

# Karakteristike pregovaranja u RH

---

Lončarević, Tonka

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:631225>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**

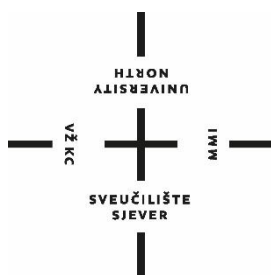


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 35/OJ/2016

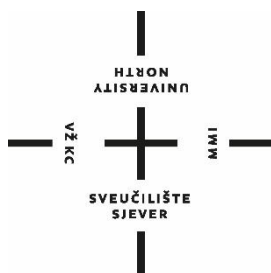
**KARAKTERISTIKE PREGOVARANJA U RH**

Tonka Lončarević

Varaždin, veljača 2016.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 35/OJ/2016

**KARAKTERISTIKE PREGOVARANJA U RH**

Studentica:

Tonka Lončarević, 0197/336D.

Mentorica:

prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić

Varaždin, veljača 2016.

## Izjava

Ja, Tonka Lončarević, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom „Karakteristike pregovaranja u RH“ te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:

Tonka Lončarević

---

(vlastoručni potpis)

## Izjava

Ja, Tonka Lončarević, neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom „Karakteristike pregovaranja u RH“ čija sam autorica.

Studentica:

Tonka Lončarević

---

(vlastoručni potpis)

## Zahvala

*Zahvaljujem svima koji su svojim prijedlozima, savjetima i podrškom pridonijeli izradi ovog rada.*

*Posebno se zahvaljujem svojoj mentorici Ljubici Bakić-Tomić, prof. dr. sc. na strpljenju, pomoći, vodstvu i izuzetnoj suradnji tijekom izrade rada, kao i na razumijevanju i susretljivosti tijekom cijelog studija.*

*Želim se zahvaliti i svim djelatnicima Sveučilišta Sjever u Varaždinu koji su svojim radom pomogli u stjecanju moga znanja, te životu u struci i oko nje.*

*Ovim putem želim također zahvaliti i svim svojim kolegama i prijateljima koje sam upoznala na fakultetu što su svojim prisustvom uljepšali moje studentsko razdoblje.*

*Na kraju, zahvaljujem svojoj obitelji koji su mi uz mnoga odricanja omogućili ovaj studij. Hvala na strpljenju, razumijevanju i podršci tijekom cijelog studija.*

*Tonka Lončarević*

## Sadržaj

<b>Sažetak .....</b>	<b>1</b>
<b>Summary.....</b>	<b>2</b>
<b>Uvod.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Pojam i značenje pregovaranja.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Tijek pregovora .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Planiranje u pregovorima.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Vrste pregovora .....</b>	<b>11</b>
<b>6. Strategije pregovaranja .....</b>	<b>13</b>
6.1. Spontano pregovaranje .....	13
6.2. Organizirano pregovaranje .....	13
<b>7. Ishodi pregovora.....</b>	<b>15</b>
<b>8. Hrvatska poslovna praksa vezana uz pregovaranje .....</b>	<b>18</b>
8.1. Kolektivno pregovaranje .....	22
8.2. Teorijska razmatranja fenomena kolektivnog pregovaranja .....	24
8.3. Teorijska klasifikacija kolektivnog pregovaranja .....	25
8.4. Važnost kolektivnog pregovaranja.....	26
8.5. Proces kolektivnog pregovaranja .....	28
8.6. Kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj- počeci, razvoj, rezultati .....	29
<b>9. Metodologija istraživanja karakteristika pregovaranja u RH.....</b>	<b>33</b>
9.1. Definiranje problema.....	33
9.2. Razlog odabira teme .....	33
9.3. Ciljevi istraživanja, hipoteza i podhipoteze .....	33
9.4. Vrsta istraživanja, izvori i metoda prikupljanja podataka.....	34
9.5. Vrste podataka i jedinica analize.....	35
9.6. Područje istraživanja .....	35
9.7. Matrica.....	35
9.8. Varijable .....	35
9.9. Obuhvat istraživanja, ograničenja i uzorak .....	36
9.10. Vrijeme.....	36
9.11. Očekivana primjenjivost rezultata .....	36

<b>10. Analiza i interpretacija rezultata .....</b>	<b>37</b>
<b>Rasprava .....</b>	<b>51</b>
<b>Ograničenja istraživanja .....</b>	<b>54</b>
<b>Zaključak .....</b>	<b>55</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>57</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>59</b>
<b>STRUKTURIRANI INTERVJU .....</b>	<b>60</b>



## Sažetak

Pregovaranje je izrazito stara ljudska i poslovna djelatnost koja postoji barem onoliko dugo koliko i robna razmjena. Cilj diplomskog rada bio je istražiti kakva je kultura pregovaranja u Hrvatskoj, odnosno koje su karakteristike hrvatskih pregovarača.

Hipoteze su formirane na temelju pitanja kakav je stil pregovaranja u Hrvatskoj, koriste li se pregovarači BATNA-om i na koji način se pripremaju za pregovore, na koji način se educiraju pregovarači i gdje (u Hrvatskoj ili inozemstvu) stječu svoja znanja i vještine pregovaranja te koji je najčešći oblik pregovaranja u Hrvatskoj.

Primarni podaci prikupljeni su strukturiranim intervjuom u razdoblju od 15.12.2015. do 15.1.2016. godine. Analizom rezultata utvrđena je ispravnost triju postavljenih hipoteza, odnosno hipoteze da se u Hrvatskoj njeguje natjecateljski stil pregovaranja, da se pregovarači koriste BATNA-om, temeljito se pripremaju za pregovore te prije pregovora utvrđuju svoje realne mogućnosti i pokušavaju doći do informacija kojima će utvrditi poziciju protivnika, da se pregovarači educiraju seminarima i radionicama, najčešće u Hrvatskoj od strane hrvatskih edukatora. Hipoteza da je kolektivno pregovaranje najčešći oblik pregovaranja u Hrvatskoj nije potvrđena.

*Ključne riječi: pregovaranje, edukacija pregovarača, pregovaranje u Hrvatskoj, karakteristike, strukturirani intervju, istraživanje*

## Summary

Negotiation is pronouncedly old human and business activitie which exists as long as goods were traded. The goal of this work was te research the culture of negotiation in Croatia and the characteristics o croatian negotiators.

The hypothesis are formed on the basic issues of negotiation style in Croatia, do the negotiators use BATNA and in which ways do the prepare for negotiation, in which ways the negotiators educate themselves and where ( in Croatia of abroad ) they get their knowledges and skills of negotiation and which is the most common form of negotiation in Croatia.

The primary data was collected with structural interview from 15.12.2015. to 15.1.2016. The analysis of the results found the correctness of the three set hypothesis, the hypothesis that in Croatia a competitive way of negotiation is suported, that the negotiators use BATNA, they thorouhly prepare for negotiations and that before the negotiations they determined their realistic possibilityys and try to get informations on the position of their opponents, that the negotiators educate themselves with seminars and workshops, mostly in Croatia by croatian educators. The hypothesis that colective negotiation is the most common form of negotiation in Croatia has not been confirmed.

*The key words: negotiation, education of the negotiator, negotiation in Croatia, characteristics, structural interview, research*

## Uvod

Iako se pregovaranje može smatrati jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno u privatnoj ili poslovnoj interakciji s drugima, njegovo izučavanje u akademskim sferama započelo je relativno kasno. Prvi značajniji radovi iz ovog područja pojavljuju se tek kasnih šezdesetih godina.

Razlog zbog kojeg sam odabrala ovu temu jest želja da istražim kako ljudi u Hrvatskoj gledaju na pregovore općenito, stvara li im poslovno pregovaranje dodatan stres i nelagodu ili pregovaraju s užitkom. Prate li pregovarači u Hrvatskoj svjetske trendove, pripremaju li se i na koji način za sami čin pregovora, educiraju li se i kako te kako gledaju na druge pregovarače i koja je percepcija okoline, glavna su pitanja interesa za ovu temu.

Rad je koncipiran u nekoliko dijelova, a obrada teme započinje definiranjem i značenjem pojma pregovaranja i osnovnih pojmova vezanih uz rad, kao što su tijekom pregovora, planiranje u pregovorima, vrste pregovora, strategije u pregovorima i BATNA.

