Tablicu 1. će biti prikazana usporedba pregovaranja uživo i virtualno tijekom izvanredne situacije koja je zadesila čitav svijet.

Tablica 1. Usporedba tradicionalnog i digitalnog pregovaranja tijekom pandemije Covid-19 (Moj posao, 2022)

| <b>TRADICIONALNO PREGOVARANJE<br/>LICEM U LICE</b>                        | <b>DIGITALNO PREGOVARANJE</b>  |
|---|--|
| čvrst i energičan stisak ruku   | pozdrav mahanjem npr. putem Zoom aplikacije  |
| financijski trošak<br>(putovanje, promidžbeni materijal)                  | financijski trošak sveden na minimum<br>(digitalizirani promidžbeni materijali, PPT, besplatna uporaba aplikacija)       |
| olakšano komuniciranje licem u lice, povezivanje s pregovaračem           | nedostatak fizičkog kontakta, otežana komunikacija i društveno povezivanje sa sudionicima                                |
| lakša procjena sugovornika uočavanjem neverbalnih znakova                 | otežano ili onemogućeno uočavanje neverbalnih znakova sugovornika  |
| veće povjerenje među pregovaračima  | manje povjerenje među pregovaračima  |
| olakšano timsko pregovaranje, prisutna spontanost                         | otežano timsko pregovaranje, moguće odmicanje kontroli, potrebna pravovremena komunikacija raspodjele                    |
| manji broj smetnji (mirna soba za sastanke), veća koncentracija sudionika | veći broj smetnji (pregovori iz udobnosti kuće/stana, ometanje notifikacija od aplikacija..), moguća odsutnost sudionika |
| „dogovori u toku pregovora“, kontakt očima                                | dopisivanje s članovima tima (dojam manje profesionalnosti i povjerenja)   |

Tijekom gornje usporedbe, vidljive su brojne prepreke i smetnje koje su mogle narušiti ili su narušavale digitalno pregovaranje. Iako je primjena digitalnog pregovaranja uvelike olakšalo poslovanje mnogim poduzećima tijekom pandemije, ipak ne može biti potpuna i idealna zamjena za tradicionalno pregovaranje licem u lice. Tradicionalno pregovaranje donosi nezamjenjiv osobni kontakt te detaljnije poslovno i kulturno viđenje okruženja. Dok s druge strane, nalazi se uporaba tehnologije i digitalno pregovaranje koje se ističe izvrsnom komunikacijskom nadogradnjom i jačim komunikacijskim naporima. Međutim, veliki broj menadžera više preferira pregovaranje licem u lice, stoga je najbolja opcija kombiniranja obje vrste pregovaranja. Iz navedenog primjera tijekom pandemije, uočena je važnost prilagodbe digitalnom načinu komuniciranja i pregovaranja. Tada su digitalni komunikacijski alati unaprijedili poslovno pregovaranje i „spasili“ brojna poduzeća od propasti. Ključ tadašnje situacije je u brznoj prilagodbi poduzeća, pravilnom odabiru alata za komuniciranje i snalažljivosti pregovarača.

#### 4.2.2. Solo i timsko

Prilikom tradicionalnog i digitalnog pregovaranja moguće je sudjelovanje solo pregovarača „jedan na jedan“ ili timova koji se sastoje od dvije i više osoba. Poslovne osobe imaju na izbor hoće li održati pregovarački susret samostalno ili uz pomoć ostalih kolega. To ovisi o samoj vrsti i posebnosti posla koji je predmet pregovora ili pak o osobnosti i temperamentu pregovarača (vidljivo na Slici 5). Neke od poželjnih osobina pregovarača su: strpljivost, izdržljivost, spremnost preuzimanja rizika, sposobnost toleriranja dvosmislenosti, asertivnost i dr. Od nepoželjnih se izdvaja: prisutnost straha, potreba sviđati se svima, neorganiziranost, nepoštivanje, agresivnost i brojne druge (Štimac, 2022).



Slika 5. Temperamenti pregovarača (Štimac, 2022).

Pregovarač koji je usmjeren na pregovore i sklon izbjegavanju rizika je često proračunat, nepovjerljiv i teži ka vlastitoj zaštiti. Ukoliko je usmjeren na rezultat odnosa kao i izbjegavanje rizika tijekom pregovora, karakterizira ga popustljivost, prilagodljivost i prihvaćenost. Međutim, osoba koja voli preuzimati rizik, nema strah od njega, voli biti usmjeren na pregovore, vrlo je agresivna, zahtjevna i dominantna u svom naumu. Pregovarač usmjeren na rezultat odnosa i uz to hrabro prihvaća rizik, okarakteriziran je kao ljubazna, pažljiva osoba koja rado podržava druge.

Kao što je navedeno, ovisno o vrsti predmeta pregovora, osobnosti i temperamentu osoba može izabrati solo pregovaranje. Slika 6. prikazuje solo pregovarača. Solo pregovarač je najčešće osoba koja hrabro i odlučno stupa u pregovarački proces u kojemu ovisi sama o sebi i svojim pregovaračkim sposobnostima. Prednost takvog oblika je brzina i jednostavnost pregovaranja, lakše vođenje i prisutnost manjih troškova. Pregovarač može koristiti taktiku manevriranja koja podrazumijeva detaljiziranje problema, forsiranje ili izbjegavanje određene teme (Štimac, 2022).



Slika 6. Solo pregovaranje (Tedenet, 2022).

Druga opcija načina pregovaranja je kreiranje pregovaračkog tima koji se najčešće sastoji od tri do pet članova. Ono što razlikuje timsko od solo pregovaranja je skupno znanje i različitost sugovornika koji doprinose pregovoru uz prisustvo veće kreativnosti. Tijekom pregovaranja, članovi si mogu međusobno pomagati, „uskakati“ u riječ, komunicirati očima i zajednički izbjegavati nelagodne situacije i male pogreške. Timskim pregovaranjem, članovi imaju psihološki osjećaj da su „jači“ i „veći“ u odnosu na solo pregovarače. Ako je riječ o složenim



pregovorima, moguća je situacija sudjelovanja većeg broja različitih timova. Međutim, javlja se greška formiranja grupe u smislu izjednačivanja brojke sudionika s drugom grupom (Moj posao, 2022). Brojnost grupe zapravo ne predstavlja nikakvu prednost niti sigurnost, naprotiv može uzrokovati probleme poput nepotrebnog ubacivanja sudionika u krivom trenutku pregovora. Tim od manje članova uz dobru pripremljenost i snalažljivost može postići bolji uspjeh u pregovorima od onog koji obuhvaća više članova, čak se preporučuje da grupa ne bude prevelika. Timsko pregovaranje nije u konačnici jednostavno kao što se čini. Zbog većeg broja članova, prisutna su različita mišljenja koja je nekada teško izbalansirati i nemogućnost donošenja odluke u kratkom roku. Nije poželjno upuštati se u domenu koja nije područje stručnosti članova kako se ne bi postigao dojam nepripremljenosti (Štimac, 2022). Članove tima i vođu posebno imenuje uprava poduzeća. Svi sudionici pregovora moraju biti najprije odgovorni i upoznati s planiranom taktikom pregovaranja.

Vođa tima služi da bi predstavljao svoj tim tj. govorio u ime ostalih članova tima, zadavao zadatke drugima i vodio rasprave unutar tima. Osoba da bi bila vođa, mora posjedovati određene osobine kao što su: sposobnost slušanja drugih, uvažavanje tuđih mišljenja, tolerantnost, potrebno znanje, samopouzdanje i doza odlučnosti u kritičnim trenucima. Posebno je važan međusoban odnos vođe tima i ostalih članova. Ako ga cijene, pomažu mu, slijede u pregovoru i imaju veliko povjerenje u njega, pregovori će teći jednostavno i željeni cilj pregovora će biti lakše postignut (Babić, 2021).

Na Slici 7. vidljiv je uspješno postignut dogovor u okviru timskog tradicionalnog pregovaranja, u kojemu sudjeluju četiri člana.



Slika 7. Uspješno timsko pregovaranje (Center for Career Development, 2022).

Nakon teorijske upoznatosti s komunikacijom, njezinim vrstama, pregovaračkim susretima i mogućim načinima pregovaranja, u sljedećem poglavlju je provedeno istraživanje kojim će se potvrditi važnost poslovnog pregovaranja koje je objašnjeno u teorijskom dijelu ovoga rada.

## **5. Empirijski dio**

U sklopu ovog poglavlja bit će navedeni ciljevi i opis istraživanja u kojemu je sveukupno sudjelovalo 70 osoba. Njihovi odgovori će biti posebno analizirani u nastavku rada.

### **5.1. Cilj istraživanja**

Nakon teorijske podloge o komunikaciji i pregovaranju, provodi se istraživanje kojim se želi dokazati važnost teorijskog dijela i saznati način ponašanja ispitanika u praksi. Najprije se želi ispitati važnost komunikacije u poslovnom pregovaranju, koliko su ispitanici upoznati s oblicima komunikacije i jesu li svjesni u kojoj mjeri komunikacija utječe na ishod pregovaranja. Sljedeći cilj je ispitati razliku između dvije najčešće vrste pregovaranja - tradicionalnog i digitalnog na osnovu čega će se vidjeti što ispitanici smatraju prednostima jedne vrste, a što manama druge. Također, želi se saznati koje vrste komunikacija ispitanici najviše koriste kod tradicionalnog pregovaranja licem u lice, a koje kod digitalnih pregovora. Kao zadnji cilj, navodi se ispitivanje koji oblik pregovaranja pregovarači preferiraju u poslovanju.

