

# PREGOVARANJE U KOMUNIKACIJI

---

**Miljević, Antonia**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:417387>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Antonia Miljević

## **PREGOVARANJE U KOMUNIKACIJI**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Antonia Miljević

## **PREGOVARANJE U KOMUNIKACIJI**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010220839

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

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Marketing


Antonia Miljević

## **NEGOTIATION IN COMMUNICATION**

Graduate paper

Osijek, 2023.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG 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 suglasan/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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/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/studentice:** Antonia Miljević

**JMBAG:** 0010220839

**OIB:** 54761121158

**e-mail za kontakt:** amiljevic@efos.hr

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studiji

**Naslov rada:** Pregovaranje u komunikaciji

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

U Osijeku, rujan 2023. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Pregovaranje u komunikaciji**

### **SAŽETAK**

Komunikacija ima ključnu ulogu u različitim sferama društvenog života, zanimanjima i djelatnostima. Sposobnost komuniciranja ima veliki utjecaj na stvaranje pozitivnih ili negativnih dojmova o pojedincima i organizacijama te je temelj uspješnih privatnih i poslovnih odnosa među ljudima. Komunikacija je temelj svakog zdravog odnosa, bilo da se radi o obitelji, prijateljima, kolegama ili poslovnim partnerima. Mnogi sukobi nastaju zbog nesporazuma, što često proizlazi iz neadekvatnih komunikacijskih vještina. Učinkovito izražavanje i prenošenje svojih misli, ideja i stavova ključno je za postizanje željenih rezultata i osiguranje da nas drugi razumiju. Da bi se postigla učinkovita komunikacija, važno je razviti verbalne vještine, što uključuje sposobnost izražavanja misli i ideja putem govora i pisanja, te razumijevanje jezika. U verbalnoj komunikaciji, riječi su simbolički izraz misli s objektivnim i subjektivnim značenjem, dok neverbalna komunikacija obuhvaća sve aspekte komunikacije koji nisu povezani s verbalnim govorom. Komunikacija unutar organizacija predstavlja složeni sustav prijenosa informacija, naredbi, želja i naznaka. Kroz komuniciranje ljudi vrše čin pregovaranja. Pregovaranje je važan aspekt komunikacije koji se javlja u različitim sferama života. Njegova važnost dolazi do izražaja u životu, društvenom i ekonomskom sustavu. Uz to, nije dovoljno samo komunicirati; pregovaračke vještine su jednako bitne. One igraju važnu ulogu ne samo u poslovnom okruženju, već i u svakodnevnim situacijama, bilo da je riječ o rješavanju konflikata kod kuće ili na radnom mjestu. Usavršavanjem ovih vještina može se izgraditi povjerenje, postići bolje ishode i pronaći rješenja koja su korisna za sve strane.

**Ključne riječi:** komunikacija, verbalna, neverbalna, pregovaranje.

## **Negotiation in communication**

### **ABSTRACT**

Communication plays a key role in various spheres of social life, professions and activities. The ability to communicate has a great influence on the creation of positive or negative impressions about individuals and organizations and is the basis of successful private and business relationships between people. Communication is the basis of every healthy relationship, whether it is with family, friends, colleagues or business partners. Many conflicts arise from misunderstandings, which often result from inadequate communication skills. Effectively expressing and communicating your thoughts, ideas and attitudes is key to achieving the desired results and ensuring that others understand you. In order to achieve effective communication, it is important to develop verbal skills, which include the ability to express thoughts and ideas through speech and writing, and to understand language. In verbal communication, words are a symbolic expression of thoughts with objective and subjective meaning, while non-verbal communication includes all aspects of communication that are not related to verbal speech. Communication within organizations represents a complex system of transmission of information, orders, wishes and indications. Through communication, people perform the act of negotiation. Negotiation is an important aspect of communication that occurs in different spheres of life. Its importance comes to the fore in life, social and economic system. Additionally, it is not enough to just communicate; negotiation skills are equally important. They play an important role not only in the business environment, but also in everyday situations, whether it is about resolving conflicts at home or at the workplace. By honing these skills, one can build trust, achieve better outcomes, and find win-win solutions.

**Key words:** communication, verbal, non-verbal, negotiation.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet i cilj rada.....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Hipoteze istraživanja .....	3
2.4. Struktura rada.....	3
<b>3. KOMUNIKACIJA I NJEZINA OBILJEŽJA.....</b>	<b>5</b>
3.1. Vrste komunikacije .....	7
3.1.1. Verbalna komunikacija.....	8
3.1.2. Neverbalna komunikacija .....	11
3.2. Komunikacija u organizaciji.....	15
3.3. Proces komunikacije .....	18
<b>4. POSLOVNO PREGOVARANJE I PROCES PREGOVARANJA....</b>	<b>21</b>
4.1. Pregovaranje kao poslovni proces .....	22
4.2. Tehnike pregovaranja .....	23
4.3. Strategije pregovaranja.....	26
4.4. Pregovaranje u komunikaciji u Republici Hrvatskoj .....	29
<b>5. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE .....</b>	<b>32</b>
5.1. Opis istraživanja.....	32
5.2. Rezultati istraživanja .....	32
<b>6. RASPRAVA .....</b>	<b>45</b>
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>47</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>48</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>50</b>



<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>51</b>
<b>PRILOG.....</b>	<b>52</b>

## 1. UVOD

Komunikacija je srž ljudskog odnosa. Kroz povijest, sposobnost komuniciranja omogućila je izgradnju složenih društvenih struktura, razmjenu različitih misli i inovacije u tehnologiji. U poslovnom svijetu, komunikacija je ključna ne samo za svakodnevne zadatke, već i za strateško planiranje te izgradnju povjerenja s klijentima i poslovnim partnerima. Bez jasne komunikacije, organizacije riskiraju nesporazume, konflikte i propuštene poslovne prilike. U srcu svakog uspješnog poslovanja leži efikasna komunikacija. U poslovnom kontekstu, komunikacija postavlja temelj za niz bitnih aktivnosti. Omogućava brz i točan prijenos informacija među zaposlenicima, odjelima i partnerima. Uz to, igra središnju ulogu u procesu donošenja odluka, omogućavajući svim dionicima pristup relevantnim informacijama. U timskom radu, kvalitetna komunikacija potiče suradnju, razmjenu ideja i postizanje zajedničkih ciljeva. Također, upravljanje odnosima s klijentima ovisi o uspješnoj komunikaciji kako bi se razumjele potrebe klijenata i gradili dugoročni odnosi temeljeni na povjerenju. U konačnici, komunikacija je kamen temeljac na kojem se grade i razvijaju sve poslovne aktivnosti. Pregovaranje je složen proces koji se često koristi u poslovnim, političkim i svakodnevnim situacijama kako bi se postigao kompromis ili rješenje koje zadovoljava sve strane. Glavnu ulogu u pregovaranju ima pregovarač, a njegove osobine su vrlo važne. Pregovarač svojim osobinama nastoji ostaviti dojam i postići moć uspješnog pregovarača te ostvarivanje svojih ciljeva. To postiže služeći se tehnikama pregovaranja koje nastoji primjenjivati svakodnevno u poslovnom i socijalnom okruženju i u poslovnom pregovaranju. Ovaj diplomski rad za cilj ima istražiti i analizirati različite pristupe pregovaranju koji se koriste i istražiti iskustva, stavove, percepciju uspješnosti i izazove s kojima se pregovarači susreću svakodnevno kako bi se stekao dublji uvid u taj proces u hrvatskom kontekstu kroz anketiranje pregovarača iz različitih industrija i sektora rada u Republici Hrvatskoj.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

U ovom poglavlju rada detaljnije će se objasniti predmet i cilj istraživanja ovog diplomskog rada te će se navesti metode koje su korištene tijekom pisanja i izrade istog. Ovaj rad sadrži dvije hipoteze koje će se, na temelju rezultata u poglavlju rasprave, pokazati točnima ili netočnima.

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog diplomskog rada usmjeren je na pregovaranje u organizaciji, odnosno pregovaranje u komunikaciji. Rad obrađuje komunikaciju i njezina obilježja te vrste komunikacije koje ljudi svakodnevno koriste u raznim situacijama. S obzirom da se radi o poslovnom pregovaranju, ovaj rad obrađuje i temu poslovne komunikacije u organizaciji kao i proces komunikacije te pregovaranje i proces pregovaranja. Kada se govori o pregovaranju, neizostavno je napomenuti tehnike i strategije pregovaranja koje doprinose samim pregovorima.

Cilj rada je analizirati i utvrditi koliko i na koji način se danas zaposlene osobe susreću sa pojmom i aktivnostima pregovaranja u svom radnom okruženju. Nadalje, rad nastoji istražiti koji pristupi pregovaranju su najzastupljeniji, s kojim iskustvima, stavovima i izazovima se susreću pregovarači, a sve u svrhu stjecanja dubljeg uvida u sam proces pregovaranja.

### **2.2. Metode istraživanja**

Prilikom izrade diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni podaci. Za obradu teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori podataka iz raznih knjiga, znanstvenih članaka i relevantnih internetskih stranica koje obrađuju temu komunikacije i pregovaranja. Primarni podaci koji se koriste u ovom radu su podaci prikupljeni metodom ispitivanja putem ankete. Svrha istraživanja putem ankete bila je razjasniti kakav je pristup pregovaranju u Republici Hrvatskoj. Ostale znanstvene metode koje su korištene u ovom radu su deduktivna metoda, induktivna metoda, metoda analize i metoda sinteze.

### **2.3. Hipoteze istraživanja**

U ovom radu postavljene su dvije hipoteze koje će se detaljno razjasniti u poglavlju rasprave i utvrditi jesu li točne ili ne, a hipoteze glase:

- H1: Vještine pregovaranja zaposlenika u Republici Hrvatskoj su vrlo loše.

Hipoteza pretpostavlja da zaposlenici iz različitih sektora i na različitim radnim pozicijama rada nemaju razvijene dobre pregovaračke vještine.

Prvom hipotezom želi se provjeriti i utvrditi ima li razlike u pregovaračkim vještinama između osoba koje su zaposlene u različitim sektorima rada i rade na različitim radnim pozicijama. Pretpostavka leži u tome da se svaki sektor rada razlikuje od drugog po principu svog djelovanja te da radna pozicija uvelike ovisi o mogućnosti pregovaranja u organizaciji stoga se pretpostavlja da osobe koje rade u određenim sektorima, kao npr. u javnim ustanovama, nemaju razvijene pregovaračke vještine kao osoba koja radi u marketinškoj agenciji jer se ne susreću sa pregovorima.

- H2: Na ishod pregovora najveći utjecaj ima pozicija i moć radnog mjesta pojedinca u pregovorima.

Hipoteza pretpostavlja da na ishod pregovora najviše utječe pozicija radnog mjesta pojedinca i njegova moć koju dobiva svojom pozicijom.

Druga hipoteza želi utvrditi je li istina da pojedinac koji je zaposlen na radnom mjestu visoke pozicije zbilja ima veću moć od pojedinca na nekoj drugoj ili slabijoj radnoj poziciji u pregovorima samo zato što se smatra da ta osoba posjeduje veći kredibilitet za donošenje konačnih odluka.

### **2.4. Struktura rada**

Rad započinje uvodnim dijelom koji čitatelja upućuje na temu i problematiku na kojima se rad temelji. Nakon uvodnog dijela dolazi metodologija rada koja predstavlja predmet i cilj rada, korištene metode prikupljanja i obrade podataka, hipoteze istraživanja i strukturu rada. Treće poglavlje posvećeno je komunikaciji i komuniciranju u organizaciji, odnosno poslovna komunikacija te daje detaljan pregled na vrste komunikacije i njihova obilježja. Iduće poglavlje objašnjava pojam pregovaranja i poslovnog pregovaranja te tehnike i strategije

pregovaranja. U petom poglavlju obrađuju se i analiziraju podaci dobiveni istraživanjem, a nakon toga slijedi rasprava i zaključak.

### 3. KOMUNIKACIJA I NJEZINA OBILJEŽJA

Komunikacija (od latinskog "communicare" što znači "učiniti općim") predstavlja razmjenu informacija, ideja i osjećaja putem verbalnih i neverbalnih sredstava, prilagođenih socijalnoj prirodi situacije i kontekstu. Potreba za komunikacijom proizlazi iz pojedinaca i grupa. Komunikacija je ključna u svim aspektima društvenog života, profesijama i djelatnostima. Vještina komunikacije omogućuje pojedincima da utječu na svoje sugovornike, bilo da se radi o obitelji, prijateljima, poznanicima, suradnicima, poslovnim partnerima, podređenima ili nadređenima. Komunikacija igra presudnu ulogu u stvaranju pozitivnih ili negativnih dojmova o pojedincu i organizaciji te je temelj uspjeha u svim privatnim i poslovnim odnosima među ljudima (Fox, 2006:13).

Komunikacija podrazumijeva proces sporazumijevanja, pri čemu se informacije razmjenjuju. Ova razmjena iskustava omogućuje napredak živih bića. Komunikacija je bitna jer omogućuje dijeljenje znanja putem interakcije s drugim pojedincima i objektima. Ova interakcija obogaćuje vlastiti život i živote drugih ljudi, jer putem komunikacije može se prenijeti informacije o potrebama drugim ljudima. Kroz proces socijalne interakcije i empatijsko povezivanje, postiže se obogaćivanje života, što je urođena ljudska potreba za doprinosom dobrobiti sebi i drugima. Također, važno je naglasiti da je komunikacija neizostavan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta, budući da svi neprestano komuniciraju putem slanja poruka, razmjene i obrade informacija te pregovaranja. (Segetlija, 2009:75-76).

Prema Tomašević Lišanin i dr., (2019:66) „riječ komunikacija doslovno znači: podijeliti, učiniti nešto općim ili zajedničkim. Zbog toga se komunikacija definira kao proces razmjene informacija preko dogovorenog sustava znakova“. Glavni cilj uspješne komunikacije je osigurati da poruke budu prenesene na način da ih druga strana ispravno razumije. Osim toga, obje strane trebaju uložiti napore kako bi izbjegle komunikacijske smetnje. Važnost učinkovite komunikacije je neosporna, s obzirom na to da loša komunikacija može rezultirati sukobima, propuštanjem prilika i čak agresivnim ponašanjem u ekstremnim slučajevima.

U postizanju učinkovite komunikacije, važno je razviti vještinu verbalne i društvene komunikacije, što uključuje sposobnost izražavanja misli i ideja putem govora i pisanja te razumijevanje jezika. Međutim, važno je imati na umu da komunikacija nije ograničena samo na jezik. Ljudi komuniciraju i putem neverbalnih elemenata poput pogleda, osmijeha i gestikulacije. Prema Lewicki i dr. (2009:171) u procesu komunikacije neizostavni su sljedeći

neverbalni elementi koji se još nazivaju i vještine slušanja, a to su: položaj tijela, kontakt očima i pokazivanje interesa. Navedeni elementi ključni su za povezivanje s drugom osobom tijekom komuniciranja ili pregovaranja. Komunikacija može biti izražena i kroz šutnju, djela i čak potpunu pasivnost. Fox (2006:14) smatra da je stoga važno shvatiti da komunikacija ima širi spektar oblika i da uspješna komunikacija ne ovisi samo o verbalnim sposobnostima, već i o sposobnostima tumačenja i korištenja neverbalnih znakova.

Prema Čulo i Skendrović (2012:323) za uspješno pregovaranje najvažnija je dobra komunikacija. Komunikacija predstavlja neizostavan element u poslovanju, organizacijama i menadžmentu. Svi sudionici kontinuirano sudjeluju u procesu komuniciranja, prenose poruke, vode korespondenciju te razmjenjuju i obrađuju informacije. U okviru organizacija, menadžment ima važnu ulogu u informiranju o strategijama, izdavanju uputa, komunikaciji s poslovnim partnerima i javnošću. Poslovni vođe primaju i izdaju naloge, daju upute i podnose izvještaje o obavljenom poslu. Svakom pojedincu u organizaciji je neophodno primanje i slanje informacija kako bi obavljao svoje zadatke. Fox (2006:14-15) je mišljenja da komunikacija ima ključnu ulogu u formiranju dojma o organizaciji te može biti odlučujući faktor između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, dosljednost, točnost i urednost su kvalitete koje pridonose pozitivnom iskustvu komunikacije. S druge strane, neuredna korespondencija, nepregledne ili netočne informacije negativno utječu na stvaranje dojma. U kontekstu poslovne komunikacije, dvije ključne funkcije imaju socio retorički značaj. Prva je osobna funkcija koja obuhvaća pripadnost društvenim grupama, osobni stil komunikacije te stavove prema činu komuniciranja i sadržaju poruke. Druga funkcija je međusobna funkcija koja se odnosi na odnose među sudionicima u komunikacijskom procesu, društvene uloge, stavove, zajedničko znanje i interakcijske mogućnosti koje komunikacija pruža.