Prije metodologije i nacrtu istraživanja navedena su dosadašnja istraživanja, odnosno kakva je Hrvatska poslovna praksa vezana uz pregovaranje na temelju dosadašnjih istraživanja. Nakon toga slijede metodologija i nacrt istraživanja u kojemu su detaljno opisani svi elementi. Nakon definiranja problema i ciljeva istraživanja, postavljena su istraživačka pitanja i četiri hipoteze, vrsta istraživanja i područje, izvori i korištena metoda nakon čega slijedi analiza i interpretacija rezultata.

U istraživanju je ukupno sudjelovalo 20 osoba koje se u svojoj poslovnoj svakodnevnicu susreću sa procesom pregovaranja, te su u razdoblju od 15.12.2015. do 15.1.2016. godine ispitane strukturiranim intervjuom.

Posljednji dio rada odnosi se na zaključak i kratki osvrt na cjelokupno istraživanje u ovom diplomskom radu.

## 1. Pojam i značenje pregovaranja

Iako se pregovaranje može smatrati jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno u privatnoj ili poslovnoj interakciji s drugima, njegovo izučavanje u akademskim sferama započelo je relativno kasno, piše Lišanin (2004).

U literaturi nalazimo mnoštvo definicija o složenom socijalnom procesu poznatom kao pregovaranje. Pregovaranje kao znanstvena disciplina razvila se tek šezdesetih godina dvadesetog stoljeća i primjenjuje interdisciplinarni pristup. Fisher i Ury smatraju da je pregovaranje osnovno sredstvo dobivanja onoga što želimo od drugih koje ima za cilj postizanje sporazuma u situaciji kada pregovaračke strane imaju neke zajedničke, a neke suprotne interese (Fisher, Ury, 1999, prema Šlogar, Cigan, 2012: 260). Prema Lewickom različiti ljudi trebaju različite stvari, bilo privatno ili poslovno, kao što su informacije, dostupni resursi i suradnja s drugima.

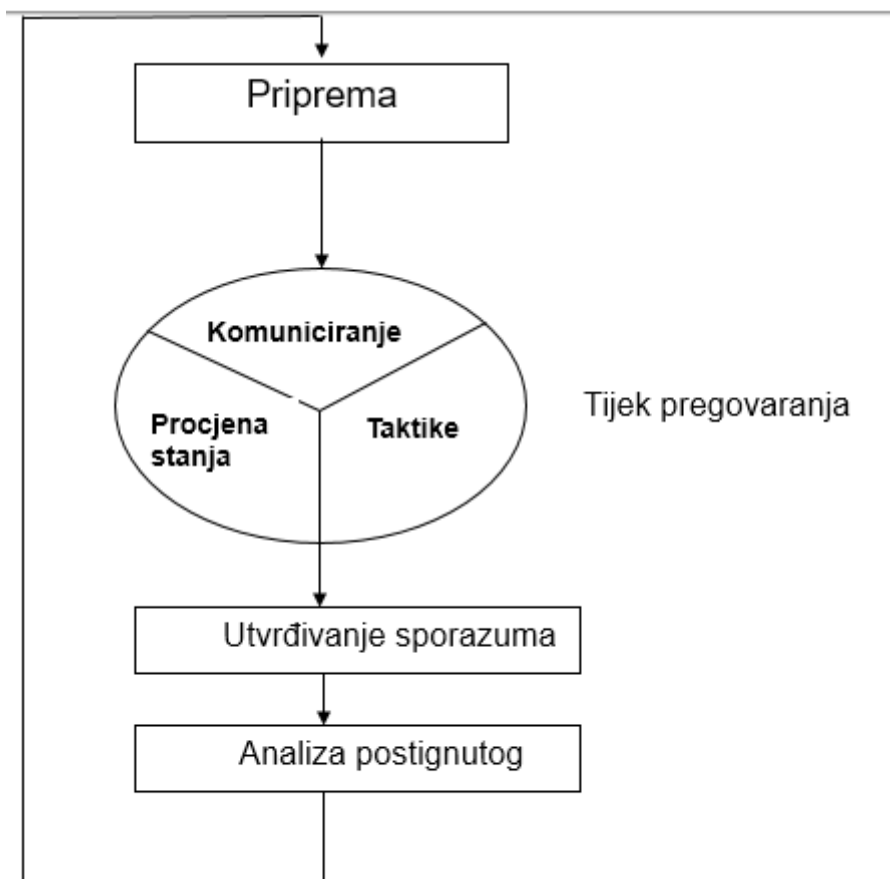
U pregovore se ulazi uglavnom iz tri razloga:

- a) da bismo se dogovorili kako podijeliti neki ograničeni resurs,
- b) da bismo stvorili nešto novo što niti jedna strana ne bi mogla stvoriti sama,
- c) da bismo riješili neslaganja s drugom stranom (Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B., 2009).

Nadalje, “pregovore možemo definirati kao socijalni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadani ciljevi i izbjegli konflikti” (Rouse J. M., Rouse S., 2005, prema Šlogar, Cigan, 2012: 260).

## 2. Tijek pregovora

Iako je pregovaranje postalo opće prisutno gotovo u svim sferama života, a posebice je važno u ekonomskom smislu kako na razini pojedinca ili poduzeća tako i cijelih država, mnogi od nas ne smatraju se dovoljno kompetentnim ili zaziru od toga u biti pozitivnog procesa kojim se rješavaju konflikti. „To je najvjerojatnije posljedica nedovoljnog razumijevanja samog procesa odnosno njegova nepotrebnog mistificiranja. Jedan od uzroka ima svoje korijene i u prošlosti koju obilježavaju konkurentski pristupi i strategije pregovaranja. Kao takvi, oni obično ne uvažavaju ili štoviše omalovažavaju potrebe druge strane. Korištenje raznih vrsta manipulacije, kao pregovaračke taktike, također doprinosi nepopularnosti pregovaranja u određenim krugovima. Još i danas se susreću ljudi koji pregovaranje doživljavaju kao nepošten proces u kojem jači uvijek dobiva, a slabiji neminovno gubi. Takav pristup, na žalost, ne uzima u obzir bitnu činjenicu da je pregovaračka snaga pojam koji se odnosi na sposobnost pojedinca da nadvlada, uvijek relativna veličina koja se može temeljiti na čitavom nizu elemenata koji ne proizlaze uvijek iz veličine i ekonomske snage uključenih strana“ (Lišanin, 2004: 144).



Prikaz 1. Proces pregovaranja

Izvor: Šlogar (2012: 45)

U poslu ne dobivamo ono što smo zaslužili, već ono što smo postigli pregovaranjem. „Za ostvarenje uspješnosti potrebna je kvalitetna priprema koja obuhvaća razumijevanje problema, poznavanje kulturoloških razlika, a često i povijest druge pregovaračke strane. U današnjoj globalnoj ekonomiji informacija postaje kompetitivna prednost i temelj poduzetničkih aktivnosti. Poduzetnici prikupljaju i razmjenjuju informacije u svrhu donošenja kvalitetnih odluka, generiranja novih poslovnih ideja, lakšeg snalaženja u neizvjesnom okruženju te pokretanja novih poslovnih aktivnosti. Posjedovanje informacija postaje moćno sredstvo koje doprinosi zauzimanju superiornog položaja na tržištu i omogućuje poduzetnicima stvaranje nove informacije s ciljem prodaje te informacije tijekom pregovaranja“ piše Šlogar (2012). Danas poslovni subjekti ostvaruju uspjeh zahvaljujući umijeću pregovaranja koje rezultira dugoročnom poslovnom suradnjom između poduzeća i klijenata. Osim osviještenosti o značaju

poslovnog pregovaranja za gospodarski boljitak, u poduzetništvu je potrebno stvoriti kritičnu masu poslovnih ljudi koji posjeduju pregovaračke vještine na visokim razinama operativnosti.



### 3. Planiranje u pregovorima

Kao i za svako područje u životu, dobra priprema obuhvaća temeljito proučavanje cjelokupne situacije uz sagledavanje svih mogućih implikacija u nadolazećim pregovorima. Za osmišljavanje primjenjive strategije potrebno je raspolagati svim resursima neophodnim za pripremu, uložiti trud i vrijeme, definirati taktike te procijeniti buduće reakcije. Istraživanje koje je proveo Rackham pokazalo je da “u procesu planiranja vješti pregovarači razmatraju širi raspon mogućih postupaka, više se trude s drugom stranom pronaći zajednički jezik, više vremena troše na razmatranje dugoročnih implikacija problema i češće određuju gornju ili donju granicu ili raspon prihvatljivih dogovora“ (prema Šlogar, Cigan, 2012: 262).