### **5.2. Opis istraživanja**

Istraživanje je provedeno online metodom ispitivanja putem Google obrasca. Kao podloga u sastavljanju upitnika korišten je upitnik diplomskog rada na temu „Poslovno komuniciranje u organizaciji“ (Sušec, 2017). Istraživanje se sastojalo od dva dijela, demografskih podataka te dijela komunikacije i poslovnog pregovaranja. Demografski dio obuhvaća 7 pitanja putem kojih se došlo do osnovnih informacija o ispitaniku, dok komunikacija i poslovno pregovaranje sadrži ukupno 21 pitanje na koja su odgovarale osobe koje se susreću s poslovnim pregovaranjem. Upitnik je u prilogu ovog rada.

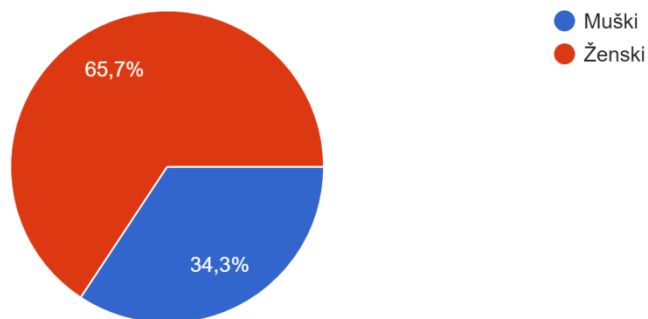
Istraživanje je orijentirano na ispitivanje utjecaja komunikacije na poslovno pregovaranje i same vrste pregovaračkih susreta. Žele se postići navedena četiri cilja, kako bi se napravila usporedba i konačna odluka koji oblik pregovaranja je češće korišten i koji ima veći značaj za poduzeća, tradicionalni ili digitalni. Odluka će biti donesena na temelju teorijske podloge i dobivenih odgovora ispitanika. U poglavlju rasprave moguće je vidjeti donesenu odluku i detaljnije analizirane rezultate istraživanja.

### 5.3.Rezultati istraživanja

U provedenom istraživanju putem online upitnika sudjelovalo je 70 ispitanika. Rezultati istraživanja su prikazani u nastavku rada.

U istraživanju važnosti komunikacije u poslovnom pregovaranju, sudjelovalo je skoro dvostruko više ženskih ispitanika u usporedbi na muške. Točnije, riječ je o 66% osoba ženskog spola i 34% osoba muškog spola. Sve navedeno je vidljivo na Slici 8.

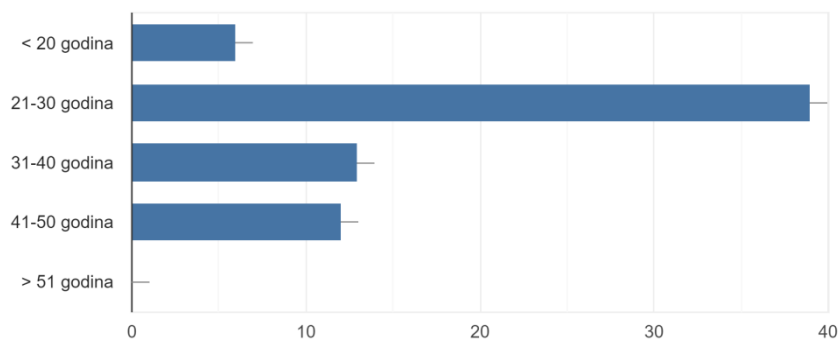
1. Spol ispitanika  
70 odgovora



Slika 8. Podjela ispitanika prema spolu

U pogledu dobne skupine ispitanika, najveći broj obuhvaća dobnu granicu od 21 do 30 godina točnije 55,72% osoba, zatim dobnu skupinu od 31 do 40 godina čini 18,57% osoba, skupinu od 41 do 50 godina čini 17,14% osoba, te najmlađu skupinu do 20 godina starosti čini 8,57% osoba. Struktura dobne skupine ispitanika je prikazana Slikom 9.

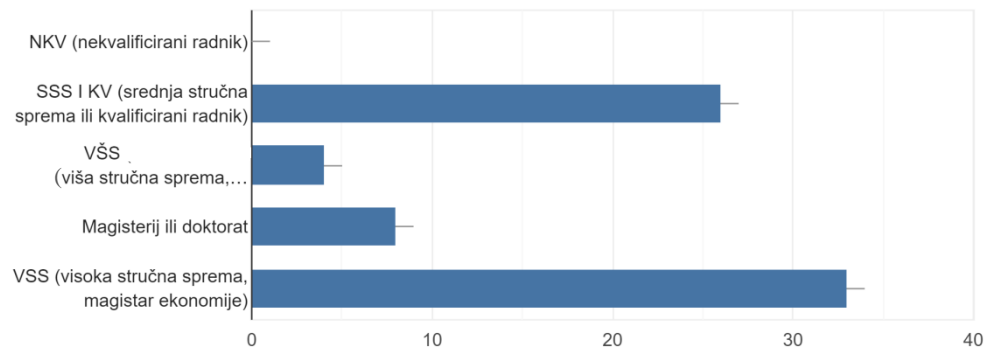
2. Dob ispitanika  
70 odgovora



Slika 9. Podjela ispitanika prema dobnoj skupini

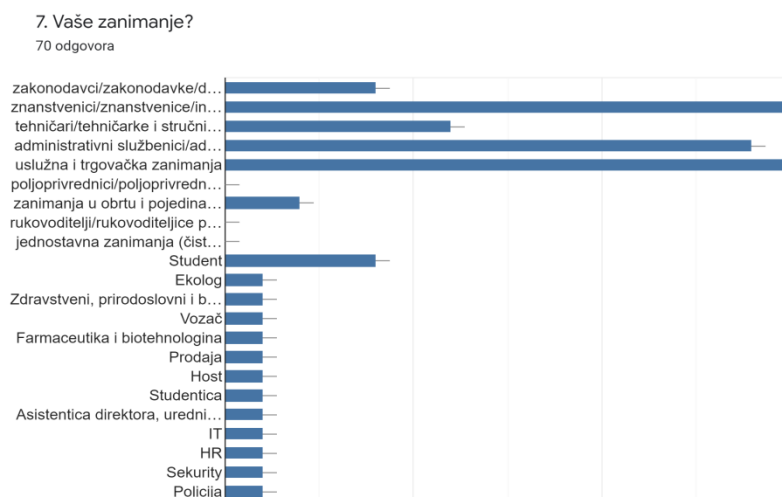
Slika 10 prikazuje strukturu podjele ispitanika prema njihovoj stručnoj spremi. Od ukupnih 70 ispitanika, najveći broj se odnosi na 47% ispitanika koji su visoke stručne spreme ili magistri ekonomije, slijedi ih 36% ispitanika sa završenom srednjom stručnom spremom/kvalificiranim radništvom, 12% ispitanika sa završenim magisterijem ili doktoratom te preostalih 5% osoba s višom stručnom spremom.

5. Vaša stručna sprema je:  
70 odgovora



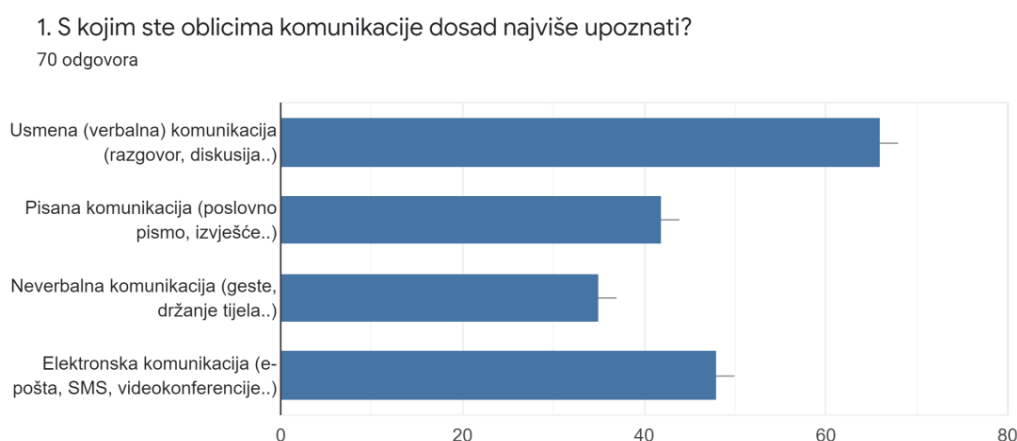
Slika 10. Stručna sprema ispitanika

Prema Slici 11 vidljiva je različitost zanimanja ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju. Prevladava ispitanikovo zanimanje u području znanstvenika/znanstvenica/inženjera/inženjerki/ stručnjaka/stručnjakinja te uslužnih i trgovačkih zanimanja. Oba područja obuhvaćaju 21% ispitanika. Slijedi ih 20% osoba koje su administrativni službenici ili administrativne službenice. Tehničari/tehničarke i stručni suradnici/stručne suradnice čine 9% ispitanika, a njih 6% su zakonodavci/zakonodavke/dužnosnici/dužnosnice i direktori/direktorice. Ostali ispitanici, njih 23% navode da se bave zanimanjima u obrtu i vlastitoj proizvodnji, studiranjem, ljudskim potencijalima, ekologijom, farmaceutikom i biotehnologijom, informacijskom tehnologijom i sl. Uz njih se pronalaze znanstveni, prirodoslovni i tehnički stručnjaci, vozači, asistenti direktora i urednici časopisa.