Komunikacija se sastoji od nekoliko osnovnih komponenti. Prva je poznavanje jezika, koje obuhvaća verbalne i neverbalne elemente, jezični uzorak prikladan za određenu komunikacijsku situaciju, jezične opcije i situacijsku vrijednost tih opcija. Druga komponenta su interakcijske vještine, koje uključuju poznavanje karakterističnih obilježja komunikacijske situacije, odabir i interpretaciju oblika prikladnih za tu situaciju, organizaciju diskursa, norme interakcije i interpretacije te strategije za postizanje komunikacijskih ciljeva. Treća komponenta je kulturno znanje, koje obuhvaća razumijevanje društvene strukture, vrijednosti i stavova te procese enkulturacije. Poslovna komunikacija može se ostvariti unutar i izvan organizacije. Unutarnja poslovna komunikacija odnosi se na procese koji uključuju sve zaposlenike organizacije. Njezina svrha je ostvarivanje plana, bez obzira na prirodu

poslovanja. Unutarnja komunikacija obuhvaća vertikalnu komunikaciju prema dolje, vertikalnu komunikaciju prema gore, horizontalnu i lateralnu komunikaciju, kao i svu relevantnu dokumentaciju koja dokumentira radne procese i operacije. Važno je napomenuti da dobar dio komunikacije unutar organizacije nema izravnu vezu s poslom. To uključuje osobnu komunikaciju koja se manifestira kroz razmjenu mišljenja, osjećaja i informacija iz privatne sfere pojedinca. Intenzitet i priroda osobne komunikacije unutar organizacije značajno utječu na stavove i ponašanje zaposlenika, radnu etiku i produktivnost. Kada se određuje status osobne komunikacije na radnom mjestu, menadžment treba izbjegavati ekstreme - zabranu osobne komunikacije, ali i prekomjerno intenzivnu osobnu komunikaciju. Idealno rješenje je uspostaviti povremenu osobnu komunikaciju koja pridonosi pozitivnom radnom okruženju, a istovremeno ne utječe negativno na produktivnost. Komunikacija organizacije s vanjskim okruženjem, tj. poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom, obuhvaća sve aspekte povezane s nastankom i plasmanom proizvoda i usluga. Ova vrsta komunikacije uključuje odnose s javnošću, marketinšku komunikaciju i komunikaciju menadžmenta sa širom društvenom sredinom. U nedavnoj prošlosti, poslovna komunikacija, kako unutar tako i izvan organizacije, prošla je kroz značajne promjene. Korištenje elektronskih sredstava komunikacije značajno je pojednostavilo i ubrzalo protok informacija. Napredak u softverima za obradu teksta i provjeru pravopisa, prikladnosti leksičkog izbora, gramatike i stila, pridonosi kvaliteti poruke. Nova komunikacijska tehnologija ima i značajan utjecaj na kreativnost suvremene poslovne komunikacije, jer je poslovnim profesionalcima omogućila bolje razumijevanje potreba i mogućnosti komunikacije. (Fox, 2006:16-17).

### **3.1. Vrste komunikacije**

Razumijevanje i povezivanje među ljudima postiže se korištenjem različitih metodama komunikacije. Vizualni načini, poput znakovnih jezika, auditivni načini, poput glazbe i govora te fizički načini, kao što je dodir, znakovi i pokreti tijela, sve to omogućava komunikaciju. Tekst i slike mogu dodatno nadopuniti zvukove i pokrete. Ključni elementi komunikacije su simboli, koji služe kao sredstva za razmjenu informacija. Simboli mogu biti riječi, geste, slike, zvukovi ili pokreti, i koristi ih se jer se ljudi uglavnom slažu o njihovom značenju u vezi s objektima, događajima i osjećajima koje ti simboli predstavljaju. Ipak, ljudi mogu pripisivati različita značenja istim simbolima, a jedan simbol može imati više različitih



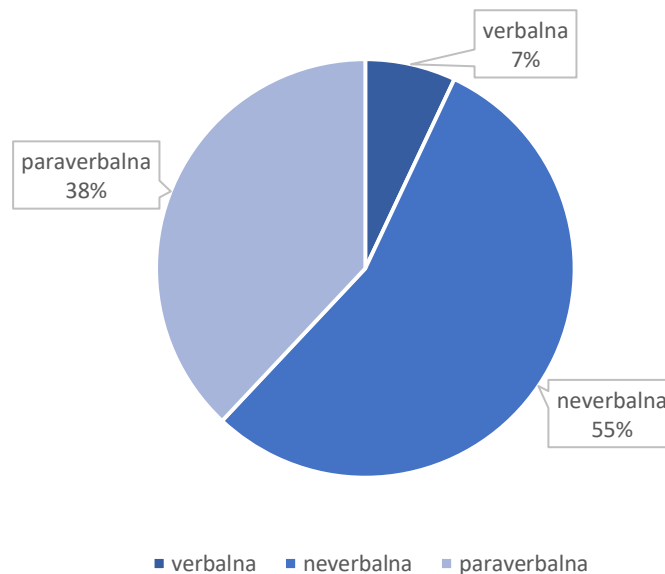
značenja. U suštini, ljudska komunikacija se odnosi na socijalnu interakciju u kojoj se razmjenjuju informacije s ciljem razumijevanja i uspostavljanja socijalnih veza. (Segetlija, 2009:76).

Prema mišljenju istog autora (Segetlija, 2009:77) komunikacija se može podijeliti na:

- verbalne, paraverbalne i neverbalne
- govorne i pisane
- namjerne i nenamjerne
- posredne i neposredne
- usmene i pisane, i sl.

U nastavku teksta prikazane su verbalna i neverbalna komunikacija. Njihova obilježja važna su u svakodnevnoj komunikaciji, ali i u poslovnim pregovorima.

Na Slici 1. prikazan je odnos verbalne, neverbalne i paraverbalne komunikacije.



Slika 1. Odnos verbalne, neverbalne i paraverbalne komunikacije (Štimac, 2012).

### 3.1.1. Verbalna komunikacija

Komunikacija putem govora je osnovni način međuljudske interakcije koji se razvija u ranim godinama života i može se unaprijediti tijekom cijelog života. Može se definirati kao razgovor koji se temelji na dvije glavne komunikacijske vještine, a to su, kako navodi Segetlija (2009:78) govorenje i slušanje. Učinkovito prenošenje poruka verbalno ovisi o raznim

faktorima, uključujući i neke koji su fiziološke prirode. Prema Tomašević Lišanin i dr. (2019:70) govor uključuje različite organe koji se ne mogu kontrolirati u potpunosti. Osim toga, utjecaj verbalne komunikacije također ovisi o vanjskim varijablama koje se donekle mogu kontrolirati. Te vanjske varijable odnose se na način prezentacije, broj prisutnih osoba, dostupnu tehničku opremu. Također, glasovne karakteristike utječu na verbalnu komunikaciju, uključujući psihološke čimbenike poput osobne filozofije, stavova i motivacije. U komunikaciji je bitno obratiti pažnju na glasnoću, brzinu, intonaciju i artikulaciju. Prilagođavanje brzine govora održava pažnju slušatelja, a dinamičniji govor stvara dojam samopouzdanja i vitalnosti. Glasnoća govora treba biti prilagođena publici i potrebi da se čuje čak i najudaljeniji slušatelj. Ako netko prirodno glasnije priča, treba prilagoditi svoj ton prilikom telefonskih razgovora ili kada se razgovor odvija s tišim osobama. Također, važno je biti svjestan brzine govora. Prebrzi govor često se povezuje s nesigurnošću i tremom, te ga je teško pratiti, posebno za manje iskusne slušatelje u odnosu na temu o kojoj se govori. S druge strane, presporo govorenje može izazvati dosadu i nestrpljivost kod slušatelja. Promjenom intonacije, mogu se istaknuti određeni dijelovi razgovora i češćim mijenjanjem intonacije potiče se veća mentalna angažiranost slušatelja. Precizna artikulacija i jasan izgovor riječi pomažu slušatelju da lakše razumije i s manje napora prati izgovoreni sadržaj. Većina verbalnih poruka djeluje na razumni dio sugovornika. U verbalnoj komunikaciji, riječi predstavljaju simbolički izraz misli i imaju objektivno i subjektivno značenje. Problemi nastaju kada ljudi koriste riječi na nekonvencionalan način, odstupaju od dogovorenih značenja te koriste kolokvijalne izraze i žargon. Dodatni izazov leži u činjenici da ljudi često ne izražavaju svoje misli jasno, koriste dvoznačan govor ili ne izražavaju svoje prave namjere. Naravno, komunikaciju mogu otežati i neprikladne količine riječi, koje mogu biti prevelike ili premale.

Komunikacija unutar poslovnog okruženja često se dijeli na usmenu komunikaciju, koja obuhvaća elemente slušanja i govora, i pisanu komunikaciju, koja se temelji na vizualnim elementima. Važnost uspješnog prijenosa misli u obliku pisanog i usmenog izraza nastala je zbog udaljenosti radnih mjesta od fizičkog rada i veličine organizacija. Izbor između govornog i pisanog medija ovisi o pošiljateljima poruke, publici i prirodi informacija. Oblik komunikacije, bilo usmeni ili pisani, ima svoje prednosti i nedostatke. Kombinacija više medija čini poruku učinkovitijom, što rezultira boljim razumijevanjem i boljim pamćenjem poruke od strane primatelja. Usmena poslovna komunikacija može biti planirana ili spontana, formalna ili neformalna. Glavna prednost neposredne usmene komunikacije je brzina, budući

da pošiljatelj poruke odmah dobiva povratnu informaciju i može prilagoditi svoju poruku prema tome. Međutim, nedostatak usmene komunikacije je taj što ostavlja malo ili nimalo trajnog traga. Stoga se usmeni poslovni dogovori često potvrđuju pisanom formom radi jasnoće i dokumentiranja. (Fox, 2006:59-69).

Prema Segetliji (2009:59) uobičajeni oblici usmene poslovne komunikacije su:

- razgovor (neposredan ili pomoću elektronskih sredstava)
- diskusija
- javno izlaganje
- izvješćivanje (jednoj osobi, manjoj/većoj grupi).

Pisanje, odnosno pisana komunikacija, zahtijeva pažljivo planiranje i značajan napor te je sporije od usmene komunikacije. U usmenoj komunikaciji odmah se dobivaju povratne informacije. Brzina pisane komunikacije ovisi o vrsti komunikacijskog medija. Na primjer, elektroničke poruke poput faksa (ili današnjeg e-maila) mogu se pročitati samo nekoliko minuta nakon slanja, dok pismo može stići nakon nekoliko dana. Jedna od prednosti pisane komunikacije je što ostavlja trajni zapis koji ima pravnu težinu, što je vrlo važno u poslovnom svijetu. Odabir između usmene i pisane komunikacije ovisi o prirodi i važnosti informacija. Što su informacije važnije, veća je vjerojatnost da će sudionici koristiti pisani oblik komunikacije. Pisanje je neophodno kada se želi poslati visokokvalitetna poruka jer omogućuje planiranje, pripremu i oblikovanje poruke do najmanjih detalja. Međutim, zbog vremenskog odmaka u dobivanju povratnih informacija, pisanje može dovesti do nesporazuma. Budući da pisanje zahtijeva dodatno vrijeme i napor, važno je pažljivo procijeniti je li zapis zaista potreban u određenoj situaciji. (Segetlija, 2009:65-66).

Da bi uspješno razumio suprotnu stranu, ključna vještina svakog pregovarača je slušanje. Pregovarač koji želi prepoznati interese i potrebe druge strane usredotočit će se na to da ne prekida sugovornika i pažljivo će slušati svaku njegovu riječ, kako bi identificirao moguće ustupke, probleme ili interese. Prema Hercigonji (2017:27) aktivno slušanje podrazumijeva pažljivo praćenje sugovornikovih riječi, bez prekidanja, s ciljem potpunog razumijevanja njegove perspektive. To uključuje ne samo slušanje riječima, nego i pokazivanje pažnje kroz geste poput pogleda, klimanja glavom i slično. Učinkovita komunikacija zahtijeva prilagodbu potrebama drugih, što znači da se treba aktivno slušati. Slušanje je stoga neizostavna komponenta svakog poslovnog pregovora. Dok pasivno slušanje znači površno praćenje

razgovora bez jasne potvrde sugovorniku da ga se sluša, aktivno slušanje omogućuje precizno i duboko razumijevanje potreba druge strane.

### **3.1.2. Neverbalna komunikacija**

Neverbalna komunikacija obuhvaća sve aspekte komunikacije koji nisu verbalni govor. To je način komunikacije koji se odvija bez upotrebe riječi, kako namjerno tako i nenamjerno. Prema Tomašević Lišanin i dr. (2019:75) ključni elementi neverbalne komunikacije uključuju stav tijela, izraze lica, kontakt očima, gestikulacije, dodirivanje, način odijevanja, prostorno ponašanje, vremensko ponašanje i vanjski kontekst. Različiti dijelovi tijela emitiraju neverbalne signale koji pružaju dodatne informacije koje verbalna komunikacija ne prenosi. To obuhvaća držanje tijela, pokrete ruku i nogu, izraze lica i mimiku. Također, prostorna udaljenost i izgled igraju važnu ulogu u neverbalnoj komunikaciji. Važno je biti oprezan prilikom tumačenja neverbalnih znakova i ne preporučuje se odvajanje neverbalne komunikacije od verbalnog sadržaja. Potpuno razumijevanje poruka koje šalje sugovornik zahtijeva istovremeno praćenje verbalne i neverbalne komunikacije. Verbalna komunikacija može podržavati ili biti suprotstavljena neverbalnoj komunikaciji. Također, treba postojati svijest o govoru tijela, tj. kakvi signali se šalju vlastitim stavom i pokretima. Prednosti neverbalne komunikacije su podrška ostalim oblicima komunikacije i izražavanje emocija na vidljiv način. Međutim, nedostaci se javljaju kada dođe do krive interpretacije govora tijela ili geste, što može utjecati na razumijevanje primljene poruke.

Većina ljudi uspješno koristi riječi kako bi izrazila svoje želje, prenijela informacije, uvjerala druge ili iznijela molbe ili zapovijedi. Međutim, u neverbalnoj komunikaciji situacija je složenija jer govor tijela otkriva prave namjere. Ako postoji nesklad između verbalne i neverbalne poruke, primatelj će više vjerovati neverbalnoj poruci, što može stvoriti negativan dojam u komunikaciji. (Fox, 2006:70-71).

Tumačenje neverbalnih znakova zahtijeva određeno razumijevanje principa neverbalne komunikacije. Budući da neverbalni znakovi nisu uvijek jednoznačni, tumačenje može biti izazovno. Stoga se preporučuje kombiniranje više neverbalnih znakova ili njihovo povezivanje s verbalnom porukom kako bi se dobila cjelovita slika. Na primjer, iznenađenje se može pokazivati pogledom, dok nezadovoljstvo može biti vidljivo kroz izraze lica. Raširene ruke i otvorena jakna mogu simbolizirati otvorenost, dok skršene ruke na prsima,

prekrižene noge ili agresivni pokreti mogu signalizirati obrambeni stav. Gestikulacija kao što je prekrižavanje ruku i trljanje zatiljka može ukazivati na zabrinutost, dok grickanje noktiju ili olovke može upućivati na nesigurnost. Kašljanje, pušenje, diranje uha ili meškoljenje u stolici mogu ukazivati na nervozu. Samouvjerena osoba obično sjedi uspravno s rukama na leđima ili u džepovima sakoa. Pokreti poput trljanja brade, bacanja glave unatrag, dodirivanje lica ili čišćenje naočala mogu upućivati na razmišljanje i procjenu situacije. Neverbalna komunikacija također može otkriti razlike u društvenom statusu sugovornika. Pogled ima višestruke komunikacijske funkcije. On regulira tijek komunikacije, označava početak i kraj razgovora. Također održava pažnju te olakšava pružanje povratne informacije. Pogled otkriva osjećaje i odražava prirodu odnosa između sugovornika. U zapadnoj kulturi, gledanje sugovornika u oči općenito se smatra znakom iskrenosti, pouzdanosti, povjerenja i poziva na društvenu interakciju. Lutanje pogleda može ukazivati na nesigurnost, osjećaj manje vrijednosti ili čak neurotičnost. Izraz lica odražava emocije, raspoloženje, interes, dosadu, sreću i tugu. Smiješak signalizira pozitivne osjećaje i prijateljstvo, dok namrštene obrve odražavaju ljutnju i nezadovoljstvo. Izrazi lica posebno su važni u neverbalnoj komunikaciji. Izrazi osnovnih emocija putem izraza lica univerzalni su jezik u neverbalnoj komunikaciji. (Fox, 2006:70-71).

Kontakt očima, poput pogleda, ima snažnu moć u neverbalnoj komunikaciji. Širom otvorene oči i proširene zjenice pokazuju privlačnost, dok trajanje i intenzitet pogleda ukazuju na interes i emocionalnu povezanost te pomažu u usklađivanju komunikacije s drugom osobom. Izbjegavanje pogleda često je znak nepoštenosti, ali također može signalizirati nelagodu. (Segetlija, 2009:78-79).

Slika 2. prikazuje različite izraze lica koji odašilju određenu vrstu i smisao poruke, odnosno prikazuje neverbalnu komunikaciju kojom se nadopunjuje verbalna poruka.



Slika 2. Znakovi neverbalne komunikacije (Don Bensted's Blog, 2016).