Prikaz 2. Odnos među glavnim koracima u procesu planiranja

Izvor: (Šlogar, Cigan, 2012: 262)

U Prikazu 2. možemo vidjeti da je prvi korak odrediti ciljeve i to sve ciljeve koji se u pregovorima žele postići. U drugom koraku potrebno je odabrati strategiju. Odabir u ovoj fazi korelira s intenzitetom želje pregovarača za postizanjem sadržajnih rezultata u pregovorima te s usredotočenosti na kvalitetu odnosa s drugom stranom. Kao sredstvo opisivanja pregovaračkih strategija koristi se model dvostruke brige. Primjenom modela dvostruke brige određuju se važnost i prioritet dviju dimenzija u željenom sporazumu. Prema takvoj dimenziji odgovori na dva pitanja određuju četiri početne strategije: natjecanje, suradnja, prilagođavanje i izbjegavanje (Prikaz 3.). Šlogar (2012) zaključuje da različiti strateški pristupi mogu različito utjecati na pripremu pregovora. Pregovori se vode u različitim dimenzijama i s različitim sudionicima: unutar grupe, između menadžmenta i grupe te među samim pregovaračkim stranama.

Je li važan sadržaj?			
	Da	Da	Ne
Jesu li važni odnosi?		SURADNJA	PRILAGOĐAVANJE
		NATJECANJE	IZBJEGAVANJE
Ne			

Prikaz 3. Model dvostruke brige

Izvor: (Šlogar, Cigan, 2012: 263)

## 4. Vrste pregovora

Svakodnevno se u obitelji, školi, društvenom i gospodarskom životu odvijaju različite vrste pregovora. U poslovnom okruženju pregovaranje se najčešće odvija na službenoj i radnoj razini.

„Ljudi pregovore često smatraju sukobljavajućim ili surađivačkim. Oni koji na pregovore gledaju kao na sukob taj proces smatraju igrom nulte sume u kojoj se može osvojiti ograničen broj aduta za cjenkanje – a oni žele biti pobjednici. Sukobljavajući pristup „pobjednik odnosi sve“ odraz je nerazmijevanja same svrhe pregovaranja i kratkovidnosti. Kada sukobljavajući pregovarač pobijedi, druga strana vjerojatn više nikada neće htjeti imati posla s njom“ (Cohen, 2014: 5).

Pregovarači koji koriste surađivački pristup vide cijeli niz interesa koje treba razmotriti i zadovoljiti. Oni razumiju da pregovori nisu igra nulte sume već način da se stvori vrijednost za sve strane uključene u proces. Suradivački pregovarač razmije koliko je važno da svi dionici osvoje nešto – tako se grade dugoročni i međusobno korisni odnosi.

Surađivački pristup poznat je i kao interesno pregovaranje. Interesno pregovaranje posebno je učinkovito na tržištima koje karakterizira raznolikost. Često moramo postići sporazum s ljudima koji se razlikuju od nas – kulturološki, etnički, ekonomski. Ako ne možemo predvladati te razlike, one mogu postati prepreke u postizanju sporazuma, piše Cohen (2014: 5). Da bismo to mogli, moramo se usmjeriti na interese strana, a ne na razlike među stranama. Ti interesi mogu postati građevni materijal na kojem će se temeljiti sporazum.

Pregovori mogu imati oblik formalnih razgovora u kojima se pregovara o poslovnim ciljevima, uvjetima i cijenama, ali mogu biti i bez posebne forme na sastancima na kojima se dogovora suradnja za obavljanje nekog zadatka. U poslovanju se primjenjuju dvije osnovne metode: distributivna i integrativna metoda. Distributivno pregovaranje naziva se još i win-lose pregovaranje gdje su ciljevi jedne strane u izravnom konfliktu s ciljevima druge strane. U primjeni ove metode atmosfera je natjecateljska, resursi ograničeni, a obje strane žele što veći udio u njima. Rezultat takvih pregovora ogleda se u tome da jedna strana mora izgubiti.

## 5. BATNA

Pregovori se svode na donošenje izbora, smatra Cohen (2014: 23). prvo je potrebno odlučiti je li pregovaranje najbolji način da riješimo pitanje s kojim smo suočeni. Tada moramo utvrditi s kim ćemo pregovarati. A zatim moramo procijeniti hoćemo li proći bolje ako napustimo pregovore koji nisu obećavajući.

Dobar pregovarač prije pregovora utvrđuje svoje realne mogućnosti i pokušava doći do informacija kojima će utvrditi poziciju protivnika. Za vrijeme pregovora pregovarač poboljšava svoje drugo najbolje moguće rješenje – BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement). „Ako pregovarač razumije svoju BATNA-u i učini je što je moguće boljom, on će imati veću moć u trenutnim pregovorima jer BATNA jasno pokazuje što će on učiniti ako se ne uspije postići dogovor“ (Lewicki, R. J., Saunders D. M., Barry B., 2009: 518).

Ova je metoda isplativa kada pregovarači imaju za cilj ostvariti maksimalnu korist u jednokratnom poslu bez stvaranja dugoročnog partnerskog odnosa.

„Možda je moguće postići ciljeve bez vanjske pomoći, možda možemo birati između nekoliko konkurenata, a možda znamo da druge strane s kojima pregovaramo ne mogu postići svoje ciljeve bez naše suradnje. Tako smo upoznati sa situacijom prije nego što pregovori počnu. Stoga, u pregovarački proces se ulazi s razmišljanjem vlastitih mogućnosti rješavanja pitanja“ (Cohen, 2014: 24).

## 6. Strategije pregovaranja

### 6.1. Spontano pregovaranje

U stvarnosti se često susreće spontano pregovaranje. To je ono što preostaje ako se ne odlučimo na nešto što zahtijeva više truda. Pregovori se doživljavaju u obliku: „Sjednimo da se dogovorimo“! Takav način se ne može nazvati organiziranim pregovaranjem, smatra Tudor (1992: 18). „Tu se ne uspijevaju razabrati tehnike, strategije ili taktike. Kod spontanog pregovaranja ne postoji svijest o tome da se nešto posebno događa, a pregovori su već u tijeku. Opasnost koja u tome leži je velika.

„Spontano pregovaranje sastoji se od niza običnih svakodnevnih slika, odsustva tehnološkog slijeda i postupnosti progresa pregovora, opće neurednosti, neuvažavanja i neprimjenjivanja principa, taktika i metoda. Odsustvo umijeća pregovaranja može imati velike poslovne i gospodarske posljedice. Svi rezultati razvoja, marketinga i organizacije jednog poduzeća mogu biti anulirani izostankom financijske dobiti, a što je direktna posljedica sistematskog spontanog pregovaranja, kojem se rukovodstvo svakodnevno služi“ (Cohen, 2014: 82)

### 6.2. Organizirano pregovaranje

Za razliku od spontanog pregovaranja postoje i svjesni načini pregovaranja. U pregovore se uvodi propisana tehnologija. Plan, priprema, promišljena rasprava, kontrola, korekcija, stalno usmjeravanje cilju- procesne su funkcije koje karakteriziraju organizirano pregovaranje, piše Tudor (1992:18). Ono se zasniva na poznavanju i uvažavanju prirode čovjeka.

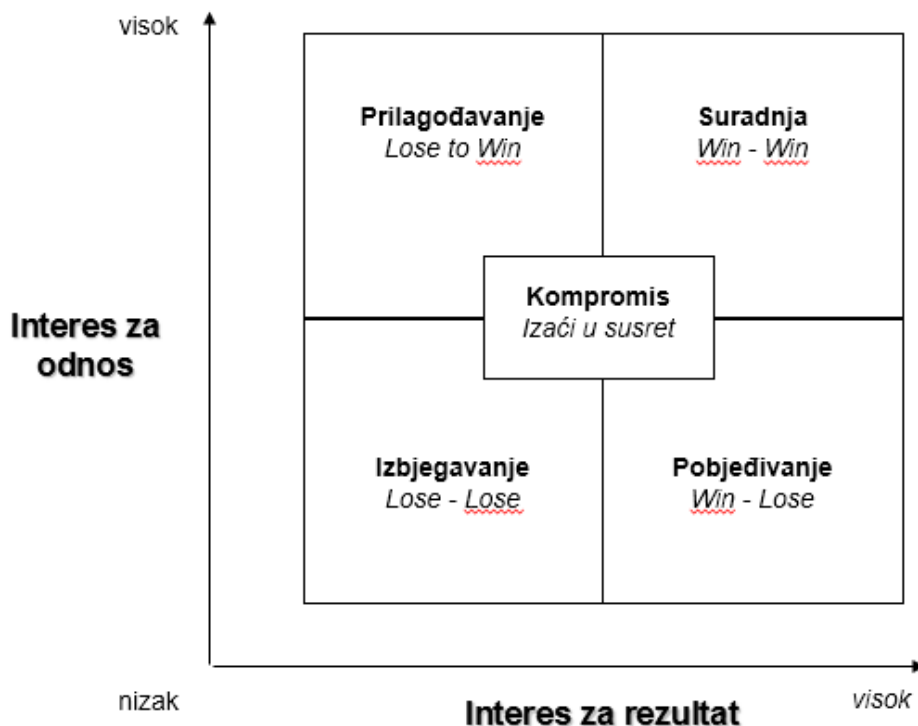
Glavno obilježje organiziranog pregovaranja je postojanje i vodeća uloga strategije pregovaranja.