Slika 11. Zanimanje ispitanika

Na pitanje s kojim oblicima komunikacije su najviše upoznati, većina ispitanika je izdvojila najveće znanje verbalne i digitalne komunikacije. Od ukupnih 70 sudionika istraživanja, njih 94% je izabralo verbalnu, 69% osoba digitalnu te 60% osoba pisanu komunikaciju. Neverbalna komunikacija je iznenađujuće na zadnjem mjestu sa svega 50% ispitanika koji poznaju i prate takvu vrstu komunikacije. Već iz prvog pitanja se uočava da ispitanici ne percipiraju neverbalnu komunikaciju jednako važnom kao druge oblike komunikacije. Slika 12 pokazuje upoznatost ispitanika s različitim oblicima komunikacije.

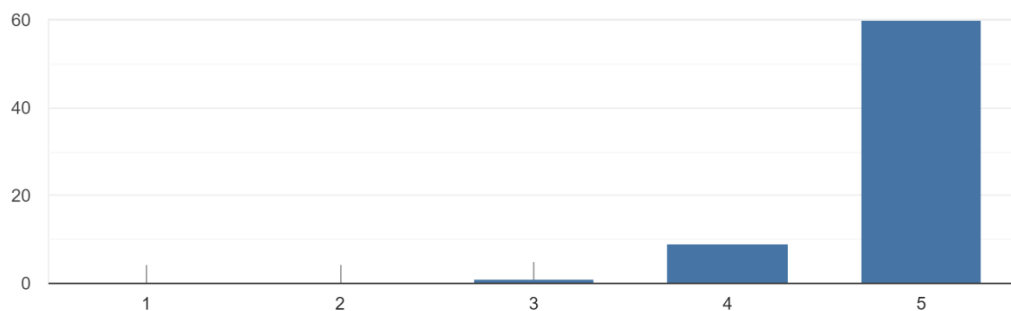


Slika 12. Upoznatost ispitanika sa oblicima komunikacije

Nakon upoznatosti s četiri oblika komunikacije, izdvajaju se dva oblika komunikacije (verbalna i neverbalna) kao i kroz teorijski dio rada. Kod ovog pitanja, ispitanici mogu

odrediti važnost usmene komunikacije u rasponu od jedan do pet. Broj jedan označava da neverbalna komunikacija nije uopće važna, a broj pet da je usmena komunikacija iznimno važna. S ocjenom pet, 86% ispitanika smatra verbalnu komunikaciju iznimno važnom, ostalih 13% ispitanika navodi veliku važnost komunikacije ocjenom četiri. Odgovore ispitanika prikazuje Slika 13.

3. Odredite važnost usmene komunikacije u poslovnom pregovaranju.  
70 odgovora

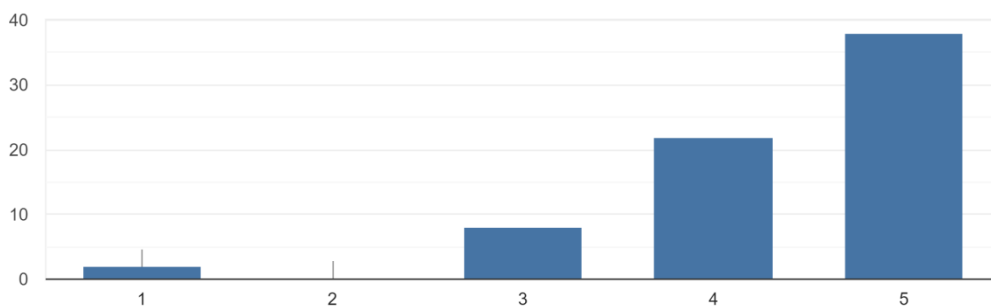


Slika 13. Razina važnosti usmene komunikacije

Nakon provjere važnosti verbalne komunikacije, još je zanimljivije provjeriti ispitanikovu percepciju neverbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju. Kao i kod prethodnog pitanja, ispitanici mogu odrediti važnost neverbalne komunikacije u rasponu od jedan do pet. Broj jedan označava da neverbalna komunikacija nije uopće važna, a broj pet da je neverbalna komunikacija iznimno važna. Neverbalnu komunikaciju mnogi smatraju manje bitnom u odnosu na verbalnu. To pokazuju podaci sa Slike 14 gdje samo 54% ispitanika izdvaja neverbalnu komunikaciju iznimno važnom dajući ocjenu pet, 32% ispitanika vrlo važnom kroz ocjenu četiri i 12% ispitanika srednje važnom dajući ocjenu tri.

4. Odredite važnost neverbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju.

70 odgovora

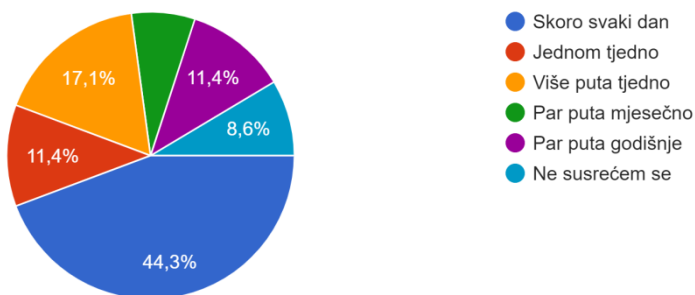


Slika 14. Razina važnosti neverbalne komunikacije

Poslovno pregovaranje je nešto s čime se susreće veliki broj ljudi te je takav oblik komuniciranja nemoguće izbjeći. Ispitanikova učestalost susretanja s poslovnim pregovaranjem je od iznimne važnosti jer su ovdje ispitanici podijelili na 91% osoba koje poslovno pregovaraju i ostalih 9% osoba koje još ne sudjeluju u takvoj vrsti pregovaranja. Većinski dio ispitanika, točnije njih 44,3% koristi poslovno pregovaranje svaki dan, 11,4% ispitanika pregovara jednom tjedno, 17% ispitanika nekoliko puta tjedno, 7,1% ispitanika par puta mjesečno te 11,4% njih samo nekoliko puta u godini. Slika 15 prikazuje učestalost susretanja ispitanika s poslovnim pregovaranjem.

5. Koliko se često susrećete s poslovnim pregovaranjem?

70 odgovora



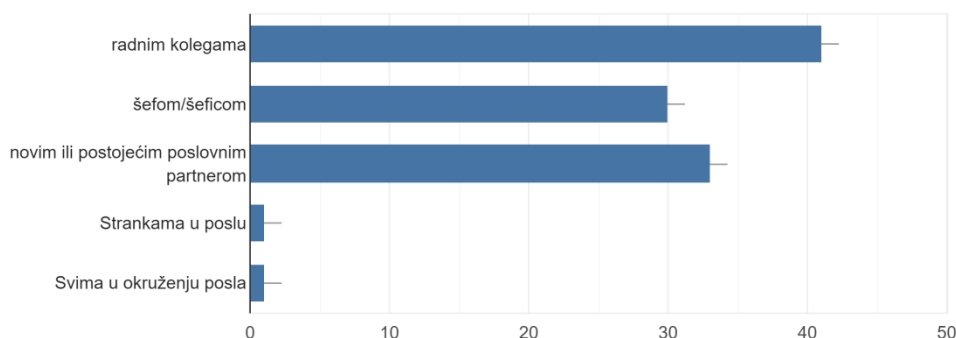
Slika 15. Učestalost susreta sa poslovnim pregovaranjem

Na pitanje s kim najčešće imaju priliku pregovarati, ispitanici navode pregovaračke susrete s radnim kolegama (64,1%), novim/postojećim poslovnim partnerima (51,6%), sa šefovima/šeficama (46,9%) kao i podjednako sa svima u poslovnom okruženju (1,6%). Strukturu odgovora na ovo pitanje moguće je vidjeti na Slici 16.



#### 6. S kim najčešće pregovarate?

64 odgovora

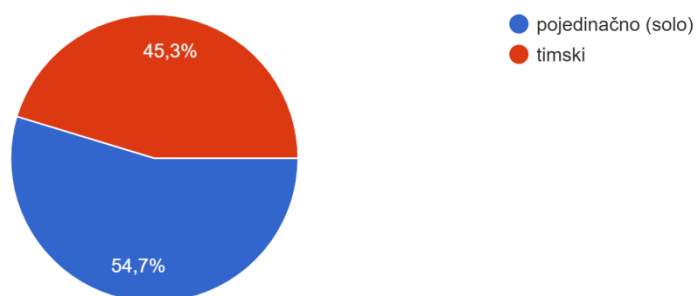


Slika 16. Podjela učestalosti s kim ispitanici poslovno pregovaraju

Ukoliko bi se ispitanicima dala mogućnost samostalnog biranja načina pregovaranja, ipak je veći dio izabrao pojedinačno ili solo pregovaranje, točnije 54,7% ispitanika. Ostalih 45,3% ispitanika navodi da bi najradije pregovarali u timu. Ovi podatci prikazani su na Slici 17.