Neke osobe ostavljaju snažan dojam kada se pojave. To može djelomično biti rezultat njihovog fizičkog izgleda i odjeće, ali također ovisi o načinu držanja tijela i pokretima koje koriste. Preporučuje se uspravan stav tijela i prirodne gestikulacije koje nadopunjuju verbalnu komunikaciju. Tomašević Lišanin i dr. (2019:75-76) kažu da treba izbjegavati spuštena ramena i povijanje tijela ili ležanje u stolici. Osoba koja širi ruke, nagnje se unatrag i ima otvoreno držanje tijela signalizira svoju otvorenost za komunikaciju. Skrštene ruke, prekrižene noge i pogrbljeno držanje ukazuju na defenzivnost. Fizički izgled, uključujući odjeću, nakit i frizuru, trebao bi biti prilagođen situaciji i društvenom statusu sudionika. U pogledu držanja tijela i dodira primijećene su razlike između muškaraca i žena. Žene češće klimaju glavom i gestikuliraju, dok muškarci često nagnju tijelo naprijed i koriste pokrete nogu. Prema Fox (2006:22) žene također češće koriste dodir kao oblik komunikacije u usporedbi s muškarcima. Smatra se da su žene bolje u čitanju i tumačenju neverbalnog ponašanja ako ljudi govore istinu, dok su muškarci bolji u otkrivanju laži.

Na Slici 3. prikazani su različiti položaji tijela koji, također, šalju određenu poruku i nadopunjuju verbalnu komunikaciju.



Slika 3. Položaj i držanje tijela kao znakovi neverbalne komunikacije (Videnović, 2022).

Da bi se vodili svakodnevni razgovori, važno je imati informaciju o prikladnoj udaljenosti na kojoj treba stajati u odnosu na sugovornika. Sve kulture pridržavaju se pravila koja kažu da je fizička udaljenost proporcionalna društvenoj udaljenosti, odnosno razlici u društvenom statusu. Bliske osobe će se prirodno približavati jedna drugoj, dok će stranci održavati veću udaljenost. Korištenje osobnog prostora je oblik neverbalnog ponašanja koje se značajno razlikuje među kulturama. Postoje nekoliko zona koje se mogu definirati, a to su: intimna zona koja se proteže do 45 centimetara, osobna zona koja se odnosi na obitelj i prijatelje i obuhvaća raspon od 1,20 metara, socijalna zona koja obuhvaća društvene i poslovne odnose i proteže se od 1,20 metara do 3 metra, te javna zona koja se odnosi na nepoznate osobe i obuhvaća udaljenost od 3 metra pa nadalje. (Segetlija, 2009:76-79).

Nepoznavanje kulturno-specifičnih pravila o odgovarajućoj udaljenosti sugovornika, prema Fox (2006:72-73), može dovesti do nesporazuma i sukoba. Neverbalna komunikacija je izuzetno kompleksno područje, u kojem svaki pojedinačni čin komunikacije ovisi o društvenom kontekstu, pojedincu i kulturi. Stoga je neverbalna komunikacija često izvor nesporazuma u komunikacijskom procesu.

### 3.2. Komunikacija u organizaciji

Bez komunikacije organizacije ne bi postojale. U organizacijama komunikacija se može realizirati unutar i izvan nje, a važna je za funkcioniranje cijelog organizacijskog sustava. Prema Jurkoviću (2012:388) poslovna komunikacija može se realizirati na dva načina, a to je: komunikacija unutar organizacije u kojoj sudjeluju svi djelatnici i komunikacija izvan organizacije gdje sudjeluju samo neki djelatnici. Komunikacija unutar organizacije predstavlja složeni sustav protoka informacija, naloga, želja i naznaka. Prema Fox-u (2006:42) taj sustav se sastoji od dva djelomično povezana sustava:

- formalne mreže komunikacije,
- neformalne mreže komunikacije.

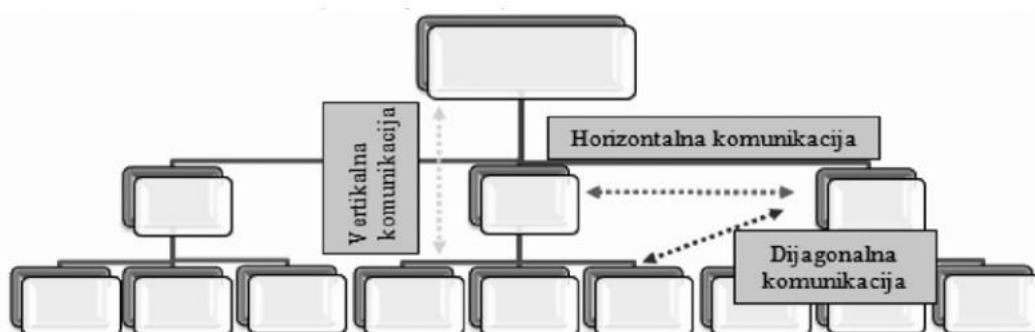
Prema Fox (2006:42) **formalna mreža komunikacije** je unaprijed planirani i sustavni proces prijenosa informacija u pisanoj i usmenoj formi, usklađen s potrebama organizacije. Ova mreža se razvija, potiče i podržava od strane same organizacije, posebno menadžmenta, jer je neophodna za obavljanje poslovnih aktivnosti. Struktura formalne komunikacije je usklađena s organizacijskom strukturom. Ključni cilj menadžmenta je uspostaviti efikasnu formalnu komunikaciju kroz cijelu organizaciju, što znači da postoji neprekidan tok komunikacije putem formalnih kanala. Formalna komunikacija se ostvaruje putem vertikalnih, horizontalnih i dijagonalnih kanala. Ne postoji univerzalno prihvaćeno rješenje koje bi garantiralo uspjeh određenog modela komunikacije. Menadžment treba prilagoditi oblik komunikacije u organizaciji prema vlastitim potrebama. Unutar organizacije, komunikacija, kako tvrdi Jurković (2012:391), obavlja četiri osnovne funkcije: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Važno je istaknuti da nijedna od ovih četiri funkcija nije više ni manje važna od ostalih. Uspješno funkcioniranje organizacije zahtijeva održavanje kontrole nad zaposlenicima, poticanje njihove motivacije, omogućavanje izražavanja osjećaja te donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja barem jednu od ovih funkcija, a često i više njih.

Vertikalna komunikacija u organizaciji, koja se odvija od vrha prema bazi, obuhvaća davanje uputa i naredbi, pružanje informacija o radnim zadacima, prenošenje ciljeva i ideologije organizacije, informiranje o politici i standardnim postupcima te pružanje povratnih informacija podređenima o kvaliteti njihovog rada. Jedna od ključnih uloga menadžera je motiviranje zaposlenika u organizaciji. Kako je uspješna komunikacija važan faktor



motivacije, sposobnost menadžera da komunicira znanje, ideje i naredbe smatra se bitnom vještinom. Razumijevanje da uspješnost komunikacijskog procesa ne ovisi samo o pošiljatelju poruke, već i o prirodi poruke, strukturi organizacije te spremnosti primatelja za komunikaciju, je ključno. Jedan od najčešćih problema u vertikalnoj komunikaciji od vrha prema bazi je zadržavanje informacija od zaposlenika. Mnogi menadžeri vjeruju da određene informacije, poput financijskih podataka i strateških planova, treba ograničiti na uski krug privilegiranih. Informacije koje se dijele nižim razinama često se svode na obavijesti o proslavama, izletima i pogodnostima za kupovinu. Međutim, zadržavanje informacija unutar organizacije je kontraproduktivno. Slobodan protok informacija ima izrazito pozitivan učinak na motivaciju i produktivnost. Efikasna vertikalna komunikacija od vrha prema bazi pridonosi kvaliteti rada i osigurava lojalnost zaposlenika organizaciji. Općenito, komunikacija prema bazi unutar organizacije je redovitija i efikasnija od komunikacije prema vrhu. Komunikacija iz vrha nosi inherentnu društvenu moć koja omogućuje relativno dobar protok informacija. Međutim, srednji sloj menadžmenta često filtrira ili zaustavlja nepovoljnu komunikaciju iz baze prema vrhu, što sprječava viši menadžment da dobije pravi uvid u stvarno stanje u organizaciji. Slobodan tijek komunikacije prema vrhu karakterističan je za participativni menadžment i moguć je samo u atmosferi povjerenja na radnom mjestu. Komunikacija prema vrhu može se ohrabrivati i uspješno ostvariti kroz neformalne oblike, poput politike otvorenih vrata (*open door policy*) ili redovite izravne komunikacije rukovoditelja s zaposlenicima (*MBWA*). (Fox, 2006:42-44).

Na Slici 4. prikazan je protok komunikacije u organizaciji.



Slika 4. Protok komunikacije u organizaciji (Jurković, 2012).

Komunikacija unutar organizacije može biti podijeljena na horizontalnu i dijagonalnu. Horizontalna komunikacija se odvija između osoba istog statusa unutar istog odjela, dok se

dijagonalna komunikacija odvija između osoba različitog statusa koje nisu formalno povezane u organizacijskom sustavu. Prema Jurkoviću (2012:393) „dijagonalna komunikacija nastaje kao prijenos problema iz horizontalne komunikacije na drugu hijerarhijsku razinu“. Sastanci, razgovori licem u lice, interna dopisivanja i izvješća često služe kao kanali za horizontalnu komunikaciju. Ova vrsta komunikacije ima funkciju ubrzanja protoka informacija, poboljšanja razumijevanja, koordinacije i rješavanja mogućih problema među različitim odjelima organizacije. Bitno je napomenuti da horizontalna i dijagonalna komunikacija često ne slijede hijerarhijsku strukturu organizacije. Prema Fox (2006:45) horizontalna komunikacija, budući da se odvija između ravnopravnih sudionika, pruža pojedincima društvenu i emocionalnu podršku, što pozitivno utječe na radni moral i učinkovitost. Uspješno širenje informacija horizontalnim kanalima osigurava učinkovit sustav informiranja unutar organizacije. Korporacije prepoznaju važnost poticanja ove vrste komunikacije jer ona omogućuje razmjenu znanstvenih činjenica, ideja i inovacija.

**Neformalna komunikacija** u organizaciji, poznata i kao *grapevine* ili vinova loza, predstavlja sekundarnu i kompleksnu mrežu komunikacije koja se temelji na osobnim dodirima i koja ne slijedi unaprijed određenu strukturu kao formalna komunikacija. Budući da se neformalna komunikacija ostvaruje kroz mnogo individualnih interakcija unutar radnog okruženja, ona je neprestano promjenjiva. Složenost neformalne komunikacije proizlazi iz činjenice da sudionici pripadaju različitim grupama i da se prirodne veze među njima stalno mijenjaju. Neformalna komunikacija presijeca kanale formalne komunikacije i, iako ponekad korisna, može predstavljati izazov za menadžere. Budući da menadžeri imaju samo djelomičnu kontrolu nad neformalnim kanalima komunikacije, preporučuje se pravovremeno slanje informacija putem formalnih kanala u svim smjerovima kako bi se održala ravnoteža komunikacije u sustavu. Iako neformalni kanali komunikacije često prenose glasine i ogovaranja, neformalni sustav komunikacije može također sadržavati informacije koje su važne za organizaciju i uživati povjerenje među zaposlenicima. Pametan menadžer prepoznaje postojanje neformalnog sustava komuniciranja i koristi ga za dobrobit organizacije, strategijski plasirajući odabrane informacije putem tog kanala. Prednost neformalne komunikacije leži u njoj čestoj i intenzivnoj prirodi. Stalna komunikacija među velikim brojem ljudi bez prethodnog planiranja idealna je za razmjenu znanstvenih informacija. S obzirom na to da su inovativnost i kreativnost ključne kvalitete za budući uspjeh poslovanja, organizacije potiču neformalno iznošenje i razmjenu ideja kroz promjenu radnog okruženja. (Fox, 2006:46-48).

Neformalna komunikacija odražava kako djelatnici vide organizaciju. Iako može preskočiti putove formalne komunikacije i ponekad biti korisna, može također postaviti izazove za menadžere. Budući da menadžeri mogu samo djelomično upravljati neformalnim komunikacijskim kanalima, preporučljivo je sustavno i pravovremeno slati informacije kroz formalne kanale u svim pravcima. Otvorena mreža formalne komunikacije je najučinkovitija metoda za upravljanje neformalnom komunikacijom.

### **3.3. Proces komunikacije**

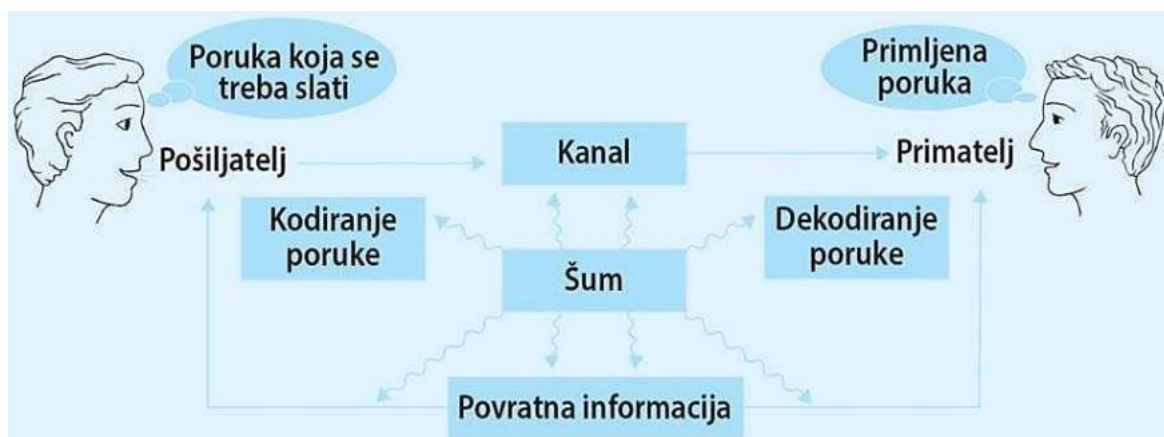
Izraz *komunikacija* u osnovi znači dijeljenje ili usklađivanje nečega u općem ili zajedničkom smislu. Stoga, prema Fox (2006:25) komunikacija se opisuje kao proces razmjene informacija putem dogovorenog sustava znakova. Međuljudska komunikacija podrazumijeva prenošenje određenog sadržaja, izražavanje emocija u vezi tog sadržaja, emocije prema sugovorniku i samoprocjenu. Proces komunikacije prolazi kroz nekoliko faza. Prva faza je izražena potrebom za komunikacijom, što uključuje želju za dijeljenjem ideja i osjećaja. U ovoj početnoj fazi postavlja se cilj komunikacije. Druga faza obuhvaća pretvaranje misli u oblik koji je prikladan za prijenos poruke, što se naziva enkodiranje. Nakon toga slijedi slanje poruke, koja može biti izražena usmenim, pismenim ili vizualnim oblikom.

Osim toga, komunikacija može uključivati i neverbalne elemente poput gestikulacije, intonacije glasa te pažljivo korištenje prostora i vremena. Poruka se potom prenosi primatelju, koji ima zadatak dekodiranja poruke, odnosno pretvaranja poruke u ideje i osjećaje primatelja. Konačno, proces se zaključuje potrebom za odgovorom na primljenu poruku, što također podrazumijeva postavljanje cilja komunikacije. (Tomašević Lišanin i dr., 2019:66).

Komunikacija je proces koji, kao i svi ostali procesi, može biti učinkovito oblikovan. Prema Rouse i Rouse (2005:42) ključna komponenta komunikacijskog procesa je prijenos poruke od pošiljatelja do primatelja. Fox (2006:26) također navodi kako „ključni elementi procesa komunikacije su pošiljatelj poruke, primatelj poruke, poruka i mediji“. Bitno je naglasiti da komunikacija ne postoji ako se ne odvija između dviju ili više osoba. U poslovnoj komunikaciji, radna organizacija djeluje kao pošiljatelj poruke. Međutim, svaki aspekt poslovne komunikacije se svodi na pojedince, jer oni izražavaju stavove, potrebe i želje organizacije. Cilj pošiljatelja poruke je biti uvjerljiv, što se postiže kroz vjerodostojnost i privlačnost. Prema Rouse i Rouse (2005:43) primatelj poruke će smatrati pošiljatelja

vjerodostojnim ako pokazuje stručnost i izaziva povjerenje, tj. ako ima ekspertnu moć i relevantne reference. Jedna korisna strategija za postizanje komunikacijske vjerodostojnosti je javno iznošenje suprotnih interesa. Osobe koje tečno i bez oklijevanja govore obično djeluju vjerodostojnije od onih koji se spotiču u govoru. Ako je poruka izuzetno važna za pojedinca, on će se s vremenom sjećati samo poruke, a zaboraviti sugovornika. Prema Fox (2006:26) privlačnost govornika je važan element u prenošenju poruke. Ljudi imaju potrebu da se sviđaju osobama koje percipiraju kao privlačne i prema njima su skloniji suradnji, što rezultira primjetno većim uspjehom komunikacije atraktivnih

Slika 5. prikazuje prijenos poruke, odnosno komunikacijski proces između pošiljatelja i primatelja poruke te kroz što sve poruka prolazi da stigne do odredišta.



Slika 5. Komunikacijski proces (Mrvoljak, 2020).

Od samog početka procesa slanja poruke, primatelj implicitno sudjeluje u komunikaciji. Pošiljatelj oblikuje poruku prema svojem shvaćanju potreba i očekivanja primatelja. S druge strane, primatelj pruža povratne informacije koje bitno utječu na oblik i sadržaj poruke. Stoga, zbog tog utjecaja povratne komunikacije, poslana poruka često nije identična izvornoj komunikacijskoj namjeri pošiljatelja. (Rouse i Rouse, 2005:43).