Strategiju pregovaranja pozamo kao svedominirajući plan i odabrani način kako doći do glavnog pregovaračkog cilja. Imati strategiju pregovaranja znači postaviti ciljeve, definirati pretpostavke i odabrati najvažnija sredstva kako pobijediti. Strategija

pregovaranja je jedinstvo cilja i načina pregovaranja, smatraju Lewicki, Saunders i Barry (2009).

## 7. Ishodi pregovora

Integrativnim pregovorima pokušava se pronaći rješenje kojim će obje strane ostvariti svoje ciljeve. Poznato je kao win-win pregovaranje. "Temeljna struktura situacije integrativnog pregovaranja je takva da objema stranama omogućuje postizanje ciljeva" (Walton i McKersie, 1965, prema Šlogar, Cigan, 2012: 265). Pregovarači primjenom ove metode moraju ciljati na zajedničke interese, a razlike svesti na minimum; baviti se potrebama svih strana, ne pozicijama; razmjenjivati informacije i ideje; smišljati mogućnosti u kojima obje strane mogu biti na dobitku te koristiti objektivne kriterije za standarde ponašanja i uspjeha. Win-win pregovarači, kao i uspješni poduzetnici, vide skrivene prilike u onome što mogu učiniti jedni za druge. Win-win usmjerava odnose i uloge među pregovaračima na višu razinu i time smanjuje tenzije tipične za pregovaranje.



Prikaz 4. Ishodi pregovora

Bitno je naglasiti da je uporaba ovog pristupa uspješnija u ostvarenju obostrano zadovoljavajućih i produktivnih odnosa, a zajednički napori rezultiraju sinergijskim učincima te kontinuiranim razmjenama. U prikazu 5. prikazana su postupanja tijekom

distributivnog i integrativnog pregovaranja. Suradničko/kreativni pristup doprinosi win-win učinkovitijim rješenjima u dugotrajnim poslovnim odnosima jer rezultira uspostavljanjem kvalitetne osnove za buduću suradnju. Različito tome, win-lose rješenja potiču, prije ili kasnije, načelo reciprociteta, tj. nastojanja da se pri prvoj prilici uzvrati istom mjerom.

Konkurentsko/distributivno „Tvrda igra“	Suradničko/kreativno „Poštena igra“
Oštro/ muški	Nježno/ženski
Distributivno: analiziraj i podijeli	Kreativno: integriraj i proširi
Igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi (4-2-2=0)	Povećaj kolač (2+2=5)
Cjenkaj se oko svake stavke	Pregovaraj oko cijelog paketa
Insistiraj na pozicijama	Istraži interese
Nadvladaj	Misli i na druge

Prikaz 5. Postupanja tijekom distributivnog i integrativnog pregovaranja

Izvor: (Šlogar, Cigan, 2012: 266)

Konačni rezultat pregovora nikada nije predodređen i često puta dobro pripremljen i iskusan pregovarač može nadjačati svojega protivnika koristeći se upravo njegovim oružjem u ostvarenju vlastitih ciljeva. „Naravno, ovdje borbeni rječnik služi samo u slikovite svrhe jer u principijelnom pregovaranju nema mjesta manipulaciji i smišljenom iskorištavanju druge strane. Ipak, da ne bismo idealizirali stanje, ukazujemo i na činjenicu da se u stvarnom životu, bilo privatnom ili poslovnom, javljaju prilike kada smo zbog ostvarenja vlastitih ciljeva primorani pregovarati s kompliciranim i po naravi ili ponašanju neugodnim ljudima. Kao takvi, obično nisu dorasli ili skloni pronalasku kreativnih, obostrano korisnih rješenja. Tada se doista mora osloniti na osobnu razboritost i domišljatost te savjete iskusnijih, umjesto da unaprijed odustanemo od pregovora ili da sami pogoršamo položaj uzvratimo li agresijom na agresiju. Zbirka korisnih preporuka za ovakve odnose je djelo autora Ury, W. pod nazivom „Getting past no, Negotiating with difficult people“. Druga knjiga istoga autora objavljena 1981.



godine u koautorstvu s Fisher, R., „Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In“, predstavlja dobru i u svijetu najprodavaniju literaturu ovoga područja. Osnovne poruke oba spomenuta djela odnose se na opravdanost principijelnog pristupa pregovaranju i nastojanju za zadovoljenjem potreba druge strane, ali bez ugrožavanja temeljnih vlastitih interesa“ (Lišanin, 2004: 145). Mišljenja gotovo svih nama poznatih autora (Nierenberg, Fisher, Lewicky, Vukmir, Raiffa, Maddux, Tudor, Petar i dr.) jedinstvena su u poimanju da svatko od nas mora biti svjestan kako ishod pregovora ovisi u velikoj mjeri o nama samima i načinu na koji vodimo pregovore. Rezultat pregovora je dakle najviše u vlastitim rukama i ovisi o trudu i naporu koji ulažemo u poznavanje i pripremu samoga procesa te vlastiti rast i razvoj u ovom području. To jednako vrijedi i za osobnu i za organizacijsku razinu, a često se proteže i na međunarodnu poslovnu i političku scenu. Problem često proizlazi iz toga što premalo ljudi, bez obzira na iskazanu potrebu, doista ima iza sebe bilo kakvo formalno obrazovanje ili obuku u razvoju odgovarajućih pregovaračkih vještina, piše Lišanin (2004).

## 8. Hrvatska poslovna praksa vezana uz pregovaranje

Iako u svijetu postoje na stotine izdanja koja se bave praktičnim aspektima pregovaranja, u Hrvatskoj je moguće pronaći tek nekoliko naslova domaćih autora. Znanstvenih radova temeljenih na empirijskom istraživanju gotovo da i nema. Jedan od mogućih razloga nedovoljne pozornosti akademske javnosti vjerojatno leži i u činjenici da se pregovaranje sve donedavno smatralo isključivo poslovnom ili diplomatskom vještinom koja se pripisuje posebno sposobnim i nadarenim pojedincima ili ljudima s velikim poslovnim ili političkim iskustvom. Kao takvo, pregovaranje se, smatra Lišanin (2004), ne može naučiti iz knjiga. „Da je ovakav pristup pogrešan, pokazuju iskustva i nalazi eksperata iz razvijenoga svijeta koji su sustavnim proučavanjem uspješne pregovaračke prakse uspjeli identificirati osnovne faze i sastavne elemente pregovaračkog procesa. Takve elemente moguće je spoznati i usvojiti temeljem pažljivog proučavanja literature te njihovim prakticiranjem u stvarnim životnim okolnostima povećati šanse uspješnog ishoda“ (Lišanin, 2004: 154).

„Naravno, svako pregovaranje je događaj za sebe pa zbog svoje unikatnosti traži i odgovarajuće prilagodbe na mjestu događaja. Unatoč tome, po mišljenju mnogih autora pregovarački proces je najčešće univerzalan i gotovo uvijek sadrži osnovne faze za koje se u velikoj mjeri može unaprijed pripremiti. Dobra priprema doprinosi sigurnosti i samopouzdanju te boljem snalaženju pri potrebi donošenja odluka pod raznovrsnim pritiscima svojstvenim pregovaranju. No iskustvo akumulirano u prethodnim pregovorima značajno pomaže u predviđanju onoga što se u pregovorima stvarno može dogoditi i kakvi se sve ishodi mogu očekivati. Kako strukturiranih i provjerenih pisanih izvora o pregovaračkom ponašanju hrvatskih poslovnih ljudi nema ili nisu dostupni, u nastavku ćemo izložiti indikativna viđenja ove poslovne prakse, temeljena na vlastitom poznavanju tematike te na konverzaciji i priopćenjima ljudi iz poslovnog sektora“ (Lišanin, 2004: 154).