#### 8. Da možete birati, najradije biste pregovarali:

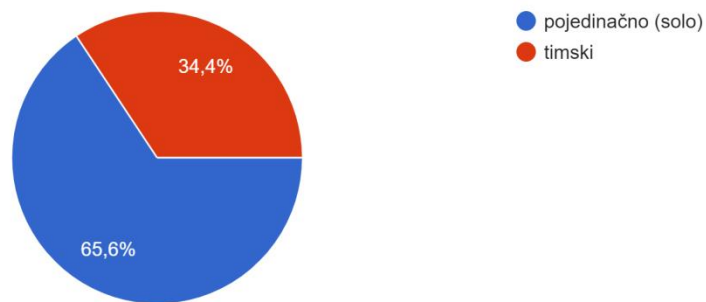
64 odgovora



Slika 17. Ispitanikov izbor načina pregovaranja

Na pitanje kako u većini slučajeva pregovaraju, 65,6% ispitanika odgovara da je riječ o pojedinačnom ili solo pregovaranju. Ostalih 34,4% ispitanika vode timske pregovore, a prikaz navedenih podataka je vidljiv na Slici 18.

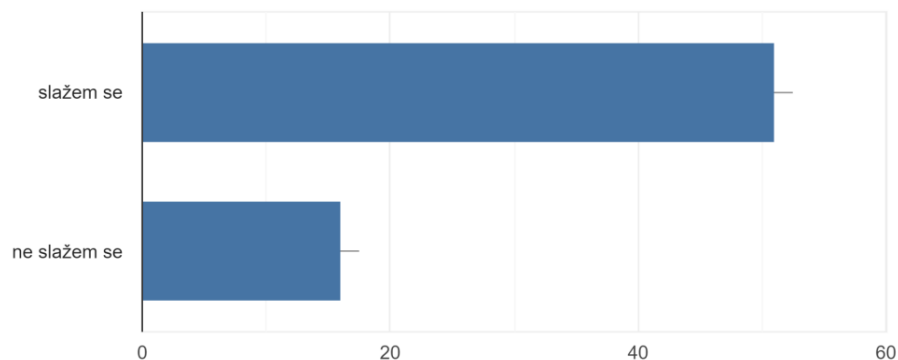
9. Većinom pregovaram:  
64 odgovora



Slika 18. Najčešći način ispitanikovog pregovaranja

Ispitanici su trebali dati svoje mišljenje o timskim pregovaranjima, odnosno misle li da je na taj način lakše ili teže doći do dogovora i poslovnog rješenja. S tvrdnjom da se timskim pregovaranjem postižu lakša poslovna rješenja i dogovori, slaže se većinski dio sudionika, njih 79,7%, ostalih 20,3% ispitanika se ne slaže s navedenom tvrdnjom. Slika 19 prikazuje odgovore na tu tvrdnju.

10. Timskim pregovaranjem lakše dođemo do poslovnog rješenja i dogovora.  
64 odgovora

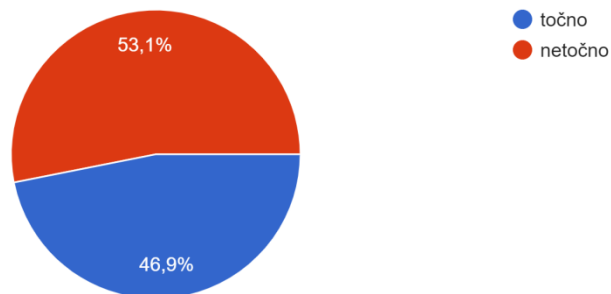


Slika 19. Mišljenje ispitanika o timskom pregovaranju

Tvrdnju da ispitanici izabiru najradije solo pregovaranje zbog pouzdanja sami u sebe i radi najboljeg donošenja odluke, njih 53,1% navodi kao netočnu. Ostalih 46,9% ispitanika smatra tvrdnju istinitom i zbog takvog mišljenja češće odabiru takav način pregovaranja. Slika 20 prikazuje navedene podatke.

11. Najradije izabirem solo pregovaranje (pojedinačno) jer ovisim samo o sebi i najbolje donosim odluke sam/a.

64 odgovora

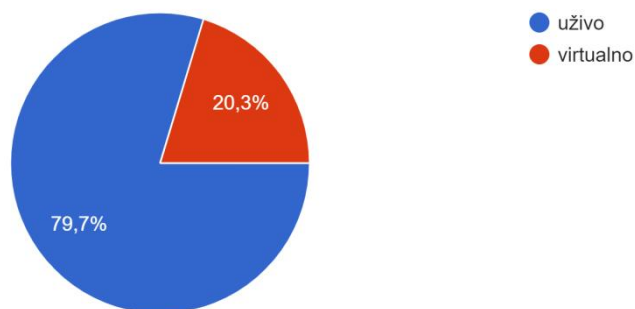


Slika 20. Mišljenje ispitanika o solo pregovaranju

Kako češće imaju priliku poslovno pregovarati, ispitanici odgovaraju da je riječ o tradicionalnom pregovaranju licem u lice ili uživo. Dakle, ukupno 79,7% ispitanika najčešće sudjeluje u takvom načinu pregovaranja, a preostalih 20,3% ispitanika u digitalnim pregovorima ili virtualno, a ove podatke prikazuje Slika 21.

12. Češće imam priliku pregovarati:

64 odgovora

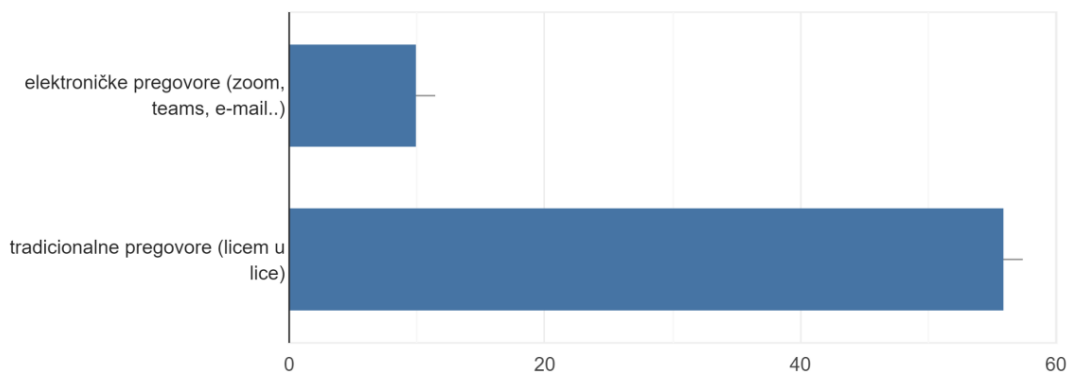


Slika 21. Najčešće korištena vrsta pregovora

Slika 22 prikazuje strukturu odgovora ispitanika na pitanje koji način pregovaranja najviše preferiraju, vidljiva je veća orijentiranost ispitanika ka tradicionalnim pregovorima koji se odvijaju licem u lice. Riječ je o 87,5% ispitanika koji više vole uživo pregovarati, a preostalih 15,6% ispitanika preferira digitalne ili virtualne pregovore.

### 13. Koji način pregovaranja preferirate?

64 odgovora

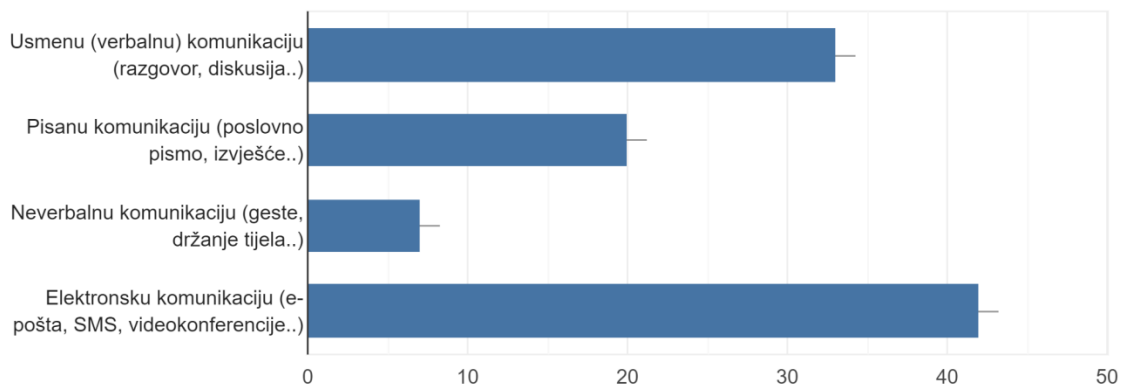


Slika 22. Preferiranje ispitanika po pitanju vrste pregovora

Na pitanje koje vrste komunikacija su korištene u najvećoj mjeri dok pregovaraju digitalno, ispitanici izdvajaju najviše digitalnu (65,6%) i verbalnu komunikaciju (51,6%). Najmanje je primjenjivana neverbalna komunikacija (10,9%). Slika 23 prikazuje navedene podatke.