Prema Fox (2006:29) kodiranje predstavlja proces prevođenja misli u oblik govornih ili pisanih riječi. Riječi služe kao kod koji omogućuje prenošenje misli. Kako bi se misli mogle prenijeti kao komunikacijske poruke, moraju biti kodirane na odgovarajući način. Te kodirane poruke zatim se šalju primatelju putem različitih kanala kao što su glasovna komunikacija, pisana poruka, e-mail ili drugi medij. Tijekom procesa kodiranja, misli se transformiraju u verbalne i neverbalne znakove. Odabir riječi ovisi o stavu govornika prema poruci, očekivanjima primatelja, situacijskom kontekstu, iskustvu, kulturnim vrijednostima i

poznavanju medija. Ključni element kodiranja poruke je povratna informacija koju primatelj pruža, odnosno saznanje o tome kako je poruka primljena. Prema Rouse i Rouse (2005:43) poruka često sadrži više informacija nego što se na prvi pogled može primijetiti, pri čemu je ključan faktor učinkovitosti poruke način komunikacije.

Dekodiranje je, prema Fox (2006:31), proces koji se odvija kod primatelja poruke i predstavlja ekvivalent kodiranju. Ono podrazumijeva prevođenje verbalnih i neverbalnih elemenata komunicirane poruke. Odnosno, dekodiranje se može definirati kao tumačenje kodirane poruke i izvlačenje njenog značenja kako bi poruka bila razumljiva. Prema Vodopiji (2006:188) komunikacija se smatra uspješnom kada je poruka primljena i donekle shvaćena. Tokom faze dekodiranja, primatelj poruke tumači njen smisao kroz svoju društvenu perspektivu. U međunarodnim i međukulturalnim komunikacijama, proces dekodiranja često može izazvati nesporazume i neželjene situacije. Kako bi se smanjio rizik od nesporazuma pri dekodiranju, korisno je kombinirati različite vrste komunikacije. Budući da proces dekodiranja uglavnom ovisi o percepciji primatelja, primljena poruka obično nije identična izvornoj poruci. Razlike između primljene i poslano poruke često su uzrokovane smetnjama u komunikacijskom kanalu, poput buke, nedostatka pažnje ili kulturoloških razlika. Prekidi u komunikaciji najčešće se javljaju upravo u ovoj fazi.

Prema Rouse i Rouse (2005:44) povratna informacija predstavlja odgovor primatelja poruke. Ona je ključna za uspješnu komunikaciju jer pomaže u smanjivanju razlika između namjere pošiljalca i interpretacije primatelja. Kroz povratnu informaciju, komunikacija postaje dvosmjerna i stvara se prostor za dijalog. Kada poruka bude primljena, dekodirana i interpretirana, uloge pošiljalca i primatelja se mijenjaju. Primatelj postaje novi pošiljalac koji oblikuje, kodira i šalje svoj odgovor. Povratna informacija je važna jer potvrđuje razumijevanje prethodno poslano poruke i pruža informacije o tome kako je poruka shvaćena. Međutim, u procesu komunikacije moguće su smetnje ili šumovi koji ometaju ili iskrivljuju poruku. Šumovi predstavljaju sve faktore koji ometaju prijenos i prihvaćanje kodirane poruke u njenom izvornom smislu.

#### **4. POSLOVNO PREGOVARANJE I PROCES PREGOVARANJA**

Segetlija (2009:9) tvrdi da se značaj pregovaranja kao procesa i specifične ljudske aktivnosti očituje se prvenstveno u njegovoj ulozi u životu, društvenom i gospodarskom sustavu, posebno u području marketinga. Treba istaknuti da se pregovaranje može proučavati s različitih perspektiva kao interdisciplinarni fenomen. Sociolozi, bihevoristi, stručnjaci za komunikaciju, etičari, pravnici, kulturolozi, ekonomisti i drugi mogu pristupiti proučavanju pregovaranja i istraživanju njegovih aspekata. Prema Tomašević Lišanin i dr. (2019:226) „pregovaranje je vrlo složena međuljudska interakcija, koju se smatra jednom od najvažnijih vještina ne samo za uspješno poslovanje, nego za život općenito“.

Iako se pregovaranje sada sveprisutno javlja u gotovo svim aspektima života, s posebnim značajem u ekonomskom smislu, bilo da se radi o pojedincima, poduzećima ili čak cijelim državama, mnogi pojedinci se smatraju dovoljno vještima ili osjećaju nelagodu prema ovom suštinski pozitivnom procesu za rješavanje konflikata. Još uvijek ima ljudi koji pregovaranje smatraju nepoštenim, gdje jači uvijek pobjeđuje, dok slabiji neizbježno gubi. Konačni ishod pregovora nikada nije unaprijed određen, a često dobro pripremljen i iskusan pregovarač može nadmašiti svog protivnika koristeći upravo njegova oružja za postizanje vlastitih ciljeva. Pregovaranje u poduzećima više nije predvidljiv i relativno rijedak događaj kojim se nastoji ostvariti određene poslovne ili organizacijske interese. Naprotiv, pregovaranje kao posebna vještina više se ne može prepustiti ili delegirati samo nekolicini vještih i iskusnih profesionalaca, kao što se prije često činilo. Sve veći strateški naglasci koji se stavljaju na upravljanje odnosima s dobavljačima, integrirani pristup prodaji tvrtkinim proizvodima i uslugama, te povećano oslanjanje na vanjski rast putem akvizicija i strateških saveza, čine pregovaranje znatno složenijim, dinamičnijim i s izravnim utjecajem na postizanje ukupnog poslovnog uspjeha. Promjene i izazovi koje se javljaju pružaju priliku za razvoj nove organizacijske sposobnosti. Važno je imati na umu da su individualni elementi pregovaranja većinom poznati. Ono što donosi bitnu inovaciju je strateški i sustavni pristup pregovaračkim procesima. Osim vremena provedenog za pregovaračkim stolom, velika pažnja se posvećuje fazi pripreme pregovora i fazi njihove revizije. Na taj način, korištenjem različitih tehnika i alata, cilj je ostvariti maksimalnu dodanu vrijednost za svaku aktivnost (Tomašević Lišanin, 2004:144-149).

Segetlija (2009:9) tvrdi da se „u svakom slučaju može reći da je pregovaranje kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana.

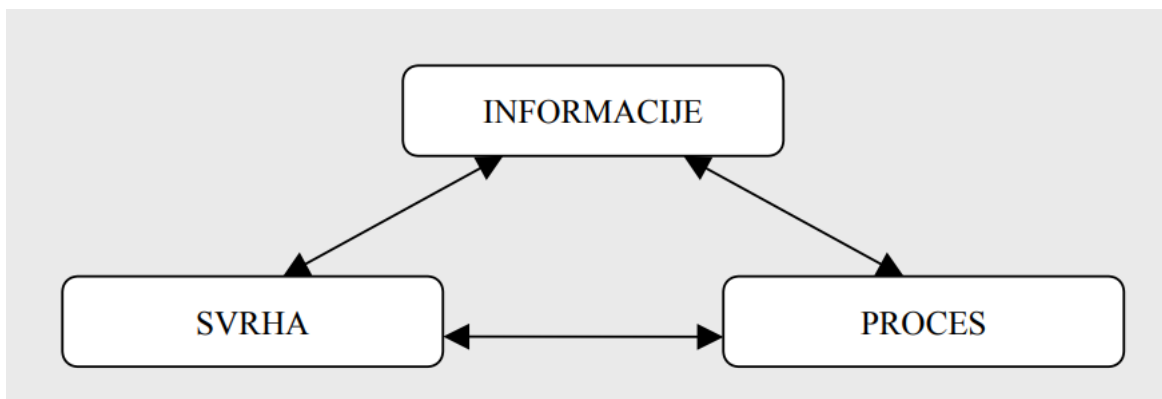
#### **4.1. Pregovaranje kao poslovni proces**

Prema Čulo i Skendrović (2012:323) pregovaranje se definira kao dijalog koji služi za rješavanje nesuglasica, postizanje razumijevanja i dogovora, ali i stjecanju prednosti u ishodu dijaloga. Tomašević Lišanin (2004:148) pregovaranje definira kao poslovni proces sastoji se od nekoliko faza. Prva faza uključuje uspostavljanje i održavanje unutarnje usklađenosti postupaka i podržavajućih procesa. Neke jednostavne prethodno utvrđene korake i smjernice štite pregovaračke timove od nejasnih i zbunjujućih poruka. Na primjer, za svaki prodajni pregovor identificiraju se ključne odluke koje moraju odobriti ili donijeti više razine menadžmenta. Također, važno je jasno obavijestiti sve o tome koji menadžeri su ovlašteni za koje odluke i u kojem opsegu. Također se utvrđuje i proces za donošenje ključnih odluka.

Druga faza sastoji se od davanja preciznih uputa i nedvosmislenih smjernica. Samo instruiranje pregovaračkog tima o minimalno prihvatljivom ishodu pregovora nije dovoljno. Pregovarači trebaju detaljnije smjernice i strože kriterije uspjeha. Fokusiranje samo na postizanje najniže cijene pri kupovini, na račun drugih važnih poslovnih kriterija, neće doprinijeti općem poslovnom uspjehu ili jačanju odnosa s poslovnim partnerima. Stoga je važno da menadžeri jasno obavijeste pregovarački tim o ključnim interesima koje treba ostvariti, kriterijima prema kojima pregovarači trebaju procjenjivati moguća rješenja, "prekidačima" ili signalnim stanjima kada treba prekinuti pregovore te o najboljim alternativama u slučaju nedostizanja sporazuma. Također je važno naglasiti ciljeve vezane uz radne odnose koje treba postići tijekom pregovora. Treća faza odnosi se na konkretne pripreme. Umjesto da se pregovaračima prepusti da sami pronađu rješenja za svaku situaciju, mnoge napredne tvrtke usvojile su standardne metode i alate za pripremu pregovarača. Priprema se može temeljiti na korištenju suvremenih softverskih i hardverskih rješenja, intraneta, internih baza podataka i drugih alata koji sadrže sveobuhvatne materijale i obrasce za organizaciju timova, analitičke alate za bolje razumijevanje druge strane i njezinog pregovaračkog konteksta, te alate za planiranje i generiranje kreativnih rješenja te odabir između različitih opcija. Ove pripreme također mogu uključivati prethodne sastanke i zajedničke aktivnosti ili putovanja članova tima i drugih relevantnih osoba radi uspostavljanja osnovnih pravila procesa i definiranja upravljačkih odluka za predvidive elemente

pregovaračkog procesa. Četvrta faza je sam proces pregovaranja. Čak i kada se strane već nalaze za pregovaračkim stolom, moguće je poboljšati način vođenja pregovora. Pregovarači uvijek mogu imati različite vodiče koji objašnjavaju standardne uvjete ugovora i pružaju savjete kada je prihvatljivo odstupiti od njih. Također je moguće razviti priručnike koji sadrže skupljenu mudrost iskusnih pregovarača o tome kako pregovarati s različitim vrstama klijenata i kako se ponašati u određenim, često neugodnim, okolnostima. Peta faza odnosi se na analizu i procjenu nedavno završenih pregovora te učenje iz dobivenih spoznaja. Mogu se razviti standardni obrasci u koje se bilježe lekcije o tome što je i na koji način doprinijelo uspješnom pregovaranju ili što ga je ugrožavalo. Također se mogu zabilježiti bilješke o ponašanju druge strane. Ovi uvidi unose se u alate i baze podataka koje koriste relevantne skupine i druge skupine u organizaciji priprema za buduće pregovore. (Tomašević Lišanin, 2004:148-149).

Na slici ispod prikazani su elementi za efikasno pregovaranje.



Slika 6. Elementi efikasnog pregovaranja (Tomašević Lišanin, 2004).

## 4.2. Tehnike pregovaranja

Prema Hercigonji (2017:18) tehnike pregovaranja predstavljaju metode i strategije koje vode pregovarača ka postizanju cilja i završetku pregovora u svoju korist. Kada se radi o postizanju dogovora između dvije strane koje pregovaraju, obično se misli na pregovarački sastanak. Međutim, danas postoje i jednostavniji poslovi koji se mogu zaključiti bez fizičkog susreta. U takvim slučajevima, pregovarači se mogu koristiti mobilnim telefonom ili internetom. Bez obzira na tehnološke mogućnosti, ipak će postojati potreba za osobnim kontaktom. Važno je napomenuti da se putem pisane komunikacije i razmjene informacija koje omogućavaju suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije pregovaračke strane mogu upoznati.



Ovo uključuje način iznošenja činjenica, stavova i prijedloga, vrijeme potrebno za odgovor na upit, jezik i stil pisanja, sadržaj pisama, kao i argumentaciju koja se koristi. Na temelju ovih elemenata može se zaključiti o poslovnom iskustvu i sposobnostima druge pregovaračke strane.

Prema Segetliji (2009:27) „tehnike pregovaranja, koje obrađuje S. Petar su slijedeće:

- smještaj u prostoru i korištenje prostora
- čitanje „sugovornika“
- kontrola temperature i tona
- vođenje zabilješki i sumiranje
- neutralnost i dobro raspoloženje“.

Čovjekov prostor može se podijeliti na dva temeljna oblika. Prema Segetliji (2009:27) u sferi psihičkog prostora, čovjek uspostavlja komunikaciju s drugima, a ta sfera ima važnost jer omogućuje čovjeku da komunicira na različitim udaljenostima s različitim ljudima. Svaki pojedinac brani određene dijelove svog prostora ovisno o razini ugroženosti koju osjeća kad druga osoba prekorači granice tog prostora. Pregovarač treba biti, kako tvrdi Segetlija (2009:28), svjestan vlastitih reakcija u svakom dijelu prostora kako bi ih uspješno kontrolirao. Intimni prostor je rezerviran samo za osobe u kojima se ima potpuno povjerenje. Ako netko neovlašteno uđe u taj prostor, osoba će odmah reagirati. Međutim, kada se netko neovlašteno približi unutar osobnog prostora, reakcije su obično blaže. U bližem društvenom prostoru, osoba obavlja svoje osobne poslove i često razgovara s prijateljima i kolegama s posla, dok se u udaljenijem društvenom prostoru odvijaju formalniji društveni ili poslovni odnosi.

Segetlija (2009:27) navodi da se psihički prostor dijeli na četiri zone, i to na:

- intimni prostor (do 30 cm od osobe)
- osobni prostor (30 do 100 cm od osobe)
- društveni prostor (bliži je od jedan do dva metra oko osobe, a dalji od dva do četiri metra od osobe)
- javni prostor (bliži je od četiri do osam metara od osobe, a dalji je osam i više metara od osobe).

Pregovori se mogu odvijati na različitim mjestima u fizičkom smislu, kao što su ulice, tramvaji, ispod mostova ili u restoranima. Međutim, veći dio poslovnih pregovora obično se odvija u uredima i posebnim prostorijama za sastanke. Budući da prostorija ima psihološki

utjecaj na druge sudionike pregovora, važno je da prostorije za sastanke budu čiste, uredne i opremljene klima uređajima. Također, važno je da se sastanak ne ometa prekidima ili telefonskim pozivima. Kod dugotrajnih pregovora, korisno je imati prostorije u blizini toaleta i restorana. Također, veličina prostorije i njezina adekvatnost za broj sudionika pregovora su bitne. U premalenoj prostoriji ljudi se mogu osjećati nelagodno, dok se u prevelikoj prostoriji može izgubiti osjećaj povezanosti među sudionicima. Pregovaranje uključuje postizanje vlastitih ciljeva, ali i spremnost na ustupke kao uvjet za postizanje tih ciljeva. Ključno je prepoznati "točku ravnoteže" u pregovorima, što zahtijeva sposobnost "čitanja" sugovornika. Pregovarač mora biti u stanju razumjeti sugovornika, što podrazumijeva sposobnost "čitanja između redaka" kako bi se spoznalo stvarno značenje izgovorenih riječi. Također, važno je aktivno slušati, pridajući pažnju i pokazujući interes. Pored toga, treba znati pravilno reagirati na ustaljene rituale koji pomažu postizanju najboljeg mogućeg dogovora tijekom pregovora. (Segetlija, 2009:28).