Mnogi su od njih ujedno i polaznici poslijediplomskih studija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu te u tom svojstvu sudjeluju u nastavi gdje se, iako s prilično ograničenim fondom sati, obrađuje spomenuta problematika. Iako se najčešće veže uz poslove kupnje i prodaje u zemlji i inozemstvu pregovaranje je kao cijenjena poslovna vještina prisutna

i priznata u hrvatskim poduzećima. Kupoprodaja i inače predstavlja ishodište pregovaranja kao poslovnog procesa, međutim s razvojem suvremenog upravljanja, s njegovim usložavanjem te nadržavanjem uskih granica pojedine organizacije umrežavanjem, pregovaranje postaje sastavnim dijelom različitih poslovnih aktivnosti – od najnižih razina upravljanja članovima istog suradničkog tima pa sve do predsjedničkog ureda i dalje k dogovaranju strateških akvizicija i partnerstava, piše Lišanin (2004).

„Ovi složeniji i zahtjevniji vidovi pregovaranja sa znatnim dugoročnim posljedicama sve češće postaju imperativ i važan element domaće poslovne prakse. Deregulacija različitih dijelova bivšeg javnog sektora i privatizacija poduzeća s početka 90-ih godina i nadalje, pojačala je potrebu za pregovaranjem prilikom raspisivanja javnih natječaja i traženja kupaca. Neki od pregovora trajali su više mjeseci, no ima i onih u kojima nije postignut pozitivan ishod i po nekoliko godina. Mnogi već gotovo zaključeni sporazumi završavaju kasnije neuspjehom odnosno odustajanjem od pregovora ili nepoštovanjem dogovorenog“ (Lišanin, 2004: 154).

„Liberalizacija trgovine i dolasci trgovačkih lanaca nameću bitno drukčiji način poslovanja s dobavljačima na temelju često puta vrlo striktnog i detaljno propisanog načina postupanja u postupcima nabave uključujući i sofisticirane metode i taktike pregovaranja. Sukladno percepciji sudionika na drugoj strani ponekad se koriste i izrazito manipulativni pristupi temeljeni na odnosu snaga moći koja je rijetko na strani domaćih proizvođača i ponuđača. Edukacija o pregovaranju, iako često puta smatrana nužnom, rijetko se provodi u hrvatskim poduzećima. Razlozi koji se često navode kao isprika jesu financijske poteškoće ili nerazumijevanje viših upravljačkih razina koje još ne raspoznaju potrebu za organizacijskim promjenama ili pak više vjeruju u vlastito iskustvo negoli znanje iz knjiga ili isporučeno od vanjskih konzultanata“ (Lišanin, 2004: 154).

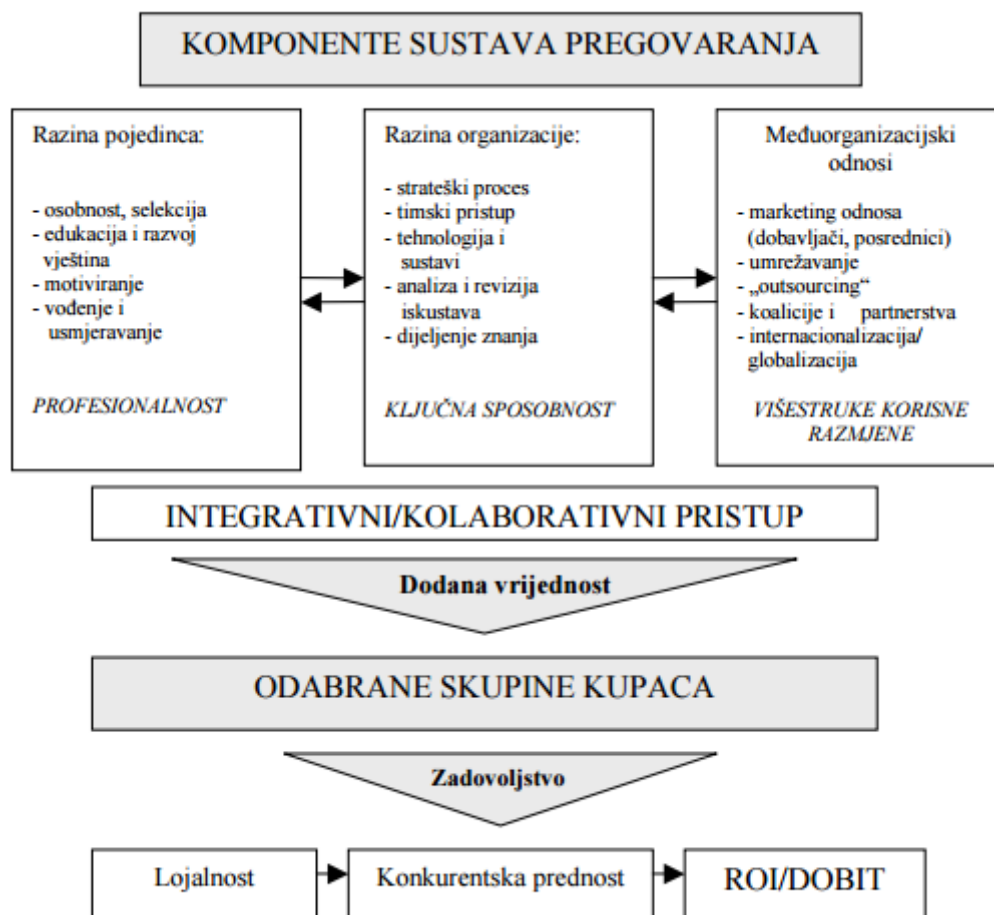
Dok u inozemstvu gotovo u svakoj zemlji postoje institucije i istraživački instituti specijalizirani za pregovaranje, kod nas se spomenute edukativne aktivnosti prepuštaju inicijativi nekoliko poduzetnih pojedinaca koji obavljaju relativno kratke i najčešće jednokratne pregovaračke programe. Fakulteti i druge visokoobrazovne institucije u

Hrvatskoj rijetko u svojim nastavnim planovima i programima pokrivaju ovo izazovno i nadasve korisno poslovno područje. Poduzeća, najčešće veliki i dobrostojeći sustavi, koja pridaju značajnu pozornost razvoju ovih vještina, najčešće nemaju i sofisticirane sustave koji bi kontinuirano podržavali i unapređivali ovu poslovnu aktivnost širom organizacije. Nešto bolje stanje je u ispostavama međunarodnih i multinacionalnih organizacija, navodi Lišanin (2004).

„S obzirom na relativnu nerazvijenost ovoga područja, kako u teoriji tako i u suvremenoj poslovnoj praksi, rijetko se koriste odgovarajuća i prikladna mjerila uspješnosti i korigiranja procesa na organizacijskoj razini. Kao što nema pouzdanih izvora o pregovaračkim modelima hrvatskih poduzeća u domaćem poslovanju, nema niti reprezentativnih istraživanja vezanih uz međunarodno djelovanje. Ipak, iako rijetko i neizravnim putovima, moguće je naići na pojedine analize pregovaračkog ponašanja poslovnih ljudi iz ovoga dijela Europe. Takvi materijali nastali sabiranjem pojedinačnih iskustava obično se koriste kao upute strancima koji posluju s partnerima iz naše zemlje i okolnih zemalja. Jedan od takvih izvora bio je dostupan i autoru ovoga rada za vrijeme boravka na stručnoj praksi u velikoj inozemnoj banci. Premda se odnosio na bivšu Jugoslaviju kao cjelinu i sporadično je spominjao njezine zasebne dijelove, po mišljenju studenata, poslijediplomaca, kojima su u nastavnom procesu predloženi dijelovi teksta, neke činjenice su neosporne čak i nakon proteka više od cijelog desetljeća“ (Lišanin, 2004: 154).

Ovo i ne čudi s obzirom da se radi o specifičnostima naše kulture i o vrijednostima koje se relativno sporo mijenjaju. To se prvenstveno odnosi na relativno opušteno poimanje vremena kao poslovnog i osobnog resursa te važnost koja se stavlja na dobre međuljudske odnose čak i onda kada bi racionalni pristup poslu nalagao drukčiji pristup. Još uvijek je vrlo zastupljen običaj dogovaranja poslova izvan poslovnih objekata, relativno visoko značenje preporuka trećih osoba, davanje poklona i ugošćivanje poslovnih partnera itd. Jedan od aspekata poslovnog ponašanja i poimanja kulturnih i etičkih razlika svakako je poimanje mita i korupcije. Nama je posebice zanimljiv onaj aspekt ovog fenomena koji se odnosi na sklapanje i obavljanje poslova.