### 14. Koje komunikacije najčešće koristite dok pregovarate elektronički?

64 odgovora

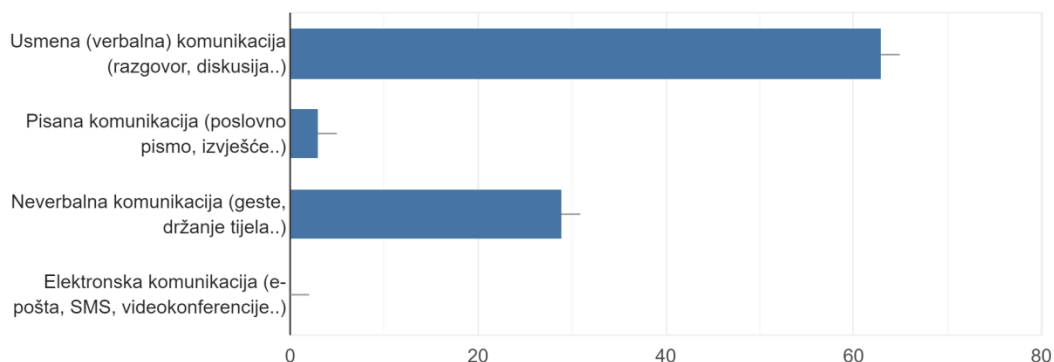


Slika 23. Primjena komunikacije u digitalnom pregovaranju

Na pitanje koje vrste komunikacija prevladavaju u njihovim tradicionalnim pregovorima, ispitanici navode verbalnu i neverbalnu komunikaciju. 70 ispitanika dalo je svoje odgovore, a struktura odgovora vidljiva je na Slici 24. Od tog, 98,4% ispitanika je odabralo verbalnu komunikaciju te samo 45,3% ispitanika neverbalnu komunikaciju.

15. Koje komunikacije prevladavaju dok pregovarate tradicionalno (licem u lice)?

64 odgovora

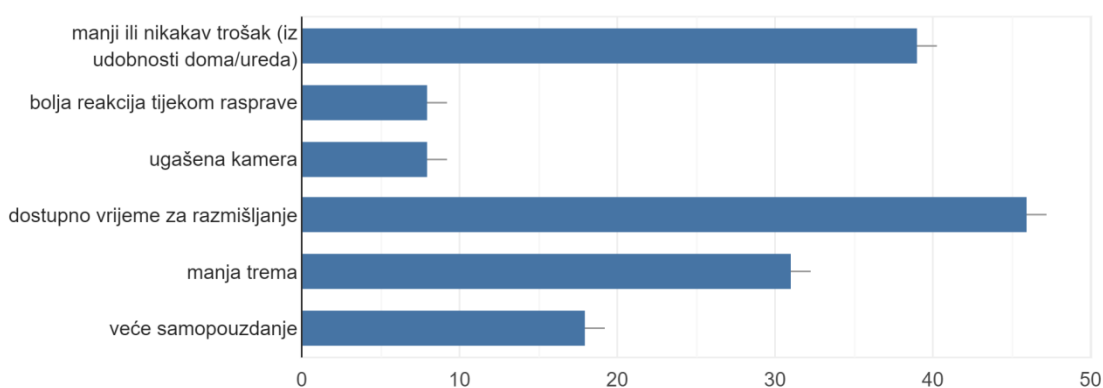


Slika 24. Primjena komunikacije u tradicionalnom pregovaranju

Poznato je kako digitalno pregovaranje nosi brojne prednosti i nedostatke, a ovo pitanje vezano je uz prednosti koje dolaze s digitalnim pregovaranjem. Kod prednosti navedene vrste pregovora, 71,9% ispitanika je navelo dostupno vrijeme za razmišljanje, 60,9% ispitanika smatra manje ili nikakve troškove kao još jednu prednost, 48,4% ispitanika odabire prisutnost manje treme i njih 28,1% veće samopouzdanje. Ugašenu kameru te bolju reakciju tijekom rasprave je izabralo ukupno 25% ispitanika. Slika 25 prikazuje prethodno navedene podatke.

16. Što su najveće prednosti elektroničkog pregovaranja?

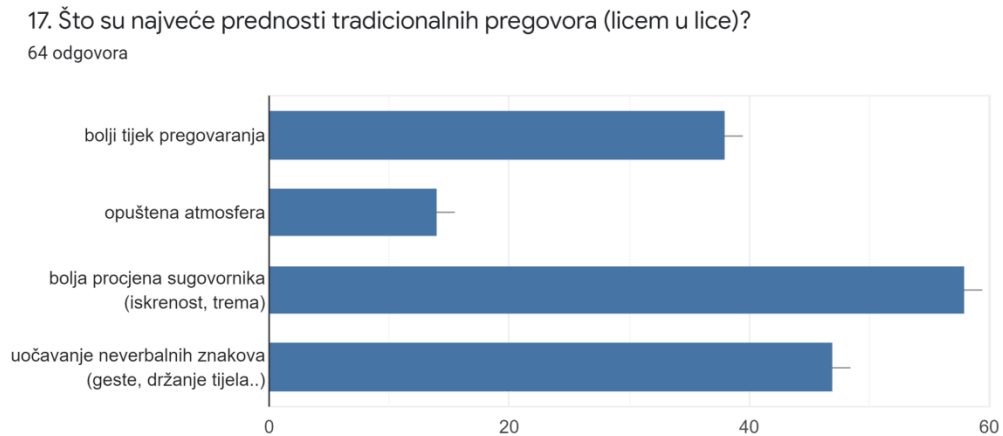
64 odgovora



Slika 25. Prednosti digitalnog pregovaranja

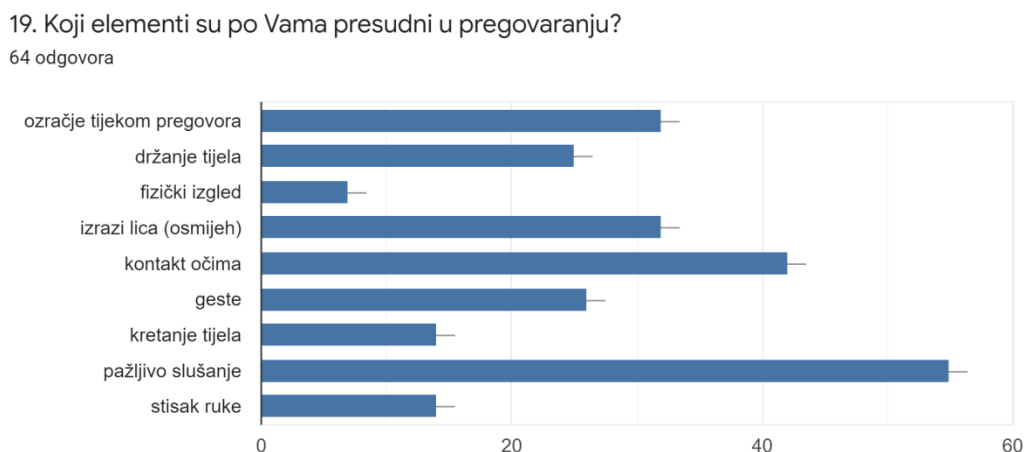
Kao prednost tradicionalnih pregovora (licem u lice), ispitanici su izdvojili u najvećem broju bolju procjenu sugovornika i uočavanje njegovih neverbalnih znakova. Dakle, 90,6% ispitanika izabire bolju procjenu sugovornika, 73,4% ispitanika izabire uočavanje neverbalnih znakova, 58,4% ispitanika navodi bolji tijek pregovaranja, dok samo 21,9% ispitanika smatra

opušteniju atmosferu kao prednost. Strukturu odgovora ispitanika moguće je vidjeti na Slici 26.



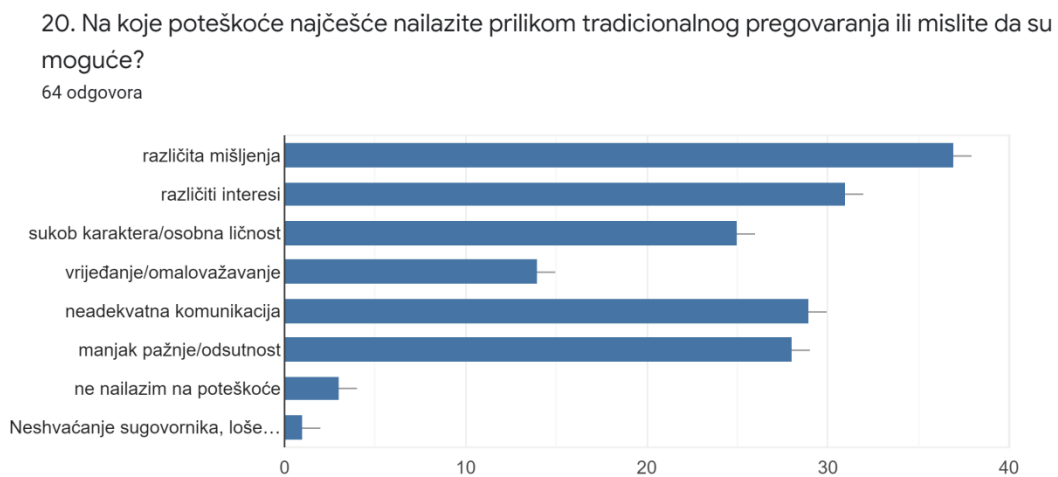
Slika 26. Prednosti tradicionalnog pregovaranja

Na pitanje koje elemente smatraju presudnim u poslovnom pregovaranju, ispitanici su u najvećem broju (85,9%) naveli pažljivo slušanje, kontakt očima (65,6%) i izraze lica (50%). Presudnom važnošću još smatraju: ozračje tijekom pregovora (50%), geste (40,6%) i držanje tijela sugovornika (39,1%). Kretanje tijela i stisak ruke je izabralo 21,9% ispitanika. Među najmanje odabranim elementom je fizički izgled pregovarača (10,9%). Navedene podatke moguće je vidjeti na Slici 27.