Za uspješno pregovaranje bitno je održavati potpunu smirenost i pažnju, što omogućuje stjecanje povjerenja druge strane, ali i realistično razumijevanje zahtjeva. Važno je izbjegavati žuriti s donošenjem zaključaka kako ne bi izazvali nepovjerenje. U tom procesu, šutnja igra važnu ulogu jer potiče sugovornika da prvi iznese svoje stajalište te pruža prostor za razmišljanje i promišljanje. U procesu pregovaranja, važno je redovito sažimati postignuto i dogovoreno te to zabilježiti. Preporučuje se bilježiti tijekom cijelog sastanka kako bi se izbjeglo naprezanje pamćenja o raspravljenim temama i spriječile pogrešne interpretacije i zaključci. Vođenje i provjeravanje bilješki donosi prednosti jer daje sugovornicima vremena za razmišljanje prilikom bilježenja. Bilješke također potiču asocijacije i potpomažu brže i bolje razmišljanje. Sažimanje omogućuje dobru organizaciju razgovora, usmjeravanje pregovora i štednju vremena. Također pomaže u kontroliranju razvoja i faza pregovaranja. S obzirom na postupno napredovanje pregovora do postizanja sporazuma, ključno je istaknuti uspješne faze pregovaranja koje su korisne i razumljive za obje strane. Održavanje neutralnosti je imperativ kako bi se izgradilo povjerenje. Kako bi se proces pregovaranja nastavio naprijed, potrebno je odobrenje i evaluacija postignutog. Treba izbjegavati iskazivanje nepovjerenja ili negativnog stava koji bi mogao vratiti pregovore na početak. Smatra se da je bolje fokusirati se na uvjete pregovaranja umjesto na moguće dogovore. Bitno je imati na umu da ništa unaprijed ne treba biti nepopustljivo definirano u pregovorima. Važno je dati prostor za razmišljanje jer u tom vremenu protu strana može ponuditi iznimno povoljne uvjete ili odustati od svoje prvobitno čvrste pozicije. (Segetlija: 2009:28-29).

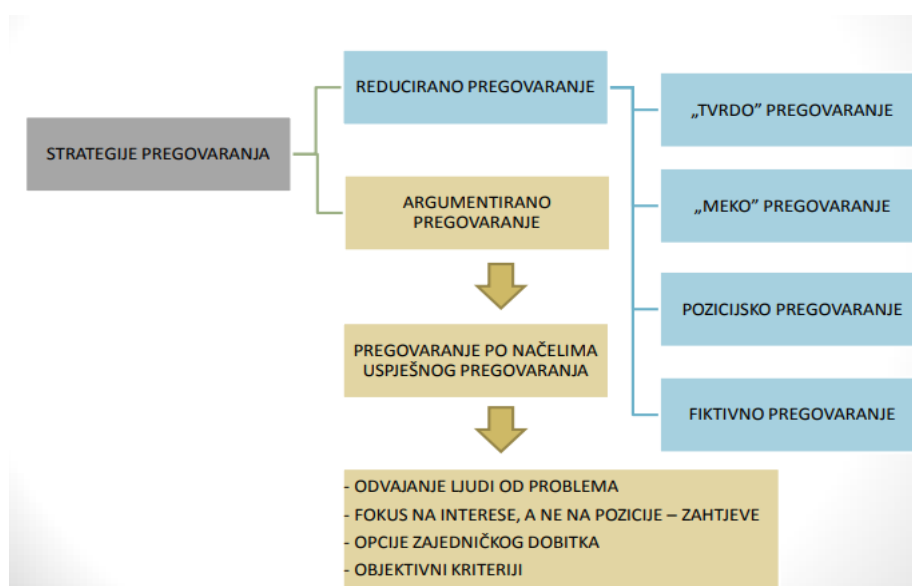
### 4.3. Strategije pregovaranja

Segetlija (2009:48) kaže da postizanje ciljeva pregovaranja često zahtijeva primjenu učinkovite strategije i temeljitog planiranja. Ključno je na početku definirati proces pregovaranja i odabrati strategiju koja je najprikladnija za situaciju. Iako je učinkovito planiranje ključno za povećanje izgleda uspjeha, mnogi pregovarači često zanemaruju ovaj korak. Otežavajući faktori poput nedostatka vremena i pritiska koji proizlaze iz posla često onemogućuju odgovarajuće planiranje. Prema Basarić (2020:16) strategija pregovaranja predstavlja predanost cjelokupnom pristupu pregovaranju koji ima visoke šanse za postizanje željenih pregovaračkih ciljeva.

Segetlija (2009:49) navodi da se prema Tudoru (1992) ističu sljedeće pregovaračke strategije, a to su:

- strategija „tvrđog“ pregovaranja
- strategija pozicijskog pregovaranja
- strategija „mekog“ pregovaranja
- strategija fiktivnog pregovaranja
- strategija „pregovaranja po načelima“.

Na Slici 7. prikazane su strategije pregovaranja koje se dijele na reducirano pregovaranje i argumentirano pregovaranje, a što će u nastavku biti dodatno pojašnjeno.



Slika 7. Strategije pregovaranja (Štimac, 2022).

Pregovaračke situacije u kojima se primjenjuju „**tvrdi**“ **pregovori** obično se koriste kada netko ima povoljnu situaciju, karakter, osobnost ili duh, ili kada dominira poslovni egoizam, a cilj je prikriti nedostatak stručne i taktičke pripreme. Prema Segetliji (2009:51) strategija tvrdog pristupa podrazumijeva agresivno pregovaranje, gdje se pregovori smatraju borbom volje i odlučnosti te se popuštanje doživljava kao slabost. Svrha je postići sporazum koji jednostrano zadovoljava vlastite potrebe. U ovom pristupu, važno je ostvariti maksimalne rezultate uz minimalne ustupke, ne uzimajući u obzir druge važne čimbenike kao što su efikasno upravljanje vremenom, političke i kulturne razlike, i slično. Međutim, takav stil pregovaranja je neproduktivan u svakom slučaju. Ova strategija pregovaranja može biti korisna samo u kontekstu obrane donjeg prihvatljivog kompromisa čime je omogućen predah potreban za orijentaciju. Preventivnim taktikama, kao što su šokiranje suprotne strane vlastitim zahtjevima ili kontrapotezima, treba izbjegavati tvrde pregovore. Važno je održavati normalan tok pregovora uz samokontrolu i pravovremeno upozoriti partnera da se takav način pregovaranja ne prihvaća. Hercigonja (2017:21) kaže da tvrdi pregovori zapravo omogućavaju izgovor za nagli prekid pregovora i zamrzavanje odnosa. Može se reći da u ovakvim pregovorima cilj pregovaranja uvijek opravdava sva sredstva, a samim time jači pregovarač snagom volje gotovo uvijek pobjeđuje u pregovorima.

**Pozicijsko pregovaranje**, koje je najčešći oblik pregovaranja osim spontanog pregovaranja, nastaje kada obje strane čvrsto zauzimaju svoje pozicije, pri čemu se ne raspravlja o okolnostima, interesima i prijedlozima rješenja. Prednosti pozicijskog pregovaranja ogledaju se u mogućnosti otkrivanja namjera protivnika i otvaranju prostora za pravu igru. Također, može poslužiti kao priprema za kasnije runde pregovora, s ciljem smanjenja protivnikovih očekivanja. Međutim, pozicijsko pregovaranje može također dovesti do zastajanja u mrtvoj točki ili neproduktivnog gubljenja vremena, s namjerom da se protivnik natjera da plati za izlazak iz te situacije. Ponekad se pozicijsko pregovaranje nastavlja kao tvrd pregovarački stil. Nedostatak pozicijskog pregovaranja je nedostatak kvalitetnog sporazuma, budući da se ne postiže optimalno rješenje zbog jednostranih i čvrstih stavova. (Segetlija, 2009:52-53).

Kod tvrdog pregovaranja nastoji se čvrsto zaštititi vlastite interese, a pozicijsko pregovaranje štiti interese, ali i zahtjeve u pregovorima. Kako bi se izbjeglo fiksiranje na jedno rješenje u pregovorima, važno je kreirati okolnosti u kojima nijedna strana neće biti usmjerena isključivo na jedan ishod. Prije nego što dođe pravi trenutak za postavljanje konačnih zahtjeva, treba ih privremeno staviti sa strane. Također, važno je ostaviti dovoljno vremena za traženje optimalnog rješenja i ne reagirati odmah ako druga strana postavi određeni zahtjev.

„**Meko pregovaranje**“ se javlja kada jedna strana u pregovorima prepoznaje nadmoćnost protivnika ili kada je ograničena vremenom. Ova strategija pregovaranja se često koristi u stabilnim i poznatim situacijama, posebno u dugoročnim poslovnim odnosima ili kada je cilj uspostavljanje takvog odnosa. Prema Hercigonji (2017:22) ovakva vrsta pregovora temelji se na dobrim odnosima među pregovaračima te na tome da su pregovarači uzajamno tolerantni. Prema Segetliji (2009:53) glavni fokus mekog pregovaranja je postizanje sporazuma, a odmah nakon toga razvoj dobrih odnosa između strana u pregovorima. Prednosti mekog pregovaranja uključuju postizanje sporazuma, mogućnost trajne suradnje, razvijanje uzajamne tolerancije i dobre taktičke sposobnosti. Segetlija (2009:54) tvrdi da prelaskom u „meko“ pregovaranje, treba nastojati zaštititi prijedloge i interese te nastojati iz područja mekog pregovaranja prijeći u „pregovaranje po načelima“. Kod ove strategije pregovaranja cilj je postizanje sporazuma neovisno o tome kakve kvalitete će biti sporazum.

**Fiktivno pregovaranje** vrlo je slično „normalnom“ pregovaranju. Zapravo, ovo pregovaranje za cilj ima izbjeći postizanje sporazuma i općenito provođenje sporazuma. Za takav način pregovora prema Segetliji (2009:55) koriste se različite taktike, a one su:

- izbjegavanje, odnosno odgađanje, susreta s time da se partnera drži u pripravnosti
- trošenje vremena kako bi se izbjeglo sklapanje sporazuma
- ne prihvaćanje ponuđenih prijedloga kao bijeg od konkretizacije
- ograđivanje suparnika da nemaju ovlaštenja ili suglasnost više organa za određeni prijedlog
- davanje nerazumljivih uvjeta drugoj pregovaračkoj strani kako bi se izbjegao sporazum.

Dobre strane fiktivnog pregovaranja ovise o ciljevima koji se žele postići. Takav cilj može biti odugovlačenje sporazuma u svrhu spoznaje situacije i poslovnog interesa suprotne pregovaračke strane čime se dolazi do ključnih informacija i spoznaja, ali može služiti i kao dobra priprema za drugu rundu pregovora. Može se reći da se ovakva vrsta pregovora temelji na obmani, lukavstvu i blefiranju. Naravno, fiktivno pregovaranje zbog svog primarnog cilja izbjegavanja sporazuma nosi sa sobom negativne strane. Ovim pregovaranjem ne dolazi se do sporazuma, bespotrebno se troši vrijeme, sredstva i resursi, nastaje gubitak interesa za optimalnim sporazumom, ne dolazi se do zajedničkih rješenja i postoji mogućnost da se poslovna suradnja sa partnerima uopće ne dogodi. (Segetlija, 2009:55-56).

**Principijelno pregovaranje, odnosno pregovaranje po načelima** prema Segetliji (2009:57) može se utvrditi na sljedećim točkama:

- odvajanje osobe od problema
- držanje fokusa na interesima, a ne na poziciji
- osigurati taktike za ostvarivanje zajedničkog dobitka
- tražiti objektivne kriterije.

Odvajanje ljudi od problema je važno jer se odnosi na razdvajanje pojedinaca i njihovih emocija od teme pregovora. Budući da suprotna strana često nije u potpunosti svjesna veze između emocija i stajališta, ne bi trebalo reagirati na emocionalne ispade tijekom pregovora. Umjesto toga, trebamo otvoreno razgovarati o emocijama. Fokus treba biti na interesima, a ne na pozicijama, jer jedan interes može imati više zahtjeva. Pozicija predstavlja već donesenu odluku, dok su interesi razlog koji je dovelo do te pozicije. Umjesto da se vrijeme troši na raspodjelu postojeće "torte" i probleme oko veličine dijela koji svaka strana dobiva, treba razmišljati o opcijama koje će stvoriti zajedničku korist. Pronalazak opcija za zajednički dobitak olakšava identifikaciju podijeljenih interesa. Četvrta točka je posebno važna kada je suprotna strana tvrdoglava i inzistira samo na svojoj poziciji, a ne na interesima. Tada je bitno naglasiti pravedne i objektivne kriterije koji nisu vezani uz poziciju bilo koje strane. Kroz raspravu o objektivnim kriterijima, obje strane mogu postići pravedno rješenje bez da ijedna strana popusti drugoj. (Segetlija, 2009:57).

Kao ciljeve principijelnog pregovaranja, Hercigonja (2017:22) navodi sljedeće: kvalitetan sporazum, racionalno trošenje vlastitog vremena, energije i sredstava, doprinos međuljudskim odnosima, najšira moguća i zajednička rješenja te dugoročnost istih i pouzdana provedba pregovora.

#### **4.4. Pregovaranje u komunikaciji u Republici Hrvatskoj**

Unatoč postojanju stotina knjiga posvećenih praktičnim aspektima pregovaranja diljem svijeta, u Hrvatskoj je rijetko pronaći domaće autore koji se bave ovom tematikom. Jedan mogući razlog nedovoljne pažnje akademske zajednice može ležati u činjenici da se pregovaranje do nedavno smatralo isključivo vještinom koja je pripisivana posebno sposobnim pojedincima s bogatim poslovnim ili političkim iskustvom, primjenjivom samo u

poslovnom ili diplomatskom kontekstu. Iako se često prepoznaje potreba za edukacijom o pregovaranju, rijetko se provodi u hrvatskim poduzećima. Često se kao izgovori navode financijske poteškoće ili nedostatak razumijevanja viših upravnih razina koje još nisu svjesne potrebe za organizacijskim promjenama. Također, mnogi više vjeruju u vlastito iskustvo nego u znanje iz knjiga ili savjete vanjskih konzultanata. (Tomašević Lišanin, 2004:153-155).

U Republici Hrvatskoj, pregovaranje igra ključnu ulogu u političkim i društvenim procesima. Primjenjuje se na različitim razinama, uključujući političke stranke, vladu, sindikate, poslovne pregovore i međunarodne odnose. Kako se o tome u Hrvatskoj malo govori i nije tema za raspravu, nema dovoljno literature kojom se konkretno može pojasniti korištenje i primjena ovog fenomena u Hrvatskoj.

Međutim, u Hrvatskoj ima nešto što se zove kolektivno pregovaranje. Kolektivno pregovaranje može se opisati kao proces u kojem sindikat i poslodavac održavaju sastanke s ciljem postizanja dogovora o radnom ugovoru. "Pregovaranje u dobroj vjeri" je temeljni princip koji čini osnovu za uspješne odnose između poslodavca i sindikata. To znači da obje strane aktivno komuniciraju i pregovaraju, odgovarajući na prijedloge s vlastitim prijedlozima i nastojeći postići dogovor. Ovaj princip ne podrazumijeva prisiljavanje jedne strane da prihvati prijedlog druge strane niti zahtijeva da bilo koja strana napravi konkretan ustupak. Ključni faktori uspješnog kolektivnog pregovaranja su demokratski uvjeti i odgovarajući pravni okvir koji omogućavaju neovisno djelovanje socijalnih partnera. To znači da radnici i poslodavci imaju pravo slobodno osnivati svoje udruge i pridruživati se njima putem propisanih pravila. Područja obuhvaćena kolektivnim pregovaranjem mogu biti visina plaće ili nagrade za obavljene poslove kroz osnovnu plaću, regres, bonuse, vrijeme rada, godišnji odmor i sl. (Mostarkić, 2021:18-19).

Prva faza procesa kolektivnog pregovaranja sastoji se od pripreme, u kojoj se donose odluke o započinjanju pregovora, formira se pregovarački tim i uspostavlja način rada predstavnika obje strane. Također se provjerava legitimnost sindikata i prikupljaju relevantni podaci neophodni za pregovore. U ovoj fazi, pripremaju se prijedlozi i strategije koje će biti iznesene od strane sindikalnih predstavnika. Druga faza kolektivnog pregovaranja je faza samih pregovora, u kojoj predstavnik jedne strane iznosi svoje prijedloge, dok druga strana daje protu prijedloge. Tijekom ove faze, postiže se kompromis u kojem obje strane odustaju od određenih zahtjeva, što rezultira neformalnim dogovorom. Treća faza uključuje rješavanje eventualnih pregovaračkih zastoja. Da bi prevladali takve zastoje, pregovarači koriste različite metode, uključujući posredovanje, mirenje, štrajk ili arbitražu. Četvrta i posljednja faza

kolektivnog pregovaranja obuhvaća aktivnosti nakon potpisivanja kolektivnog ugovora. To uključuje objavljivanje prava i povlastica dogovorenih tijekom pregovora te informiranje radnika o sadržaju ugovora koji su sklopili. (Mostarčić, 2021:19-21).



## 5. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE

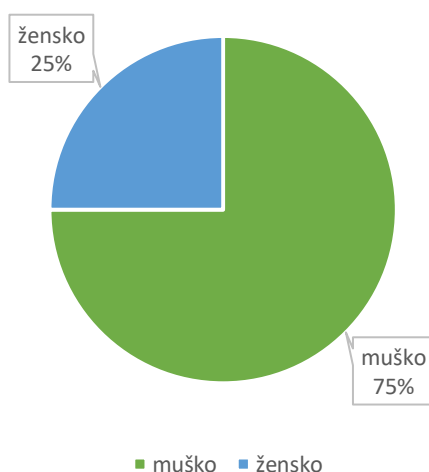
Poglavlje predstavlja opis istraživanja i analizu rezultata provedenog istraživanja.