Bez ulaska u posebne rasprave, Lišanin (2004) ukazuje samo na relativno visoko mjesto koje Hrvatska zauzima prema pokazateljima Svjetske banke ili drugih informativnih agencija, a koji se periodično objavljuju u različitim izvješćima i bankarskim izdanjima. Jedan od njih je i tzv. indeks percipirane korumpiranosti (CPI) koji se izračunava temeljem postojećih percepcija poslovnih ljudi, analitičara rizika i opće javnosti. Na slično ozbiljno stanje upućuju i rezultati domaće ankete iz 1997. godine koju u svojoj monografiji navodi autor Vukmir, B. (prema Lišanin, 2004: 156). Davanje i primanje mita, bez obzira pod kojim nazivom se skrivalo i kakvom izlikom opravdavalno, posebno je osjetljivo pitanje. Svatko tko se upušta u takvu poslovnu praksu izlaže se opasnosti jer to što čini nije samo neetično, nedopušteno i kažnjivo nego i značajno može ugroziti reputaciju i materijalni položaj cijele tvrtke. Utjecaj na građenje dobrih odnosa s poslovnim partnerima također može biti izrazito nepovoljan s obzirom da se radi o bitnom narušavanju povjerenja.



Prikaz 6. Model razvoja pregovaračke sposobnosti u hrvatskim poduzećima

Izvor: (Lišanin, 2004: 156)

Sažmemo li sve što je prethodno rečeno s određenom dozom opravdane samokritičnosti, možemo utvrditi da je postojeća pregovaračka poslovna praksa te sustavi njezina podržavanja neodgovarajuća u nekim aspektima s obzirom na složenost i potrebe suvremenog konkurentskog poslovanja. Ipak, iako možda ne uvijek dovoljno isticana i naglašena, jedna činjenica svakako nam ide u prilog kada razmatramo suvremene trendove i nastojanja za izgradnjom dobrih poslovnih odnosa. Tradicija stavljanja velike relativne važnosti na dobre odnose s poslovnim partnerima koje smo nekada nazivali čak i poslovnim prijateljima, mogla bi pripomoći u lakšem usvajanju i podržavanju kolaborativnog pristupa pregovaranju, a on svakako ima primat u suvremenom poimanju i pristupu pregovaranju uopće.

Opći pristup izgradnji sustava pregovaranja kao strateškog poslovnog procesa, temeljen na prije izloženim teoretskim i empirijskom nalazima dan je u vidu modela prikazanog Prikazom 4. Model objedinjuje ključne elemente sustavnog pristupa procesu pregovaranja i njegova pretvaranja u ključnu sposobnost počevši od individualne, preko organizacijske do međuorganizacijske razine, s posebnim naglaskom na elemente međunarodnog poslovanja te osnovni pregovarački pristup i njegov doprinos stvaranju dodane vrijednosti za ključne skupine kupaca, smatra Lišanin (2004). Temeljem dodane i percipirane veće vrijednosti očekuje se zadovoljstvo i lojalnost kupaca te temeljem njih jačanje konkurentске prednosti i ostvarenje zadovoljavajućeg povrata na uložena sredstva odnosno ostvarenje pozitivnog ukupnog poslovnog rezultata.

### 8.1. Kolektivno pregovaranje

U kontekstu odnosa radnika i poslodavaca te njihovih različitih udruga pregovaranje među njima možemo definirati kao stvaranje povratnih komunikacijskih kanala među stranama u pregovorima, kao proces međusobnog komuniciranja koje ima za cilj zajednički definirati i naći rješenje za realizaciju interesa objiju pregovaračkih strana, odnosno donijeti zajedničku odluku o zadovoljenju tih interesa. To je istodobno i „komunikacijski proces“ kojim realne i objektivne pregovaračke strane, sindikati i

poslodavci, rješavaju konflikte vlastitih interesa. Nadalje, pregovaranje je oblik postizanja dogovora dvaju partnera u pregovorima, ako su oba dva partnera spremni na međusobno uvažavanje i postizanje zajedničkog cilja u smislu pronalaženja rješenja za pojedine međusobne probleme, piše I. Rebac u svojoj knjizi *Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj* (2010: 87).

U širem smislu kolektivno je pregovaranje proces pregovaranja glede interesa, koji uključuje sve vrste dvostranih i trostranih rasprava o problemima vezanim uz rad koji izravno ili neizravno pogađaju radnike.

Kolektivno pregovaranje u užem smislu uključuje postupak pregovaranja između poslodavaca i predstavnika posloprimaca, kao i sporazum koji sadrži obvezujuća pravila.

Ako analiziramo praksu država članica Zajednice vidljivo je da se kolektivno pregovaranje najčešće koristilo kao sredstvo određivanja standarda i unaprjeđenja zakonskih standarda. Poznato je da su u Danskoj kolektivni ugovori temelj jamčenja prava i visokih standarda na radu, dok u Velikoj Britaniji kolektivni ugovori nisu pravno obvezni među strankama. Na jednoj strani imamo države članice poput Belgije, Francuske, Njemačke i Grčke gdje se odredbama kolektivnog ugovora može zakonom dati učinak erga omnes ili širi pravni učinak, za razliku od drugih zakonodavstava koja ne poznaju institut proširenja primjene kolektivnog ugovora.

Gorelli, Valverde i Gordillo ukazuju na četiri tehnička problema koja se javljaju kod kolektivnog pregovaranja na europskoj razini. To su pitanja (Vukobrat, Laleta, 2007: 32):

1. tko može biti subjektom kolektivnog pregovaranja
2. kakva procedura kolektivnog pregovaranja slijedi
3. kakva je obvezatnost ovih ugovora,
4. problemi artikuliranja i komplementarnosti između europskih kolektivnih ugovora i nacionalne regulative.

Kolektivno pregovaranje može se realizirati na svim razinama sindikalnog i poslodavačkog organiziranja. Sustavi, oblici i metode kolektivnog pregovaranja različiti su. Kolektivno pregovaranje ne smije biti sputavano heteronomnim normama, ono je slobodan mehanizam nakon što su zakonom postavljeni suštinski, okvirni principi i instrumenti kolektivnog pregovaranja. Prepušteno je sindikatima i poslodavcima da dobrovoljno reguliraju uvjete rada i zaposlenja, iznad onih u zakonu. Ugovori među njima mogu utvrditi trajnije elemente kolektivnog pregovaranja: započinjanje, trajanje pregovaranja, rješavanje zastoja u pregovaranju, mirenje, arbitriranje, posredovanje pa i štrajk. Treba razlikovati sukob interesa u procesu kolektivnog pregovaranja od sukoba prava kada se već zaključi kolektivni ugovor i kada se počne primjenjivati. U pregovaranju se prvenstveno koriste mirne metode rješavanja nastalog spora, ali niti štrajk, odnosno lock-out nije isključen, piše Učur (2006).

## 8.2. Teorijska razmatranja fenomena kolektivnog pregovaranja

Ako usporedimo definicije koje u literaturi daje Fisher (prema Vukobrat, Laleta, 2007: 32): pregovaranje je osnovni način da se od druge strane dobije ono što želimo. To je back-and-forth komunikacija, kojoj je cilj postizanje sporazuma u situaciji kada za obje strane postoje interesi koji su zajednički te interesi koji su suprotstavljeni.

„Prema stajalištu Bambara i Sheldona središnja su pitanja postojanje najmanje dvije strane, koje su međusobno ovisne, kao i osjećaj da su obje strane spremne postići kompromis glede rješavanja određenih pitanja. Uobičajeno je da postoji konflikt interesa između strana, ali one odlučuju pregovarati, jer preferiraju pregovaranje pred drugim sredstvima odlučivanja o spornim pitanjima (kao što su sudski spor, otvoreni socijalni konflikt bez komunikacije, potpuno napuštanje odnosa ili, jednostavno, odstupanje)“ (Vukobrat, Laleta, 2007: 32).

Kako neki autori ističu, obje strane očekuju povoljan ishod (korist) kao rezultat pregovora, prihvaćajući ideju “davanja i uzimanja” (the idea of give and take). Postupak pregovaranja nudi i više od upravljanja konfliktom. Činjenica je da se razvila sasvim



nova disciplina pored klasičnog kolektivnog pregovaranja, a to je *conflict management* (u koju su involvirani stručnjaci različitih profila, pravnici, ekonomisti, psiholozi i sl).