Slika 27. Presudni elementi u poslovnom pregovaranju

U pogledu poteškoća tijekom tradicionalnog pregovaranja, 37,8% ispitanika odgovara da su moguća različita mišljenja te 32,4% ispitanika navodi različite interese. Nadalje, 29% ispitanika navodi poteškoće poput neadekvatne komunikacije, manjka pažnje ili odsutnosti što je odabrano od strane 27% ispitanika. Vrijeđanje ili omalovažavanje je odabrano 14% ispitanika, a jedan ispitanik navodi neshvaćanje sugovornika i nesvjesno povisivanje tona kao i ostavljanje krivog dojma (1,5%). Ostalih 3% ispitanika ne nailazi na nikakve poteškoće prilikom pregovaranja licem u lice. Slika 28 prikazuje odgovor ispitanika na pitanje poteškoća na koje nailaze ispitanici prilikom pregovaranja te na koje poteškoće misle da je moguće naići prilikom tradicionalnog pregovaranja.

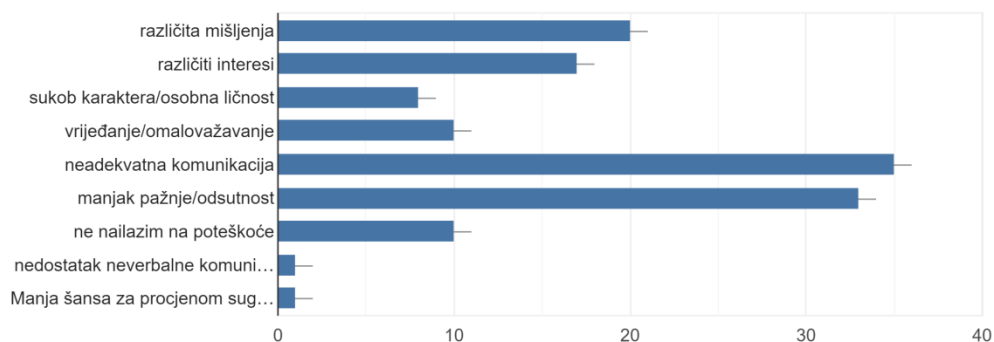


Slika 28. Moguće poteškoće u tradicionalnom pregovaranju

Slika 29 prikazuje odgovore ispitanika na pitanje s kojim poteškoćama se najčešće suočavaju prilikom digitalnog pregovaranja odnosno što misle na koje je poteškoće moguće naići. U pogledu poteškoća tijekom digitalnog pregovaranja, 36% ispitanika izdvaja neadekvatnu komunikaciju i 33% ispitanika manjak pažnje ili odsutnost pregovarača. Nakon toga, slijedi izabranost različitog mišljenja od strane 29% ispitanika, različiti interesi od strane 17% ispitanika, vrijeđanje i omalovažavanje od strane 12% ispitanika te sukob karaktera ili osobne ličnosti od strane 9% ispitanika. Dio ispitanika, točnije njih 9% ne nailazi na nikakve poteškoće prilikom digitalnog pregovaranja.

20. Na koje poteškoće najčešće nailazite prilikom elektroničkog pregovaranja ili mislite da su moguće?

64 odgovora



Slika 29. Moguće poteškoće u digitalnom pregovaranju

#### 5.4. Analiza istraživanja

Rezultati provedenog istraživanja su zanimljivog karaktera. Sudionici istraživanja pripadaju dobnoj skupini do pedeset godina starosti, raznih stručnih sprema. Takvi podaci ukazuju da su sudionici istraživanja obrazovane osobe, u radnom odnosu te vjerodostojni punoljetni ispitanici. Ključan je bio trenutak istraživanja u kojemu se spoznalo koliko osoba od ukupnih 70 sudionika se uopće susreće s poslovnim pregovaranjem. Ovdje su se ispitanici podijelili u dvije skupine, gdje prvu skupinu čine 91,43% osoba koje poslovno pregovaraju i ostalih 8,57% osoba koje još nisu sudjelovale u toj vrsti pregovaranja. Iznenadjujući su bili rezultati njihove učestalosti pregovaranja, gdje skoro 50% ispitanika pregovara svakodnevno, većina više puta tjedno ili barem jednom u sedam dana.

Demografski podaci ispitanika i njihovo sudjelovanje u poslovnom pregovaranju donijele su važne podatke o samoj komunikaciji koju primjenjuju u svakom pregovaračkom susretu. Podatak o razini upoznatosti ispitanika s četiri vrste komunikacije ima velik značaj za istraživanje gdje su ispitanici naveli najveću upoznatost s verbalnom i digitalnom komunikacijom, a najmanju s neverbalnom. Tim pitanjem je uočeno da ispitanici ne percipiraju neverbalnu komunikaciju jednako važnom kao druge oblike komunikacije. Prilikom poslovnog pregovaranja, po omjeru odgovora su ispitanici navodili veću važnost verbalne komunikacije u odnosu na neverbalnu komunikaciju.

Ispitanici se najčešće susreću s tradicionalnim pregovaranjem kao solo pregovarači. Međutim, zabilježena je njihova neodlučnost gdje skoro 50% ispitanika teži pregovaranju pojedinačno, a pola njih timskom načinu. To potvrđuje mišljenje velikog broja ispitanika da se timskim



pregovaranjem bolje donose poslovne odluke, dok ujedno i većina ispitanika radije izabire solo pregovaranje zbog pouzdanja u vlastitog sebe kao najboljeg donositelja odluka.

Prisutna je veća orijentiranost ispitanika ka tradicionalnim pregovorima zbog bolje procjene sugovornika i uočavanja neverbalnih znakova, koja je ujedno od presudne važnosti za poslovne pregovore. Digitalni pregovori su korišteni vrlo rijetko te u sklopu njih primjenjuje najviše digitalna i verbalna komunikacija, a u najmanjoj mjeri neverbalna. Kod poteškoća digitalnog pregovaranja, ispitanici navode neadekvatnu komunikaciju, manjak pažnje ili veću odsutnost pregovarača te manju mogućnost za procjenom sugovornika kroz neverbalne znakove.

Istraživanjem se saznalo da ispitanici u praksi poslovnog pregovaranja, ipak obraćaju pažnju na dio neverbalnih znakova i smatraju najvažnijim kontakt očima, držanje i kretanje tijela sugovornika. Također, presudnu važnost pridaju elementima kao što su: kontakt očima, izraz lica sugovornika, geste, držanje tijela i sl.

## 6. Rasprava

Nakon provedenog istraživanja detaljnije su razrađene postavljene hipoteze rada, kako slijedi.

### **Postavljena hipoteza H1:**

*Verbalna i neverbalna komunikacija su jednako važne u poslovnom pregovaranju.*

Prva hipoteza rada je postavljena kako bi se vidjelo mišljenje ispitanika s kolikom važnošću gledaju na verbalnu i neverbalnu komunikaciju u sklopu poslovnog pregovaranja. Prilikom analiziranja dobivenih rezultata, uočen je zanimljiv omjer između spomenutih komunikacija. Međutim, ispitanici pridaju veću pažnju i važnost verbalnoj komunikaciji jer čini najveći dio pregovaračkog susreta. Njihova upoznatost s neverbalnom komunikacijom je manja u odnosu na druge komunikacije te ju izdvajaju kao manje važnom u pogledu poslovnog pregovaranja. Iako, pregovarajući su svjesni njezine prisutnosti te analiziraju neverbalne znakove kod sugovornika te bi se upravo zbog toga moglo reći kako je ova hipoteza djelomično potvrđena.

### **Postavljena hipoteza H2:**

*Ispitanici ne nailaze na prepreke prilikom digitalnog pregovaranja.*

Gledajući poduzeća i njihov način održavanja pregovaranja, do nedavno je prevladavao isključivo oblik tradicionalnog pregovaranja licem u lice. Zbog prisustva tehnologije i pojave pandemije, poduzeća su napravila veliku poslovnu promjenu. Iz tih razloga je postavljena ova hipoteza, kako bi se istaknula razlika digitalnog i tradicionalnog oblika pregovaranja. Dolazi se do zaključka, da ispitanici ipak nailaze na razne prepreke sudjelujući u oba oblika poslovnog pregovaranja. Digitalne pregovore smatraju dobrim jer imaju više dostupnog vremena za razmišljanje i jer takvi pregovori ne iziskuju velike troškove za poduzeće i u samoj organizaciji pregovaranja. Od prepreka se ističe neadekvatna komunikacija između sugovornika kao npr. krivo shvaćanje/razumijevanje pregovarača i odsutnost sugovornika umjesto fokusiranosti na tijek pregovora. Tradicionalne pregovore ispitanici izdvajaju jer mogu bolje procijeniti sugovornika uočavanjem neverbalnih znakova. Moguće prepreke su: različita mišljenja, različitost interesa ili neadekvatna komunikacija kao i u digitalnom obliku. Zbog navedenog je moguće reći kako ova hipoteza nije potvrđena jer ispitanici nailaze na razne prepreke prilikom digitalnog pregovaranja.