### 5.1. Opis istraživanja

Ovo Primarno istraživanje provedeno je u svrhu analiziranja na koji način zaposlenici raznih sektora rada u Republici Hrvatskoj shvaćaju pregovaranje, a provedeno u obliku ankete koja je izrađena pomoću Google obrasca (Prilog) u periodu od 1. lipnja 2023. godine do 1. srpnja 2023. godine. Cilj je ispitati na koji način njihovo radno mjesto utječe na razinu pregovaranja te nalaze li se u pregovaračkim situacijama na svom radnom mjestu. Istraživanje je provedeno na uzorku od ukupno 40 ispitanika. Ispitanicima je postavljeno 21 pitanje i ponuđena im je mogućnost otvorenih pitanja, mogućnost višestrukog odgovora, skale procjene i zatvorena pitanja. U nastavku su prikazani rezultati provedenog istraživanja.

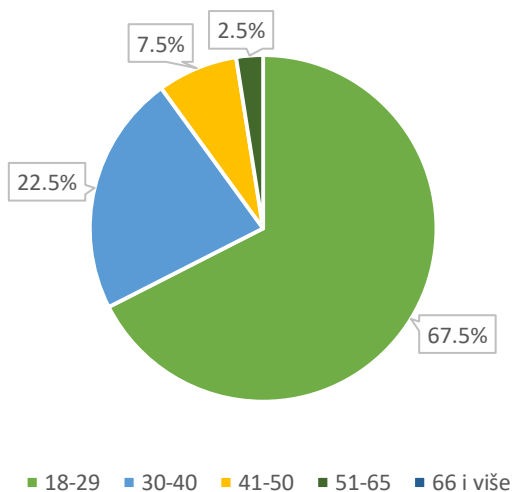
### 5.2. Rezultati istraživanja

Grafikon 1 prikazuje podjelu ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju prema spolu . Istraživanje je provedeno na uzorku od 40 osoba od kojih je 75% ženskog spola dok ostalih 25% ispitanika čini muški spol.



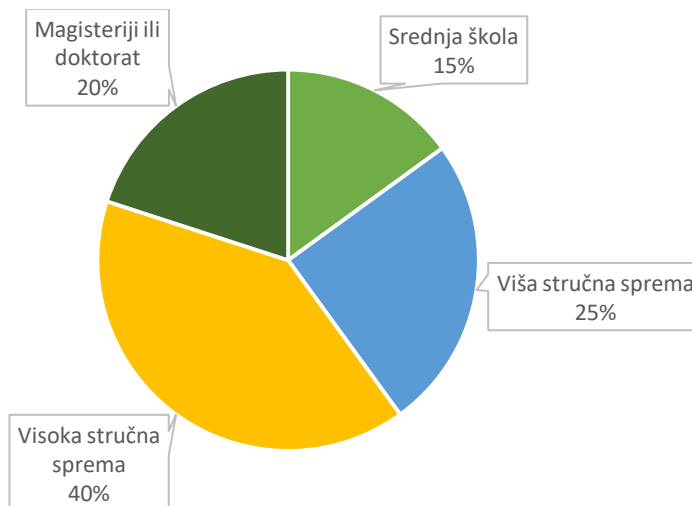
Grafikon 1. Spol ispitanika

Prema Grafikonu 2 najveći broj ispitanika je u dobi između 18 do 29 godina (67,5%), zatim u dobi između 30 do 40 godina (22,5%). Najmanji broj ispitanika ima preko 51 godinu.



Grafikon 2. Dob ispitanika

Grafikon 3 prikazuje da među ispitanicima prevladava visoka stručna sprema, koju prati viša stručna sprema, nakon nje magisteriji ili doktorat, a najmanje ispitanika ima završenu samo srednju školu.



Grafikon 3. Stupanj obrazovanja

Grafikon 4 prikazuje da se najveći broj ispitanika nalazi u sektoru obrazovanja i istraživanja (22,5%), a najmanji u marketingu (2,5%), uslužnim djelatnostima (2,5%), općoj upravi (2,5%) i pravu (2,5%).

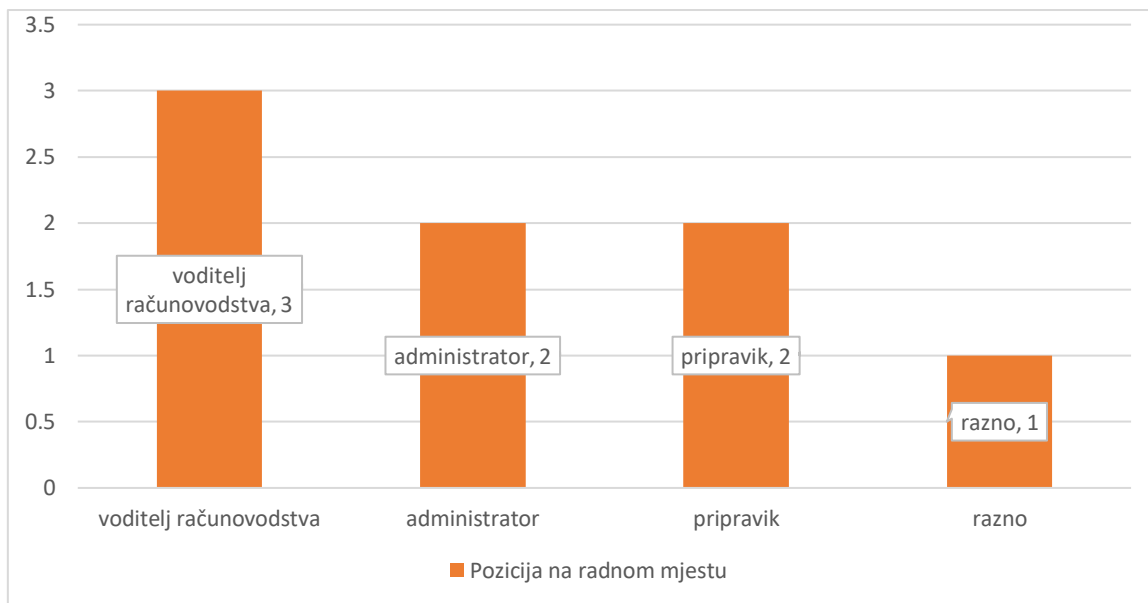


Grafikon 4. Sektor rada

U petom pitanju ponuđena je mogućnost otvorenog pitanja. Od 40 ispitanika ukupno je 35 odgovora, a njihove pozicije na radnom mjestu prikazuje Grafikon 5:

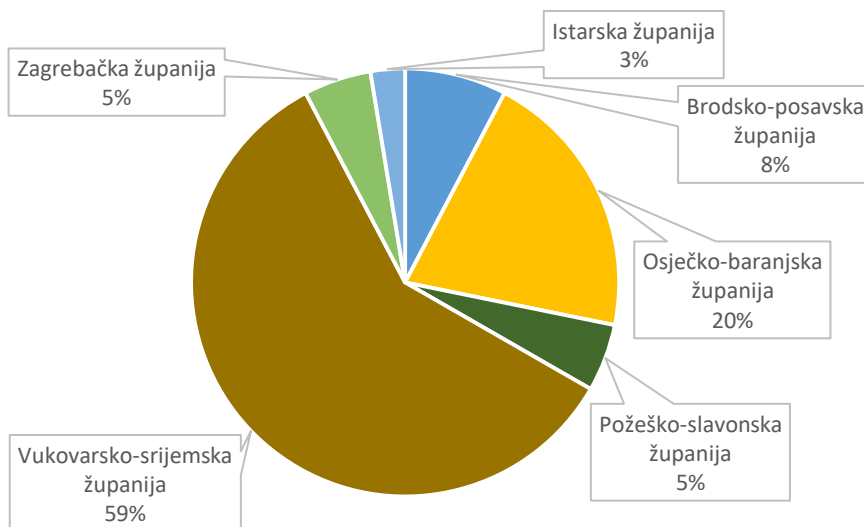
- Tri odgovora: voditelj računovodstva (3)
- Dva odgovora: administrator (2), pripravnik (2)
- Jedan odgovor: asistent, blagajnik, carinik II vrste, marketing menadžer, nastavnik, odvjetnički vježbenik, inženjer, osobni bankar, poslovni administrator i planer, pravnik, prodavačica, project manager, računovodstveni referent, recepcionar, referent za blagajnu i proračunske rashode, referent za financije i razvoj, social media manager, srednji menadžment, stručni suradnik, tajnik, team leader, vježbenik, voditelj skladišta trgovačkog lanca, developer, županijski službenik. (25)

Iz odgovora ispitanika može se zaključiti da je pozicija rada raznovrsna.



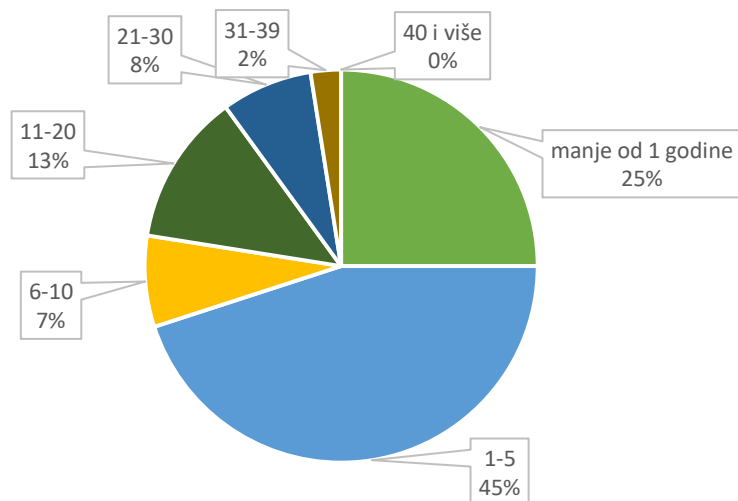
Grafikon 5. Pozicija na radnom mjestu

Grafikon 6 prikazuje područje rada ispitanika. Među ispitanicima prevladava Vukovarsko-srijemska županija, zatim Osječko-baranjska županija.



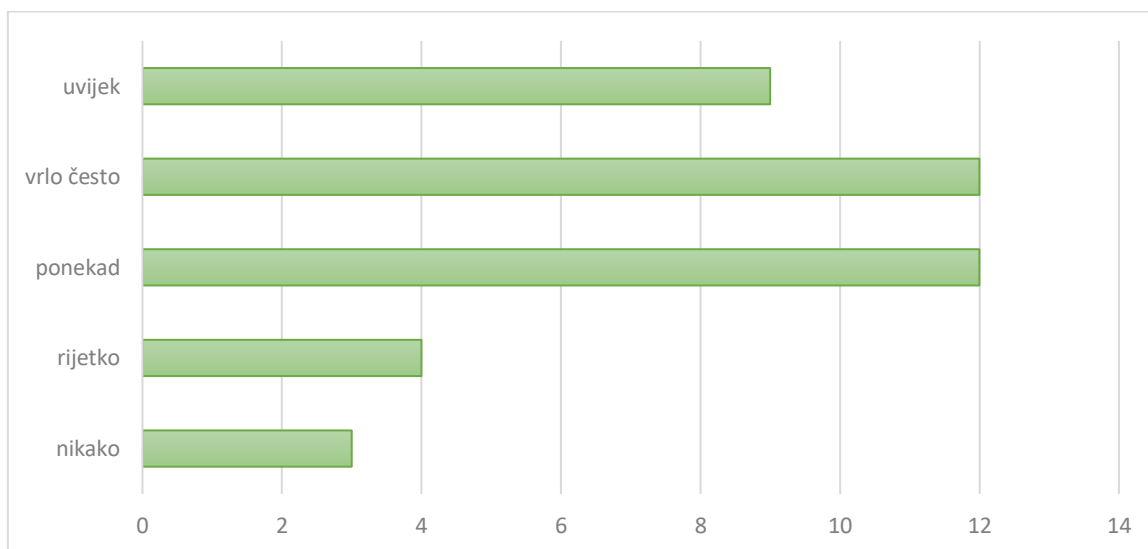
Grafikon 6. Područje rada ispitanika

Prema Grafikonu 7 najviše odgovora broji radni staž između 1 i 5 godina (45%). Zatim slijedi radni staž manji od 1 godine (25%). Najmanje ispitanika broji radni staž između 31 do 39 godina, odnosno 2%.



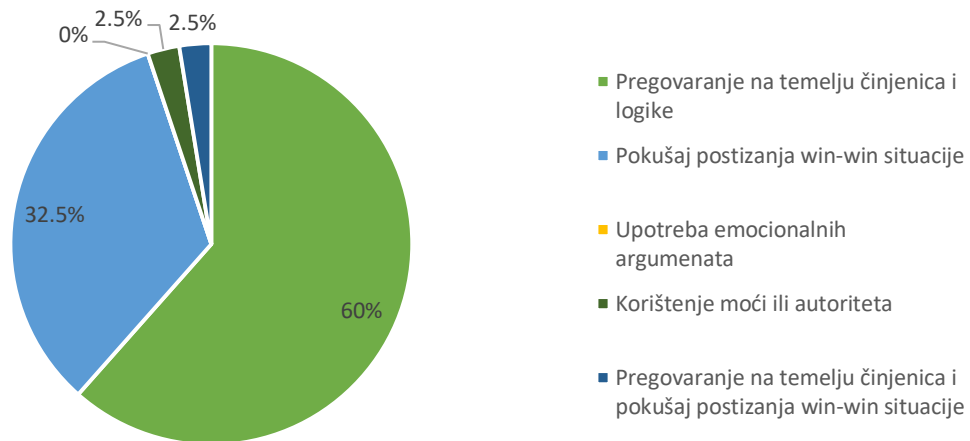
Grafikon 7. Radni odnos

U Grafikonu 8 ispitanicima je za davanje odgovora ponuđena skala procjene od „1“ do „5“, gdje je 1 „nikada“, a 5 „uvijek“. Od 40 ispitanika, 7,5% ne pregovara nikada, 10% pregovara rijetko, 30% pregovara ponekad, 30% pregovara vrlo često, a 22,5% pregovara gotovo uvijek.



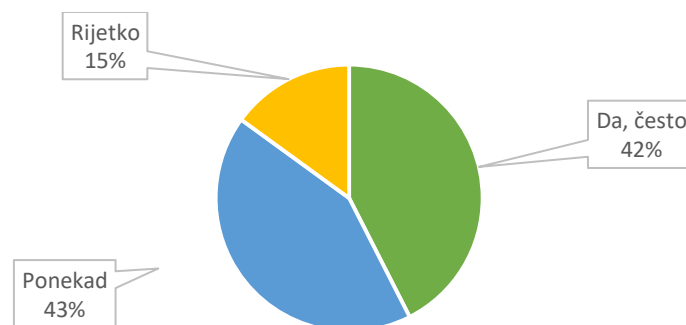
Grafikon 8. Pregovaranje u poslovnim situacijama

Grafikon 9 prikazuje da od ukupno 40 ispitanika, njih čak 24 (60%) odabire pregovaranje na temelju činjenica i logike. Na drugom mjestu nalazi se strategija postizanja *win-win* situacije sa 13 odgovora (32,5%).



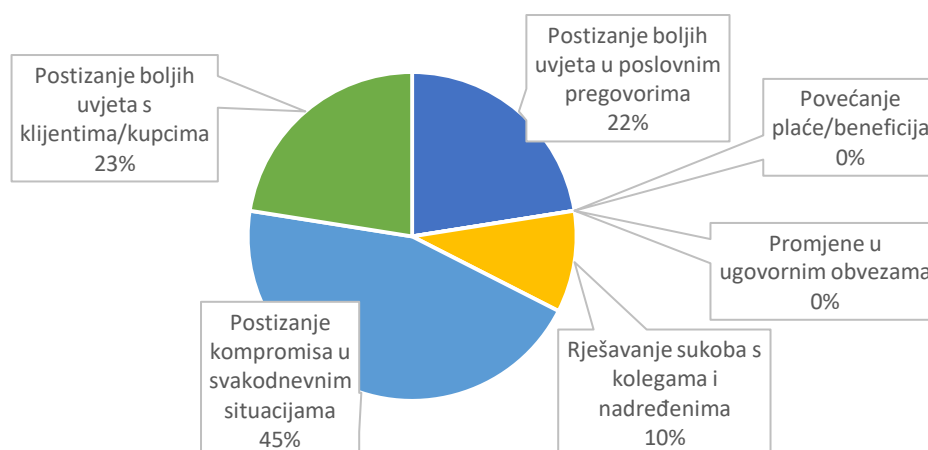
Grafikon 9. Tehnike pregovaranja u radnom okruženju

Po Grafikonu 10 može se iščitati da skoro polovina ispitanika (42,5%) vrlo često pregovara na svom radnom mjestu. Druga polovina (42,5%) pregovara ponekad, a tek 15% ispitanika pregovara rijetko.