### 8.3. Teorijska klasifikacija kolektivnog pregovaranja

Klasifikacije su uvijek težak i nezahvalan posao. Baš zbog toga u literaturi postoje različiti kriteriji i klasifikacije pregovaranja.

Bamber i Sheldon zastupaju klasifikaciju na distributivno i integrativno pregovaranje, koristeći sljedeće kriterije: pitanje o kojem se pregovara, mogući rezultati pregovora i što se smatra uspjehom pregovora. Distributivno pregovaranje zasniva se na ideji natjecanja, odnosno pobjede jedne strane u pregovorima, dok je druga gubitnik, pišu Vukobrat i Laleta (2007).

„U takvoj konstelaciji snaga nedovoljno se vodi računa o samom odnosu koji čini najvažniji dio pregovora. Čini se da se najveći broj pregovora o industrijskim odnosima može svrstati u ovu skupinu. Integrativno pregovaranje utemeljeno je na ideji suradnje u kojoj je naglašena kvaliteta odnosa kao i sadržajna pitanja. Pregovarači nastoje identificirati područja zajedničkog interesa koja na početku pregovora nisu bila jasna“ (URL:<http://www.hund.hr/index.php/features-mainmenu-47/template-specific-features/lider-prenosi-s-10-konferencije-o-nabavi/138-mnogi-u-hrvatskoj-pregovaranje-smatraju-neprirodno>, pristup ostvaren 21.11.2015.).

Kako se u literaturi ističe, integrativno pregovaranje nije recept za pravljenje ustupaka drugoj strani, već može rezultirati sporazumima koji su najčešće rezultat kompromisa, ali kod pregovaračkih strana stvara se osjećaj da su jedna i druga strana dobitnici, odnosno da su postigli cilj pregovaranja. Zapravo, temeljno je pitanje pregovaračke snage, odnosno percepcija relativne snage u procesu pregovaranja.

„Valja također naglasiti da kolektivno pregovaranje karakterizira složenost i kompleksnost u odnosu na pregovaranje općenito (kako zbog poslodavačkih udruga na jednoj strani, tako i sindikalnih udruga na drugoj strani i pitanja reprezentativnosti u

pregovaračkom procesu). Ono što daje specifično značenje pregovaračkom procesu jest činjenica da se među socijalnim partnerima, pored udruga poslodavaca i udruga radnika, vrlo često nalaze i predstavnici države, ovisno o oblasti o kojoj i u kojoj se pregovara. Kolektivno pregovaranje obilježava koordinacija među pregovaračkim stranama“ (Vukobrat, Laleta, 2007: 34).

„Koordinacijom one pokušavaju postići zajedničke ciljeve. Koordinacija na jednoj strani (poslodavci, sindikati ili čak i država) može uključivati razmjenu informacija, konzultacije, postavljanje ciljeva, pa čak i razvijanje zajedničkih strategija. Također, ovaj postupak može uključivati drugu stranu pregovora. Moguća je koordinacija među predstavnicima sindikata, ili lokalnim menadžerima u određenim radnim jedinicama na jednom mjestu rada, ili unutar sindikata odnosno pregovarača na strani menadžera odgovornih za pregovaranje unutar nekog poduzeća u kojem se rad obavlja na više različitih mjesta“ (Vukobrat, Laleta, 2007: 34).

Prema Vukobratu i Laleti (2007), na višoj razini koordinacija uključuje sudjelovanje predstavnika sindikata ili poslodavca unutar određene industrijske grane ili predstavnike određene grane industrije na svakoj strani, na nacionalnoj ili međunarodnoj razini. Koordinacija može uključivati postupovna pitanja, kao i sadržajna pitanja koja oblikuju odvojene, ali međusobno povezane „runde“ kolektivnog pregovaranja. Koordinacija igra najvažniju ulogu u okruženju decentraliziranog pregovaranja.

#### 8.4. Važnost kolektivnog pregovaranja

Kolektivno pregovaranje od iznimne je važnosti za realizaciju kolektivnih i pojedinačnih interesa radnika i poslodavaca. U Konvenciji Međunarodne organizacije rada br. 154, kolektivno pregovaranje definira se kao proširenje pregovora koji se vode između poslodavca, skupine poslodavaca ili jedne ili više organizacije poslodavaca, s jedne strane, i jedne ili više radničkih organizacija odnosno sindikata s druge strane, piše Rebac (2010).

„Prednost kolektivnog pregovaranja jest pronalazak rješenja putem dijaloga i konsenzusa, umjesto konflikata i sukoba. Ono se razlikuje i od arbitraže, gdje se rješenje temelji na odluci treće strane, dok dogovori koji proizlaze iz kolektivnog pregovaranja u pravilu predstavljaju izbor ili kompromis samih strana u pregovaranju. Arbitraža je manje prihvatljiva jer često podrazumijeva situaciju u kojoj jedna strana dobiva, a druga gubi te stoga ne može odgovarati jednoj strani, a ponekad može ne odgovarati nijednoj pregovaračkoj strani“

(URL: <http://www.unicro.hr/print.php?ID=1049>, pristup ostvaren 18.11.2015.).

Kolektivni ugovori često institucionaliziraju postizanje sporazuma putem dijaloga jer mogu utvrđivati metode kojima će se rješavati kolektivni sporovi između socijalnih partnera. U tom slučaju, stranke unaprijed znaju da ako dođe do spora, postoji dogovorena metoda po kojoj će se on rješavati (URL: <http://www.sssh.hr/hr/static/radnicka-prava/kolektivno-pregovaranje-36>, pristup ostvaren 20.11.2015.).

„Kolektivno pregovaranje je temeljna značajka koncepta socijalnog partnerstva, čemu bi radni odnosi trebali težiti. U kontekstu kolektivnog pregovaranja socijalno partnerstvo može se opisati kao partnerstvo između organiziranih poslodavačkih institucija i organiziranih institucija sindikata, koje je cilj ne-konfliktno rješavanje sporova koji mogu nastati između radnika i poslodavaca“ (Rebac, 2010: 94)..

Prema Rebcu (2010), korisni nusproizvodi kolektivnog pregovaranja su važni za odnos između dviju strana. Primjerice, duga uspješna suradnja u dobroj vjeri vodi izgradnji povjerenja koje doprinosi obostranom povjerenju izgradnjom trajnog odnosa.

Najvažnije od svega je osigurati da kolektivno pregovaranje djeluje na način da unapređuje industrijske i socijalne odnose. To unapređenje može se odražavati na svim razinama pregovaranja. Kontinuirani socijalni dijalog poboljšava odnose na razini radnog mjesta, između radnika i sindikata s jedne i poslodavca s druge strane. Ono također podupire uspostavu produktivnog odnosa između sindikalnih središnjica i poslodavačkih asocijacija na višim razinama, odnosno svugdje gdje su uključene u pregovarački proces.

## 8.5. Proces kolektivnog pregovaranja

Folke Schmidt, "otac švedskog radnog prava" (kako se u literaturi često naziva), u svojoj usporednoj studiji, koju je poslije njegove smrti dovršio A. Neal, definira temeljna načela kolektivnih ugovora: "proces kolektivnog pregovaranja i kolektivnog ugovora služi ostvarenju pet temeljnih funkcija", koje je sistematizirao na sljedeći način (prema Vukobrat, Laleta, 2007: 34):

1. sporazum o prestanku vatre, ili ugovor koji osigurava industrijski mir;
2. instrument kojima posloprimci kontroliraju obavljanje rada te zastupanje i zaštitu prava poslodavca, kao slabije strane u ugovornom odnosu, nasuprot pritiscima i snazi poslodavca;
3. oblik standardnih uvjeta;
4. instrument suradnje između socijalnih partnera,
5. industrijsko zakonodavstvo kao metoda i način reguliranja plaća i drugih uvjeta radnog odnosa, usporediv s nacionalnim zakonodavstvom.

Kolektivni ugovor je ugovor između jednog ili više poslodavaca ili udruga poslodavaca i jedne ili više udruga posloprimaca (sindikata, uključujući i druge predstavnike zaposlenika in bona fide), kojim se uređuju pitanja glede uvjeta zapošljavanja, kao i prava i obveze ugovornih strana. Pregovaranje se odvija na ranije navedenim razinama: na razini poduzeća, pojedinih industrijskih grana, na međugranskoj razini, te na multiregionalnoj razini, pišu Vukobrat i Laleta (2007).