### **Postavljena hipoteza H3:**

*U tradicionalnom pregovaranju ispitanici primjenjuju najviše verbalnu komunikaciju.*

Zbog svih prednosti tradicionalnog pregovaranja kao takvog, htjelo se ispitati prisustvo verbalne, neverbalne, pisane i digitalne komunikacije. Postavljena hipoteza se pokazala točnom te je hipoteza potvrđena. Iznenadujući podatak govori da samo 50% ispitanika smatra kako u tradicionalnom pregovaranju prevladava i neverbalna komunikacija uz osnovni oblik verbalne komunikacije. 4% ispitanika je ukazao na primjenu pisane komunikacije, a digitalna komunikacija nije uopće prisutna.

### **Postavljena hipoteza H4:**

*U digitalnim pregovorima je prisutan nedostatak neverbalne komunikacije.*

Ispitanici koji sudjeluju u digitalnim pregovorima, najviše upotrebljavaju digitalnu, verbalnu i pisanu komunikaciju. Navode da u najmanjoj mjeri koriste neverbalnu komunikaciju, što se pretpostavlja da je razlog ugašena kamera/mikrofon tijekom održanih videokonferencija, korištenje e-pošte i dr. Postavljena hipoteza vezana za digitalne pregovore i izostanak neverbalne komunikacije se pokazala istinitom, odnosno potvrđena je.

### **Postavljena hipoteza H5:**

*Ispitanici preferiraju timske digitalne pregovore.*

Nakon oblika pregovaračkih susreta, htio se otkriti i način na koji ispitanici najčešće pregovaraju ili koji najradije odabiru. Zbog prisustva tehnologije, pretpostavilo se da će ispitanici prije odabrati digitalne pregovore iz udobnosti doma/ureda uz dobro pripremljen tim kako bi lakše postigli prethodno određen cilj pregovora. Navedena hipoteza se pokazala upravo suprotnom, gdje su skoro svi ispitanici odabrali tradicionalne pregovore licem u lice te ova hipoteza nije potvrđena. Što se tiče načina poslovnog pregovaranja, ispitanici ipak više preferiraju pregovarati pojedinačno iako mnogima odgovara i timski način pregovora.

Za istraživanje važnosti komunikacije u poslovnom pregovaranju je pomoglo istraživanje diplomskog rada „Poslovno komuniciranje u organizaciji“ (Sušec, 2017). Navedeno istraživanje je poslužilo kao dobra podloga i smjer za istraživanje u pogledu poslovnog pregovaranja. Zajednička strana oba istraživanja je fokus na vrste komunikacije, iako se drugo istraživanje oslanja na cijelu organizaciju, a ovdje prisutno na poslovno pregovaranje.

Uspoređujući rezultate navedena dva istraživanja, dolazi se do zaključka da ispitanici istraživanja važnosti komunikacije u poslovnom pregovaranju smatraju verbalnu komunikaciju bitnijom odnosno iznimno bitnom, dok je u istraživanju poslovne komunikacije unutar organizacije ocijenjena samo bitnom i od velikog broja ispitanika manje važnom. Kada je riječ o važnosti neverbalne komunikacije, i ovdje su rezultati istraživanja komunikacije u poslovnom pregovaranju ukazali na veću važnost u odnosu na ispitanike usporednog istraživanja. Dakle, ispitanici istraživanja autora Sušeca (2017) imaju podijeljeno mišljenje o važnosti neverbalne komunikacije, gdje ju velik dio smatra srednje bitnom, a najveći dio samo važnom. Ispitanici istraživanja komunikacije unutar organizacije, ponekad obraćaju pažnju na govor tijela iako ga smatraju vrlo bitnim prilikom komuniciranja s drugom osobom. S druge strane, ispitanici istraživanja u sklopu poslovnog pregovaranja pridaju presudnu važnost kontaktu očima i izrazima lica što je ponajviše izraženo u tradicionalnim pregovorima. Zajednički element oba istraživanja je upoznatost i najčešća primjena verbalne (usmene) komunikacije u poslovnom okruženju. Ovakav podatak je očekivan jer je verbalna komunikacija ključna i od presudne važnosti kako u pregovaranju tako i u bilo kojem odijelu poduzeća. Ispitanici istraživanja o važnosti komunikacije u poslovnom pregovaranju su više orijentirani ka primjeni verbalne i neverbalne komunikacije, radije biraju poslovne susrete „licem u lice“ i uz njih ponekad digitalne. Ispitanici drugog istraživanja unutar organizacije su česti korisnici digitalne komunikacije, točnije primjenjuju ju svakodnevno.

Zanimljivost ukupno provedenog istraživanja ovog rada, leži u informaciji da većina ispitanika pregovara skoro svaki dan ili više puta na tjednoj bazi. Rezultatom istraživanja, nisu iskazali pretjeranu važnost neverbalne komunikacije iako su skloni analiziraju nekih neverbalnih znakova poput: kontakta očima, držanja i kretanja tijela.

## 7. Zaključak

Primjena komunikacije, poslovnog pregovaranja, snalaženje s komunikacijskim preprekama, poznati su elementi svim poslovnim subjektima. Bez sposobnosti dobrog komuniciranja, pregovarači ne mogu na pravi način predočiti drugoj pregovaračkoj strani vlastite ciljeve i potencijalne zajedničke planove. Tome doprinosi primjena verbalne i neverbalne komunikacije koje trebaju poznavati sva poduzeća i njihovi zaposleni. S pregovaranjem se susreće svaka osoba na svijetu, unutar vlastitog doma, prijateljskih odnosa, samim time i u okviru poslovnog okruženja. Pregovarači moraju poraditi na načinu komunikacije, vrsti pregovaračkog susreta i na međusobnom ponašanju tijekom pregovora kako bi došli do željenog dogovora.

Provedeno istraživanje donosi nekoliko zaključaka. Sudionici istraživanja su skloni čestim pregovorima od kojih najviše preferiraju tradicionalni oblik zbog prisutnosti neverbalne komunikacije koja daje poseban doprinos pregovaranju. Također, velik broj ispitanika nije upoznat s neverbalnom komunikacijom u dovoljnoj mjeri kao što je s verbalnom, digitalnom (elektronskom) i pisanom komunikacijom. Prema mišljenju ispitanika, verbalna komunikacija je ključna za digitalne pregovore, gdje prevladava zajedno s digitalnom komunikacijom. Potrebno je uočiti i ujednačiti važnost neverbalne komunikacije s verbalnom. Budući da je izuzetno bitna svaka izgovorena riječ pregovarača tijekom poslovnog pregovora, još veća važnost se pridaje pogledima i pokretima tijela koji odaju više nego kontrolirani govor.

Prilikom tradicionalnih pregovora, poduzeća se susreću s manje prepreka i poteškoća koje mogu narušiti tijek pregovaranja i njihov poslovni odnos. Prisutna je podijeljenost pregovarača, gdje polovica izabire pregovarati pojedinačno kao sigurna osoba u sebe i vlastitu komunikacijsku sposobnost, dok druga polovica ispitanika teži timskim pregovorima uz pomoć poslovnih kolega ili šefova. Digitalni oblik pregovaranja je potrebno kombinirati zajedno s tradicionalnim oblikom, kako bi se poslovni odnosi između poduzeća razvijali dugoročno. Uz ljudske susrete upoznavanja i povezivanja pregovarača, dobra opcija je održavanje digitalnih pregovora ako je riječ o velikoj udaljenosti ili manjim dogovorima. Kroz teoriju se istaknula povećana primjena digitalnog oblika komunikacije i pregovaranja gdje je potvrđena mogućnost takvog načina održavanja kontakata i poslovnih pregovora. Naime, istraživanjem se pokazala veća orijentiranost ispitanika prema tradicionalnom pregovaranju licem u lice koje je inače najčešći oblik pregovaračkih susreta.

## Literatura

Akos (2022). *Neverbalna komunikacija: Greške koje Vas mogu koštati*. Dostupno na: <https://akos.ba/neverbalna-komunikacija-greske-koje-vas-mogu-kostati/> [Pristupljeno 03. lipnja 2022].

Babić, J. (2019). *Komuniciranje kao dio kulture*. Završni rad. Ekonomski fakultet u Osijeku.

Babić, J. (2021). *Komunikacijske vještine u poslovnom pregovaranju*. Diplomski rad. Ekonomski fakultet u Osijeku.

Bartolović, V. (2017). *Vještine prodavanja i pregovaranja*. Požega: Veleučilište u Požegi.

Blečić, B. (2022). *Strah od javnog govora i kako ga pobijediti*, Plavi ured. Dostupno na: <https://plaviured.hr/strah-javnog-govora-ga-pobijediti/> [Pristupljeno: 05. lipnja 2022].

Brett, J. M. (2000). *Culture and Negotiation*. International Journal of Psychology, 35(2), 97-104.

Burić Moskaljov, M. (2014). *Poruke bez riječi: umijeće neverbalnog komuniciranja*. Zagreb: TIM press.

Center for Career Development (2022). *Efektivno pregovaranje sa kupcima*. Dostupno na: [https://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/efektivno-pregovaranje-sa-kupcima](https://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/efektivno-pregovaranje-sa-kupcima) [Pristupljeno 14. lipnja 2022].

Cohen, S. (2014). *Vještine pregovaranja za menadžere i ostale*. Zagreb: MATE d.o.o. Ekonomski fakultet u Osijeku.

Emaze (2022). *Nonverbal communication*. Dostupno na: <https://www.emaze.com/@AZCLQCZL/Nonverbal-Communication> [Pristupljeno 04. lipnja 2022].

- Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- Greenwood, M. (2006). *How to Negotiate Like a Pro: 41 Rules for Resolving Disputes*. Lincoln: iUniverse.
- Industrijski park (2022.) *Poslovno pregovaranje* Dostupno na: <https://www.ipng.hr/strategije-i-taktike-poslovnog-pregovaranja/> [Pristupljeno: 10. lipnja 2022].
- Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja*. Zagreb: Opinio.
- King University Online. (2017). *Glossophobia Be Gone: 5 Simple Methods to Curb Speech Anxiety*. Dostupno na: <https://online.king.edu/news/glossophobia-gone/>. [Pristupljeno: 10. lipnja 2022].
- Knežević, T. (2019). *Pregovaranje kao ključni potez poslovanja*. Završni rad. Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Koeszegi, S. T., Pesendorfer, E.-M., Stolz, S. W. (2006). *Gender Salience in Electronic Negotiations*. *Electronic Markets*, 16(3), 173-185.
- Koumoutsos, G., Thramboulidis, K. (2009). *A knowledge-based framework for complex, proactive and service-oriented e-negotiation systems*. *Electronic Commerce Research*, 9(4), 317-349.
- Krajinović, K. (2017). *Neverbalna komunikacija: mikroekspresije*. Diplomski rad. Hrvatski studiji, Zagreb. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:111:671195> [Pristupljeno: 02. lipnja 2022].
- Kulkarni, S. A. (2009). *Negotiations & Selling*. New Delhi: Excel Books.
- Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008.) *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. Barry, B. (2009). *Pregovaranje*, Mate d.o.o., Zagreb.
- Lukić, A. (2016). *Verbalna i neverbalna komunikacija*. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- Marušić, M. (2020). „Poslovno pregovaranje na primjeru tvrtke kgs d.o.o.“, Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
- Maturski.org (2022). Komunikologija. *Neverbalna komunikacija*. <http://www.maturski.org/index.html> [Pristupljeno 12. lipnja 2022].
- Moj Posao – Budućnost zapošljavanja (2022). *Timsko pregovaranje*. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/61398/Timsko-pregovaranje/6/> [Pristupljeno 10. lipnja 2022].
- Mrvica Mađarac, S. i Jelica, S. (2015). *Poslovna komunikacija - poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga*. Mostariensia, 19 (1), 149-158.
- Purdy, J. M., Nye, P., Balakrishnan, P. V. (2000). *The impact of communication media on negotiation outcomes*. International Journal of Conflict Management 11(2), 162-187.
- Radonić, M. (2020). *Elektroničko pregovaranje u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Sveučilište u Dubrovniku.
- Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.
- Salacuse, J. W. (2003). *The global negotiator: making, managing and mending deals around the world in the Twenty-first Century*. New York: Palgrave Macmillan.
- Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Skelac, I. (2015). Stewart Tubbs: *Komunikacija–principi i konteksti*. Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja, 53(2 (202)), 186-190.



Stopić, M. (2020). *Verbalna i neverbalna komunikacija*. Specijalistički završni rad. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:058116> [Pristupljeno: 03. lipnja 2022].

Sušec, M. (2017). *Poslovno komuniciranje u organizaciji*. Diplomski rad. Sveučilište Sjever. Sveučilišni centar Varaždin.

Šimunić, D. (2015). *Neverbalna komunikacija*. Završni rad. Sveučilište Sjever. Sveučilišni centar Koprivnica.

Štimac H. (2022). *Nastavni materijali kolegija Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2020/09/4.-predavanje.pdf> [Pristupljeno 13. lipnja 2022].

Tedenet (2022). *Edukacija – poslovno pregovaranje*. Dostupno na: <https://tedenet.com/centar-za-edukaciju-i-obrazovanje/service?id=36> [Pristupljeno 14. lipnja 2022].

Tidwell, L. C., Walther, J. B. (2002). *Computer-Mediated Communication Effects on Disclosure, Impressions, and Interpersonal Evaluations: Getting to Know One Another a Bit at a Time*. *Human Communication Research*, 28(3), 317-348.

Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb.

Ury, W. (1994). *Kako izbjeći „ne“: pregovaranje s nepopustljivima*, Zagreb.

Vojvodić, K. (2013). *Izazovi elektroničkoga pregovaranja*. *Ekonomski vjesnik*, 26(2), 586-596.

## Popis slika

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Glassophobia (King University Online, 2017). .....                        | 11 |
| Slika 2. Osnovni ljudski izrazi lica (Maturski.org, 2022). .....                   | 12 |
| Slika 3. Različiti stilovi odijevanja (Emaze, 2022). .....                         | 13 |
| Slika 4. Otvoreni i zatvoreni stav tijela (Akos, 2022). .....                      | 14 |
| Slika 5. Temperamenti pregovarača (Štimac, 2022). .....                            | 23 |
| Slika 6. Solo pregovaranje (Tedenet, 2022). .....                                  | 24 |
| Slika 7. Uspješno timsko pregovaranje (Center for Career Development, 2022). ..... | 26 |
| Slika 8. Podjela ispitanika prema spolu .....                                      | 28 |
| Slika 9. Podjela ispitanika prema dobnoj skupini .....                             | 28 |
| Slika 10. Stručna sprema ispitanika .....  | 29 |
| Slika 11. Zanimanje ispitanika .....   | 30 |
| Slika 12. Upoznatost ispitanika sa oblicima komunikacije .....                     | 30 |
| Slika 13. Razina važnosti usmene komunikacije .....                                | 31 |
| Slika 14. Razina važnosti neverbalne komunikacije .....                            | 32 |
| Slika 15. Učestalost susreta sa poslovnim pregovaranjem .....                      | 32 |
| Slika 16. Podjela učestalosti s kim ispitanici poslovno pregovaraju .....          | 33 |
| Slika 17. Ispitanikov izbor načina pregovaranja .....                              | 33 |
| Slika 18. Najčešći način ispitanikovog pregovaranja .....                          | 34 |
| Slika 19. Mišljenje ispitanika o timskom pregovaranju .....                        | 34 |
| Slika 20. Mišljenje ispitanika o solo pregovaranju .....                           | 35 |
| Slika 21. Najčešće korištena vrsta pregovora .....                                 | 35 |
| Slika 22. Preferiranje ispitanika po pitanju vrste pregovora .....                 | 36 |
| Slika 23. Primjena komunikacije u digitalnom pregovaranju .....                    | 36 |
| Slika 24. Primjena komunikacije u tradicionalnom pregovaranju .....                | 37 |
| Slika 25. Prednosti digitalnog pregovaranja .....                                  | 37 |
| Slika 26. Prednosti tradicionalnog pregovaranja .....                              | 38 |
| Slika 27. Presudni elementi u poslovnom pregovaranju .....                         | 38 |
| Slika 28. Moguće poteškoće u tradicionalnom pregovaranju .....                     | 39 |
| Slika 29. Moguće poteškoće u digitalnom pregovaranju .....                         | 40 |

## **Popis tablica**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Usporedba tradicionalnog i digitalnog pregovaranja tijekom pandemije Covid-19 (Moj posao, 2022) ..... | 22 |
|--|----|

## Prilog (upitnik)

1. Spol ispitanika M/Ž

2. Dob ispitanika

< 20 godina

21-30 godina

31-40 godina

41-50 godina

> 51 godina

3. Iz koje županije dolazite?

4. Mjesto u kojem živite?

5. Vaša stručna sprema?

6. Vaše trenutno zaposlenje?

7. Vaše zanimanje?

8. S kojim ste oblicima komunikacije dosad najviše upoznati?

9. Smatrate li komunikaciju važnom u poslovnom pregovaranju?

10. Odredite važnost usmene komunikacije u poslovnom pregovaranju.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| uopće nije<br>važna | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|                     |                       |                       |                       |                       | izuzetno je važna     |

11. Odredite važnost neverbalne komunikacije u poslovnom pregovaranju.

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

---

uopće nije                     izuzetno je važna  
važna

---

12. Koliko se često susrećete s poslovnim pregovaranjem?
13. S kim najčešće pregovarate?
14. Pripremate li se za pregovore?
15. Da možete birati, najradije biste pregovarali: pojedinačno (solo) ili timski?
16. Većinom pregovaram: pojedinačno (solo)/timski.
17. Timskim pregovaranjem lakše dođemo do poslovnog rješenja i dogovora.  
Slažem se/Ne slažem se
18. Najradije izabirem solo pregovaranje (pojedinačno) jer ovisim samo o sebi i najbolje donosim odluke sam/a.  
Točno/Netočno
19. Češće imam priliku pregovarati: uživo/virtualno.
20. Koji način pregovaranja preferirate? Elektroničke/tradicionalne pregovore.
21. Koje komunikacije najčešće koristite dok pregovarate elektronički?
22. Koje komunikacije prevladavaju dok pregovarate tradicionalno (licem u lice)?
23. Što su najveće prednosti elektroničkog pregovaranja?
24. Što su najveće prednosti tradicionalnih pregovora (licem u lice)?
25. Koji elementi su po Vama presudni u poslovnom pregovaranju?
26. Na koje poteškoće najčešće nailazite prilikom tradicionalnog pregovaranja ili mislite da su moguće?
27. Na koje poteškoće najčešće nailazite prilikom elektroničkog pregovaranja ili mislite da su moguće?

28. Smatrate li se dobrim i pravednim pregovaračem?