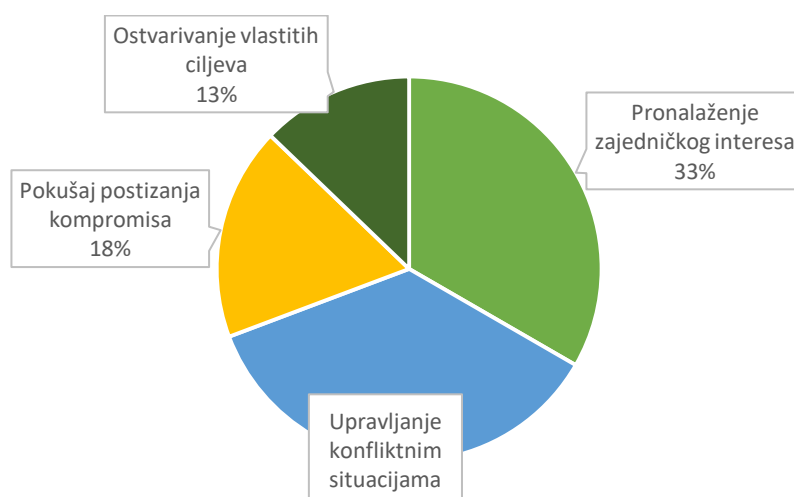
Grafikon 10. Rezultat pregovaranja

Prema Grafikonu 11 ukupno 18 ispitanika (45%) koji rade u Republici Hrvatskoj odgovorili su da je postizanje kompromisa u svakodnevnim situacijama njihov najčešći predmet pregovaranja. Sljedeći najčešći predmeti pregovora ispitanika sa ukupno 9 odgovora (22,5%) su postizanje boljih uvjeta u poslovnim pregovorima i postizanje boljih uvjeta s klijentima/kupcima.



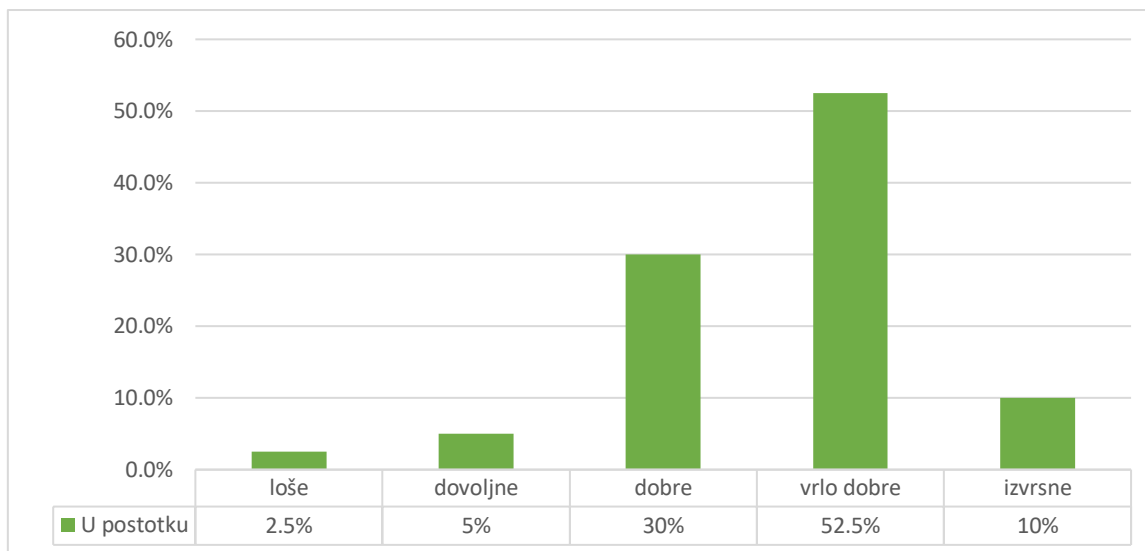
Grafikon 11. Pregovaranje u komunikaciji

Grafikon 12 prikazuje da je, prema istraživanju, najizazovniji aspekt pregovaranja upravljanje konfliktnim situacijama (35,9%), nakon toga je pronalaženje zajedničkog interesa (33,3%), pa pokušaj postizanja kompromisa (17,9%) i na kraju ostvarivanje vlastitih ciljeva (12,8%).



Grafikon 12. Aspekti pregovaranja

U 13. pitanju, ispitanicima je ponuđena skala procjene od „1“ do „5“ gdje „1“ označava „loše“, a „5“ „izvršne“. Gledajući Grafikon 13 zaključuje se da je dio ispitanika (52,5%) odgovorio „4“ što bi značilo da svoje pregovaračke vještine ocjenjuju kao „vrlo dobre“. Zatim slijede ispitanici koji svoje vještine ocjenjuju kao „dobre“ što je odgovor „3“ (30%). Mali broj ispitanika smatra da ima „izvršne“ vještine pregovaranja (10%), a tek vrlo mali broj ispitanika smatra da su im pregovaračke vještine „dovoljne“ ili „loše“ (2,5%).



Grafikon 13. Vještine pregovaranja

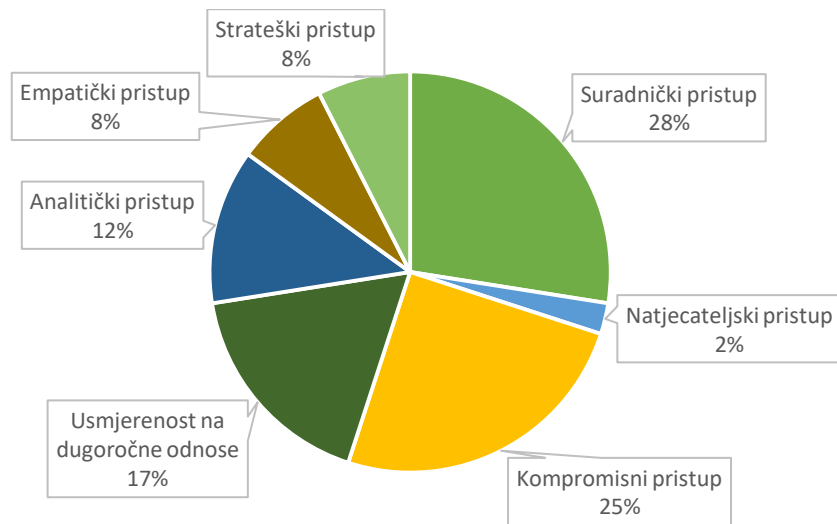
U 14. pitanju dobiveni su raznovrsni odgovori o pristupu pregovaranja. Ispitanicima je ponuđeno sedam odgovora o načinu na koji pristupaju u pregovorima, a oni su sljedeći:

- Suradnički pristup - fokusiram se na pronalaženje zajedničkih interesa i rješenja koja su korisna za obje strane.
- Natjecateljski pristup - usredotočen/a sam na postizanje svojih ciljeva i poboljšanje svoje pozicije u pregovorima.
- Kompromisni pristup - tražim srednje rješenje koje zadovoljava potrebe obje strane, prihvaćajući određene ustupke.
- Usmjerenost na dugoročne odnose - stavljam naglasak na izgradnju i održavanje dugotrajnih i povjerljivih odnosa s drugim stranama.
- Analitički pristup - koristim činjenice, podatke i temeljitu analizu kako bih informirao/la svoje pregovaračke odluke.
- Empatički pristup - pokušavam razumjeti perspektivu i osjećaje druge strane te komuniciram na način koji potiče međusobno razumijevanje.
- Strateški pristup - razvijam detaljan plan i strategiju pregovaranja kako bih ostvario/la željene rezultate.

Ispitanici podliježu najviše suradničkom pristupu pregovaranja u kojem je fokus na pronalaženju zajedničkih interesa i rješenja sa drugom pregovaračkom stranom, ukupno 27,5%. Sljedeći najčešće korišten pristup je kompromisni pristup gdje se nastoji pronaći

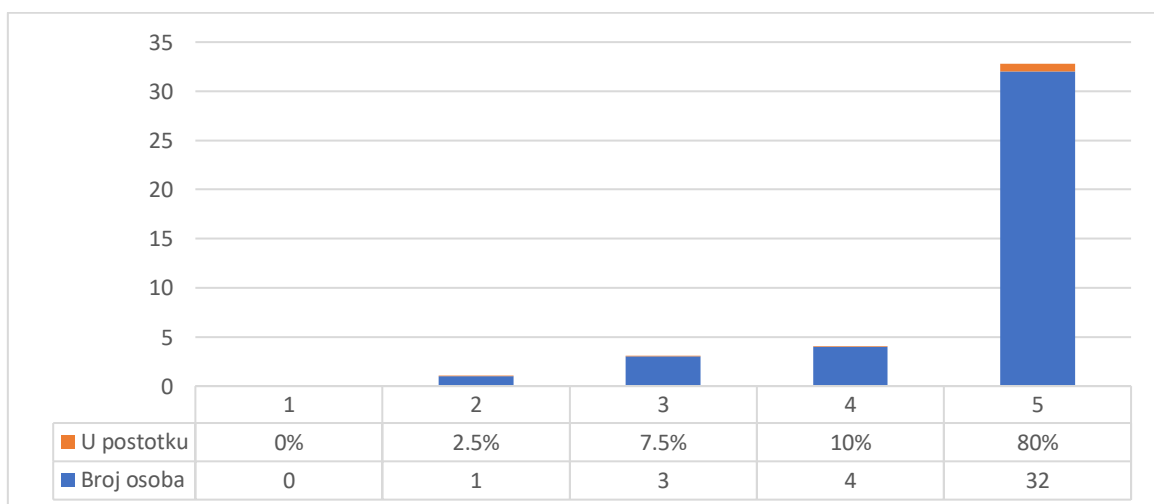


srednje rješenje koje zadovoljava potrebe i ciljeve obje pregovaračke strane, ukupno 25%. Najmanji broj ispitanika pregovaranju pristupa natjecateljski što znači da ispitanici nisu usredotočeni na ostvarivanje vlastitih ciljeva i poboljšanja svoje pozicije u pregovaranju, ukupno 2,5%. Navedeno prikazuje Grafikon 14.



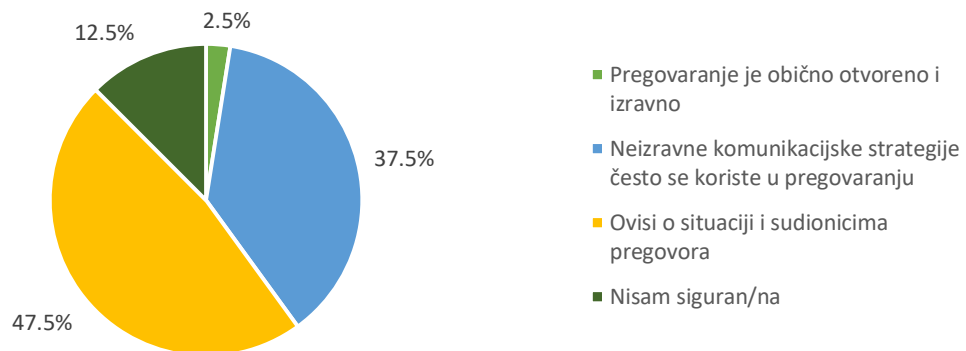
Grafikon 14. Pristup pregovaranju

U 15. pitanju kao odgovor ponuđena je skala procjene. „1“ označava da se ispitanici „u potpunosti ne slažu“, a „5“ da se ispitanici „u potpunosti slažu“. Skoro svi ispitanici, odnosno njih 80% , tvrdi da se u potpunosti slažu da je međusobna komunikacija ključna za postizanje pozitivnih rezultata u pregovaranju. Grafikon 15 prikazuje odgovore na pitanje.



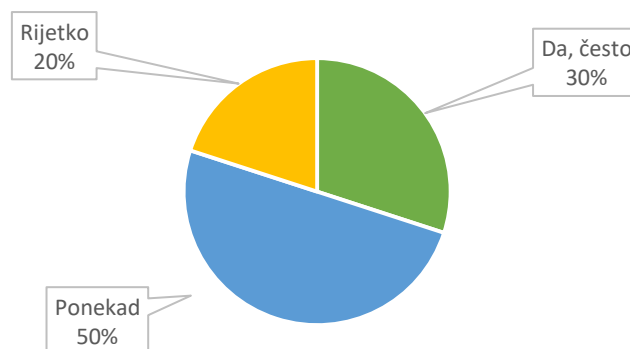
Grafikon 15. Pregovarački rezultat

U 16. pitanju po odgovorima se može zaključiti da ispitanici (47,5%) smatraju da pregovaranje u Republici Hrvatskoj obično ovisi o tome s kime se zapravo pregovara i kakva je situacija, odnosno kakav predmet pregovora je u pitanju. U Republici Hrvatskoj, tema poslovnog pregovaranja nije toliko česta pojava i kao takva nije izričito prisutna u svim sektorima rada ili različitim radnim pozicijama. Ispitanici koji rade u javnom sektoru vjerojatno nemaju prilike za iskušavanje pregovora jer se radi o jednoj osobi koja većinom odlučuje za sve. Kada se govori o Republici Hrvatskoj, tek ponegdje, u nekim sektorima, poput marketinga, postoji mogućnost za pregovore. Grafikon 16 prikazuje rezultate.



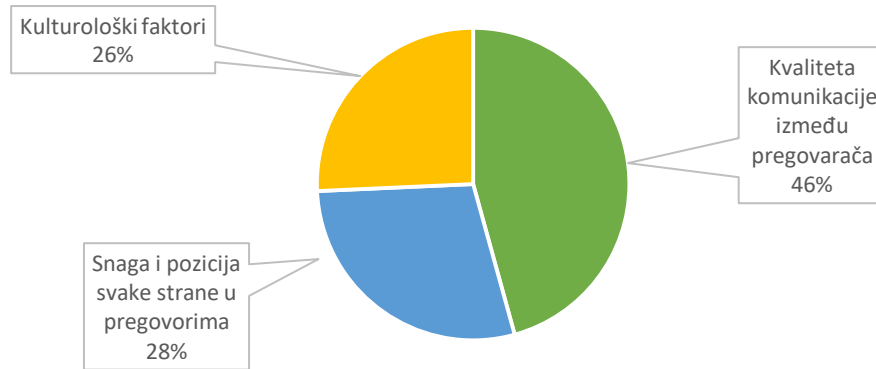
Grafikon 16. Pregovaranje u Hrvatskoj

Grafikon 17 prikazuje da od ukupnog broja ispitanih uzoraka, 50% smatra da pregovaranje u njihovom sektoru ponekad rezultira zadovoljavajućim ishodom za sve, 30% smatra da je to često, a 20% da je zadovoljavajući ishod vrlo rijedak.



Grafikon 17. Ishod pregovora

Prema Grafikonu 18 može se zaključiti da na pregovore ispitanika najviše utječe kvaliteta komunikacije (40%), zatim snaga i pozicija pregovaračkih strana (37,5%), a najmanje utječu kulturološki faktori (22,5%).

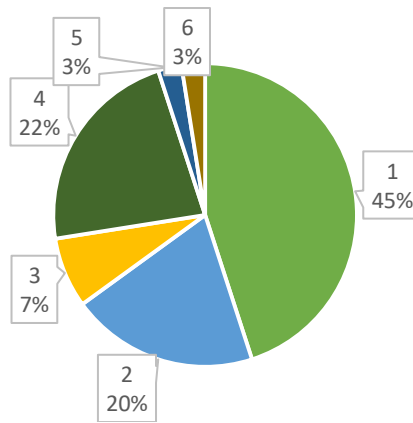


Grafikon 18. Utjecaj čimbenika na pregovore

Grafikon 19 prikazuje da su najčešće prepreke s kojima su se ispitanici susreli nepostizanje zajedničkog interesa u pregovorima ili razumijevanja s drugom osobom, ukupno (45%). Sljedeći najčešći izazov su predstavljale poteškoće u komunikaciji s drugim osobama, odnosno s drugom pregovaračkom stranom, ukupno 22,5%. Slijedi visok stupanj konflikta i emotivnih tenzija tijekom pregovora, ukupno (20%).

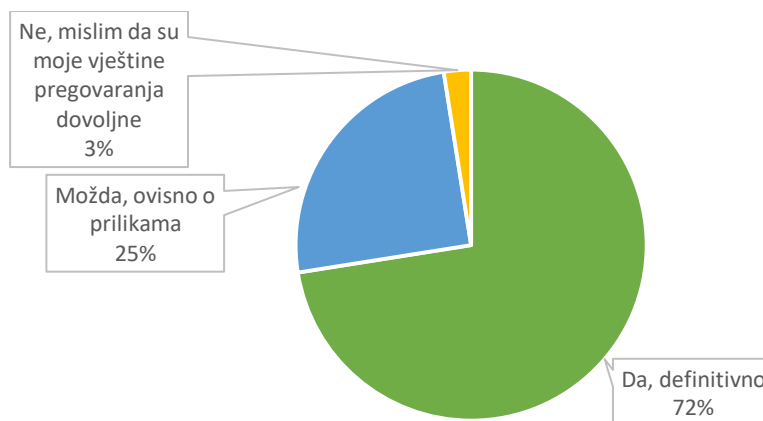
Ponuđeni odgovori su sljedeći:

1. Nepostizanje zajedničkog interesa ili razumijevanja s drugom stranom.
2. Visok stupanj konflikta i emotivnih tenzija tijekom pregovora.
3. Nedostatak informacija ili nedovoljna priprema za pregovore.
4. Poteškoće u komunikaciji s drugom stranom.
5. Nedostatak vještina pregovaranja ili nedostatak samopouzdanja.
6. Ostalo.



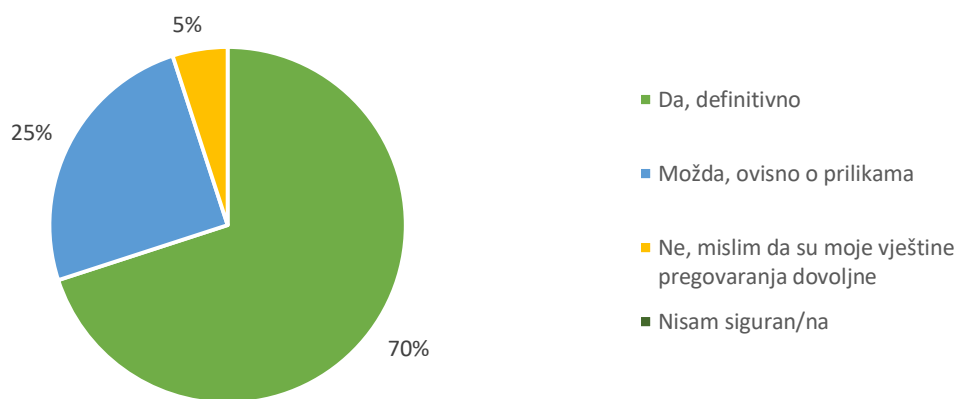
Grafikon 19. Prepreke i izazovi u pregovorima

Prema Grafikonu 20 većina ispitanika (72,5%) smatra da je za razvoj vlastitih vještina potrebno uložiti vrijeme i resurse za njihovo usavršavanje, a dio ostalih (25%) smatra da će razvoj njihovih vještina ovisiti o prilikama, dok tek mala nekolicina smatra da su njihove vještine pregovaranja dovoljno dobre.



Grafikon 20. Razvoj vještina

Prema Grafikonu 21 70% ispitanika ima želju poboljšati svoje vještine pregovaranja, dok njih 25% tvrdi da bi mogli poboljšati svoje pregovaračke vještine ovisno o prilikama.



Grafikon 21. Poboljšanje vještina pregovaranja

## 6. RASPRAVA

Sumiranjem teme i problematike ovog rada može se reći da su komunikacija i pregovaranje svakodnevno prisutni u životima pojedinaca. U Republici Hrvatskoj zapravo i postoji određena doza poslovnog pregovaranja na radnom mjestu, neovisno o sektoru rada, radnoj poziciji i godinama iskustva. Svi su se nekada susreli i susreću se sa pregovaranjem na poslu. Može se zaključiti kako među zaposlenima prevladava poslovno pregovaranje na temelju činjenica i logike što je zapravo točno jer većina ispitanih u provedenom istraživanju radi u sektoru obrazovanja i istraživanja. Tako pregovaranje uvijek ili većinom rezultira pozitivnim ishodom za obje pregovaračke strane. Najčešći predmet pregovora koji se pojavljuje je pronalaženje načina kako ostvariti kompromis u svakodnevnim situacijama, a da se pritom zadovolje obje strane te kako da se postignu bolji uvjeti u poslovnim pregovorima. Tijekom pregovora, najizazovniji aspekt je zasigurno konfliktna situacija i pronalaženje zajedničkog interesa.

U Republici Hrvatskoj, među zaposlenicima raznih sektora, prevladava suradnički i kompromisni pristup pregovaranju. To znači da su pregovarači skloniji pronalaženju zajedničkih interesa i rješenja sa drugom pregovaračkom stranom ili da traže rješenje koje će zadovoljiti obje strane, ali uz prihvaćanje određenih ustupaka. U Hrvatskoj prevladavaju neizravne strategije pregovaranja, a pregovaranje može ovisiti o prilici, no, ponekad ili često, pregovaranje rezultira pozitivnim ishodom za obje strane. Na taj ishod rezultata pregovora najviše utječe kvaliteta komunikacije, ali i snaga i pozicija, odnosno količina moći, u pregovorima. Najveće prepreke kroz pregovaranje u komunikaciji su nepostizanje zajedničkog interesa te poteškoće u komunikaciji s drugim osobama.

Prva hipoteza postavljena u ovom radu nije točna. Hipoteza glasi: „Vještine pregovaranja zaposlenika u Republici Hrvatskoj su vrlo loše.“. Provedenim istraživanjem dobiven je drugačiji rezultat. Zapravo, zaposlenici u Republici Hrvatskoj imaju dobre, čak i vrlo dobre, razvijene pregovaračke vještine. Ovaj rezultat nekim dijelom možemo pripisati i tome da u Republici Hrvatskoj u većini slučajeva prevladava vrlo opušten i suradnički i kompromisni mentalitet te je možda u tome ključ uspješnih pregovora, no to nije uvijek slučaj.

Druga postavljena hipoteza glasi: „Na ishod pregovora najveći utjecaj ima pozicija i moć radnog mjesta pojedinca u pregovorima.“ Također, ni ova hipoteza nije točna. Prema rezultatima istraživanja može se zaključiti da veći problem kod ishoda i postizanja pregovora zapravo jest kvaliteta same komunikacije. Naravno, komunikacija može uvelike otežati same

pregovore. Komunikacija je ključan faktor za razvijanje zdravih odnosa sa obitelji, prijateljima, poslovnim partnerima, kolegama itd. Najviše konflikata zapravo proizlazi iz nesporazuma što se može dogoditi kada osobe nemaju razvijene komunikacijske vještine. Sposobnost prenošenja argumenata može biti odlučujuća kada je u pitanju postizanje ciljanog rezultata. Sposobnost kvalitetne komunikacije je vrlo važna za izražavanje vlastitih misli, stavova i ideja kako bi drugi najbolje razumjeli i shvatili ono što se želi reći. Vrlo je važno razviti dobre vještine komuniciranja i dobre pregovaračke vještine. Pregovaračkim vještinama postižu se rezultati ne samo u poslovnom, nego i u svakodnevnom životu, u osobnim pregovorima, rješavanju sukoba kako na poslu, tako i kod kuće. Razvoj ovih vještina omogućuje postizanje boljih rezultata, izgradnju povjerenja, i pronalaženje obostranih rješenja u pregovorima.

## 7. ZAKLJUČAK

Iako pregovaranje i pregovori mnogima zvuče kao kompliciran proces postizanja ciljeva i sporazuma, to je vrlo jednostavan proces kroz koji pojedinci svakodnevno prolaze. U mnogim situacijama odvija se čin pregovora, ali mnogi toga nisu svjesni. Pregovaranje može biti obiteljski dogovor za nedjeljni ručak, dogovaranje u kojem kafiću će se popiti kava, pregovaranje i dogovaranje oko visine plaće i uvjeta rada na radnom mjestu i još jako puno primjera. Važno je napomenuti da je glavni čimbenik pregovaranja upravo komunikacija i od nje sve počinje. Komunikacijom se razmjenjuju misli, osjećaji i stavovi. Ona je glavni pokretač razgovora i pregovora sa drugim osobama. Komunikacija i vještine komuniciranja jedne su od ključnih temelja za uspješno pregovaranje. U poslovnom pregovaranju, na radnom mjestu i u radnom okruženju, potrebno je imati dobro razvijene komunikacijske vještine i tehnike komuniciranja kako bi mogli uspješno pregovarati, ali i razgovarati, sa kolegama, partnerima i ostalim sudionicima. Iskusni pregovarači koriste razne strategije i taktike kojima postižu svoje ciljeve i sporazume. Neki od pregovarača koriste taktike i strategije manipulacije kako bi ostvarili svoje ciljeve, ali neki žele kompromis i zajedničko rješenje. Ta razlika očituje se kroz osobinu i narav određene osobe i kroz njezine zacrtane ciljeve. Današnje pregovaranje je u većini slučajeva već unaprijed planirano jer njime poduzeća i tvrtke nastoje ostvariti svoje interese i ciljeve. Svakako, pregovarati treba uvijek kada postoji mogućnost za to i kroz pregovore truditi se izbjegavati konflikte i neugodne situacije koje mogu nastati i ugroziti poslovne odnose sa partnerima, a i sa svima ostalima. Rezultat pregovaranja, bio pozitivan ili negativan, biti će odraz zaposlenika, njihovih pregovaračkih vještina i vještina komuniciranja.



## LITERATURA

1. Basarić, B. (2020). *Pregovaračke strategije, taktike i tehnike*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.
2. Čulo K., Skendrović, V. (2010). *Važnost komunikacijskog menadžmenta u uspjehu projekta*. Informatologia. Vol. 43 No. 3. (228-231). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/89183>. [Pristupljeno: 1.9.2023.]
3. Don Bensted's Blog. (2016). *What are the different types of communication? How can non-verbal communication make or break a speech?* Dostupno na: <https://donbensted.wordpress.com/2016/05/17/what-makes-a-good-public-speaker/> [Pristupljeno: 29.6.2023.]
4. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada: Pučko otvoreno učilište.
5. Hercigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*. TIVA tiskara Varaždin. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni\\_pregovori.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni_pregovori.pdf) [Pristupljeno: 8.9.2023.]
6. Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 25(388-391)
7. Lewicki, R., Saunders, D., Barry B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: MATE.
8. Mostarkić, A. (2021). *Sindikati i kolektivno pregovaranje u Republici Hrvatskoj*. Pula: Sveučilište Juraja Dobrile u Puli.
9. Mrvoljak, J. (2020). *Komunikacija kao temelj međuljudskih odnosa u poslovnim organizacijama*. Zaporešić: Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaporešić.
10. Rouse, M., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: MASMEDIA.
11. Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
12. Štimac, H. (2021/2022). *Nastavni materijali iz kolegija Poslovno pregovaranje*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera: Ekonomski fakultet u Osijeku.
13. Tomašević Lišanin, M. (2004). *Pregovaranje- poslovni proces koji dodaje vrijednost*. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (144-149).
14. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajić, S., Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
15. Vodopija, Š. (2006). *Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*. Rijeka: Žagar.

16. Videnović, S. *Blog: Beogradska bankarska akademija*. Beograd: Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije. Dostupno na: <https://bba.edu.rs/2022/02/18/neverbalna-komunikacija-u-digitalnom-svetu/>  
[Pristupljeno: 29.6.2023.]

## POPIS SLIKA

Slika 1. Odnos verbalne, neverbalne i paraverbalne komunikacije .....	8
Slika 2. Znakovi neverbalne komunikacije.....	13
Slika 3. Položaj i držanje tijela kao znakovi neverbalne komunikacije .....	14
Slika 4. Protok komunikacije u organizaciji .....	16
Slika 5. Komunikacijski proces.....	19
Slika 6. Elementi efikasnog pregovaranja .....	23
Slika 7. Strategije pregovaranja .....	26

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika .....	32
Grafikon 2. Dob ispitanika.....	33
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja.....	33
Grafikon 4. Sektor rada.....	34
Grafikon 5. Pozicija na radnom mjestu .....	35
Grafikon 6. Područje rada ispitanika .....	35
Grafikon 7. Radni odnos .....	36
Grafikon 8. Pregovaranje u poslovnim situacijama .....	36
Grafikon 9. Tehnike pregovaranja u radnom okruženju.....	37
Grafikon 10. Rezultat pregovaranja .....	37
Grafikon 11. Pregovaranje u komunikaciji.....	38
Grafikon 12. Aspekti pregovaranja .....	38
Grafikon 13. Vještine pregovaranja .....	39
Grafikon 14. Pristup pregovaranju .....	40
Grafikon 15. Pregovarački rezultat .....	40
Grafikon 16. Pregovaranje u Hrvatskoj.....	41
Grafikon 17. Ishod pregovora .....	41
Grafikon 18. Utjecaj čimbenika na pregovore .....	42
Grafikon 19. Prepreke i izazovi u pregovorima .....	43
Grafikon 20. Razvoj vještina .....	43
Grafikon 21. Poboljšanje vještina pregovaranja .....	44

# PRILOG



## Pregovaranje u komunikaciji

Poštovani,

ova anketa se provodi u svrhu diplomskog rada na temu "Pregovaranje u komunikaciji". Odgovori će biti obrađeni i analizirani isključivo u agregiranom obliku te će vaši podaci biti potpuno anonimni i povjerljivi. Molimo vas da budete iskreni i odgovarate na pitanja prema vlastitom iskustvu i mišljenju.

1. Spol: \*

- muško
- žensko

2. Dob: \*

- 18-29
- 30-40
- 41-50
- 51-65
- 66 i više godina

3. Stupanj obrazovanja: \*

- Srednja škola.
- Viša stručna sprema.
- Visoka stručna sprema.
- Magisterij ili doktorat.

4. Koji je vaš sektor rada? \*

- Informacijska tehnologija (IT).
- Financije i bankarstvo.
- Zdravstvo i farmacija.
- Proizvodnja i industrija.
- Obrazovanje i istraživanje.
- Trgovina i prodaja.
- Turizam i ugostiteljstvo.
- Ostalo...

5. Koja je vaša trenutna pozicija na radnom mjestu?

Tekst kratkog odgovora  
.....

6. Područje rada:

- Bjelovarsko-bilogorska županija.
- Brodsko-posavska županija.
- Osječko-baranjska županija.
- Požeško-slavonska županija.
- Sisačko-moslavačka županija.
- Vukovarsko-srijemska županija.
- Zagrebačka županija.
- Ostalo...

7. Koliko dugo ste u radnom odnosu? \*

- manje od 1 godine
- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21-30
- 31-39
- 40 i više

8. Koliko često se nalazite u situacijama gdje morate pregovarati s drugim ljudima u poslovnim situacijama?

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

...

9. Koje tehnike pregovaranja najčešće koristite u vašem radnom okruženju?

- Pregovaranje na temelju činjenica i logike.
- Pokušaj postizanja win-win situacije.
- Upotreba emocionalnih argumenata.
- Korištenje moći ili autoriteta.
- Ostalo...

10. Smatrate li da pregovaranje u vašem sektoru obično rezultira zadovoljavajućim ishodom za sve strane?

- Da, često.
- Ponekad.
- Rijetko.
- Nikad.

...

11. Koji su najčešći predmeti vaših pregovora u komunikaciji?

- Postizanje boljih uvjeta u poslovnim pregovorima.
- Povećanje plaće/beneficija.
- Promjene u ugovornim obvezama.
- Rješavanje sukoba s kolegama ili nadređenima.
- Postizanje kompromisa u svakodnevnim situacijama.
- Postizanje boljih uvjeta s klijentima/kupcima.
- Ostalo...

12. Koje aspekte pregovaranja smatrate najizazovnijima?

- Pronalaženje zajedničkog interesa.
- Upravljanje konfliktnim situacijama.
- Pokušaj postizanja kompromisa.
- Ostvarivanje vlastitih ciljeva.
- Ostalo...

13. Kako biste ocijenili svoje vještine pregovaranja u komunikaciji na ljestvici od 1 do 5?

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

14. Kako biste opisali svoj pristup pregovaranju u komunikaciji?

- Suradnički pristup - fokusiram se na pronalaženje zajedničkih interesa i rješenja koja su korisna za obje s...
- Natjecateljski pristup - usredotočen/a sam na postizanje svojih ciljeva i poboljšanje svoje pozicije u preg...
- Kompromisni pristup - tražim srednje rješenje koje zadovoljava potrebe obje strane, prihvaćajući određe...
- Usmjerenost na dugoročne odnose - stavljam naglasak na izgradnju i održavanje dugotrajnih i povjerljivi...
- Analitički pristup - koristim činjenice, podatke i temeljitu analizu kako bih informirao/la svoje pregovara...
- Empatički pristup - pokušavam razumjeti perspektivu i osjećaje druge strane te komuniciram na način ko...
- Strateški pristup - razvijam detaljan plan i strategiju pregovaranja kako bih ostvario/la željene rezultate.



15. Na skali od 1 do 5, smatrate li da je uspješna komunikacija ključna za postizanje pozitivnih pregovaračkih rezultata?

	1	2	3	4	5	
u potpunosti se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

...

16. Smatrate li da je pregovaranje u Hrvatskoj obično otvoreno i izravno ili su često prisutne neizravne komunikacijske strategije?

- Pregovaranje je obično otvoreno i izravno.
- Neizravne komunikacijske strategije često se koriste u pregovaranju.
- Ovisi o situaciji i sudionicima pregovora.
- Nisam siguran(a).

17. Smatrate li da pregovaranje u vašem sektoru obično rezultira zadovoljavajućim ishodom za sve strane?

- Da, često.
- Ponekad.
- Rijetko.
- Nikad.

18. Koji čimbenici najviše utječu na ishod pregovaranja u vašem radnom okruženju?

- Kvaliteta komunikacije između pregovarača.
- Snaga i pozicija svake strane u pregovorima.
- Kulturološki faktori (npr. kolektivizam, autoritet, hijerarhija).
- Ostalo...

19. Koje su bile najveće prepreke ili izazovi s kojima ste se suočili tijekom pregovora?

- Nepostizanje zajedničkog interesa ili razumijevanja s drugom stranom.
- Visok stupanj konflikta i emotivnih tenzija tijekom pregovora.
- Nedostatak informacija ili nedovoljna priprema za pregovore.
- Poteškoće u komunikaciji s drugom stranom.
- Nedostatak vještina pregovaranja ili nedostatak samopouzdanja.
- Ostalo...

20. Smatrate li da je važno uložiti vrijeme i resurse u razvoj vještina poslovnog pregovaranja?

- Da, definitivno.
- Možda, ovisno o prilikama.
- Ne, mislim da su moje vještine pregovaranja dovoljne.
- Nisam siguran(a).

21. Biste li voljeli poboljšati svoje vještine pregovaranja u radnom okruženju?

- Da, definitivno.
- Možda, ovisno o prilikama.
- Ne, mislim da su moje vještine pregovaranja dovoljne.
- Nisam siguran(a).