„Kolektivno pregovaranje zahtijeva komunikacijske vještine, jer je pregovaranje proces komuniciranja. Samo ako stranke komuniciraju međusobno, pregovaranje je moguće. U novijim konvencijama MOR-a kolektivno pregovaranje odnosi se na svako pregovaranje između poslodavaca, skupine poslodavaca ili jedne i više udruga poslodavaca, s jedne strane, i jedne ili više radničkih organizacija, s druge strane, radi: utvrđivanja radnih uvjeta i uvjeta za zapošljavanje; i/ili utvrđivanje odnosa između poslodavaca i radnika i/ili uređivanje odnosa između poslodavaca i njihovih organizacija i jedne ili više radničkih organizacija. Ako svaka strana "popusti" po nešto

od svojih prvobitnih zahtjeva (o veličini protuusluge), onda dolazi do sklapanja ugovora kao rezultata kompromisa“ (Učur, 2006: 550).

Cilj kolektivnog pregovaranja je postići kvalitetan dogovor i sklopiti kolektivni ugovor uz racionalni utrošak vremena, energije, sredstava, te međusobnu toleranciju i poštivanje pregovaračkih strana. Kvalitetni su oni kolektivni ugovori koji osiguravaju široku primjenu ugovorenog, rješavanje koristi subjekata, operativna i dugoročna rješenja i pouzdanost provedbe ugovorenog. Pregovaranje je svjesno i kontrolirano vođen proces s novim otvorenim problemima i sposobnosti donošenja pravih odluka. Obavlja se snagom argumenta uz tolerantno povjerenje, uporno i traženjem rješenja. Pregovaranje zahtijeva strpljivost, uvjeravanja i nagovaranja. U pravilu pregovaraju timovi. U timu moraju biti kompletne osobe – pregovarači. Zahtijeva se opća inteligencija, sposobnost slušanja i brzog mišljenja u uvjetima pritiska i nesigurnosti. Ne može pregovarati onaj koji ne poznaje materiju. Pregovaranje mora imati svoj plan. Pregovarati se mora u dobroj vjeri, jer mu je cilj postizanje kvalitetnog kolektivnog ugovora, dobri međusobni odnosi u socijalnom miru i pouzdana provedba, zaključuje Učur (2006).

## 8.6. Kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj- počeci, razvoj, rezultati

Prema Bodrigi i Vukobratu (2007), u Republici Hrvatskoj postoji duga tradicija kolektivnog pregovaranja, koja je slična tradiciji i rješenjima zemalja članica Europske zajednice. U našoj novijoj pravnoj literaturi kolektivni ugovori analizirani su u udžbenicima radnog prava, a dana su brojna stručna mišljenja i analize recentnih kolektivnih ugovora, kao i tumačenja zajedničkih povjerenstava za tumačenje i praćenje odredbi kolektivnih ugovora.

Partnerski odnosi u industriji na ovim prostorima započinju sa prvim zapošljavanjima radnika u masovnoj proizvodnji. Dok u društvima razvijene zapadne demokracije socijalno partnerstvo i kolektivno pregovaranje započinju u drugoj polovini devetnaestog stoljeća, na našim prostorima to se događa koncem devetnaestog i u prvoj polovini dvadesetoga stoljeća. Iz tog razdoblja datiraju i prve ozbiljnije industrijske akcije i kolektivni ugovori, piše Rebac (2010).

„To su poznati štrajk građevinara na izgradnji riječke luke te industrijske akcije potaknute i organizirane od sindikata grafičkih i tekstilnih radnika u okviru Hrvatskog radničkog saveza s ciljem pritiska na poslodavce a u svrhu potpisivanja sektorskog kolektivnog ugovora koji bi se imao primjenjivati na teritoriju Banovine Hrvatske. Kao kolektivni ugovor značajan po razini prava koja osigurava, po primjerenosti vremenu i prostoru te razvijenosti područja na kojem se primjenjivao, stoji nacionalni Kolektivni ugovor za grafičku i tiskarsku djelatnost iz 1940. godine“ (URL: <http://heptehnos.hr/Rsodnosi.asp?idvijesti=7>, pristup ostvaren 18.11.2015.).

„Socijalno partnerstvo kao činjenica s institucionalnim i zakonskim okvirom te kao bitan uvjet ravnoteže gospodarskih i društvenih interesa u Republici Hrvatskoj, započinje zajedno s početkom gospodarskog ustroja na slobodnim tržišnim osnovama i provodi se u obliku dvostrane ili trostrane suradnje socijalnih partnera. Naime, još 1992. godine u svrhu postizanja socijalnog mira i obveze dostizanja što veće razine socijalnih standarda, preuzete su i usvojene sve relevantne konvencije Međunarodne organizacije rada“ (Rebac, 2010: 94).

„Prihvaćajući konvencije 87 i 98 osiguran je okvir za međunarodne standarde u promicanju suradnog odnosa među socijalnim partnerima, razvoj sindikalnog pluralizma i kvalitativna promjena u upotrebi autoriteta države u tim odnosima“ (Rebac, 2010: 94).

Nakon dvije godine iskustva sindikalnog pluralizma, u uvjetima i okruženju u kojima se socijalno partnerstvo događalo sindikati su ishodili pregovore s poslodavcima i potpisali Opći nacionalni ugovor za gospodarstvo (srpanj 1992. godine) i Opći nacionalni ugovor za javne djelatnosti i javna poduzeća (kolovoz 1992. godine), pri čemu su i po obimu i po količini, za prilike i uvjete pod kojima se pregovaralo, dogovoreni i ugovorima zajamčeni zavidni socijalni standardi za zaposlenike. U nekim segmentima, u relativnim odnosima dogovorenih i ugovorenih vrijednosti se ti standardi i danas teško postižu kolektivnim pregovorima. Uz sve otežavajuće okolnosti u kojima se socijalno partnerstvo razvijalo, a tada i pogibeljima za Republiku Hrvatsku ne koristi se mogućnost suspendiranja niti ograničavanja sloboda na području udruživanja i

sindikalnog djelovanja već se daje prostor slobodi djelovanja i udruživanja što potvrđuje dinamika u sindikalnom pluralizmu ali i među poslodavcima, zaključuje Rebac (2010).

Iako je pregovaranje izrazito stara ljudska i poslovna djelatnost koja postoji barem onoliko dugo koliko i robna razmjena, tijekom povijesti nije mu se davalo previše pozornosti u znanstvenim i stručnim radovima. Sustavno proučavanje prakse pregovaranja kao interdisciplinarnog fenomena započelo je tek šezdesetih godina dvadesetog stoljeća. Tijekom toga relativno kratkog razdoblja teoretičari su stavljali naglaske na različite aspekte ovoga vida međuljudske i poslovne komunikacije. No bez obzira na određene epohe i promjene u poslovnom okruženju koje su tražile i različite pristupe pregovaranju, svi autori stručnih i znanstvenih radova te iskusni praktičari slažu se da je pregovaranje proces koji se sastoji od određenog broja faza. Za svaku od faza moguće je identificirati i izdvojiti određene elemente čije poznavanje i prakticiranje vodi k uspješnijem konačnom ishodu. Na pregovaračke sposobnosti stoga se ne gleda više kao na urođeni talent, jer iako dobro došao, u suvremenom složenom i promjenjivom okruženju on više nije dostatan. Uspješno pregovaračko ponašanje i postupanje sve više ovisi o poznavanju verificirane teorije i najbolje prakse pregovaranja. Naravno, tek stvarna izloženost različitim poslovnim situacijama, intenzivnim pregovaranjem čini nas sigurnijima i značajno doprinosi akumuliranju iskustva. Proces učenja na individualnoj razini sve češće se nadopunjuje sustavnim poslovnim rješenjima. Pregovaranje treba promatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa koji dodaje vrijednost za tvrtku, ali i za njezine kupce i druge poslovne partnere. Takav pristup pregovaranju tek je u začetku u hrvatskim poduzećima. U većoj mjeri prilično je zastupljen u ispostavama renomiranih međunarodnih i globalnih poduzeća koja posluju na ovim prostorima i velikim Hrvatskim poduzećima dok je u srednjim i malim poduzećima takav pristup skoro zanemariv.



## **9. Metodologija istraživanja karakteristika pregovaranja u RH**

### **9.1. Definiranje problema**

Pregovaranje je dio svakodnevnog života. Pregovaramo kako u poslovnom, tako i u privatnom životu, iako nekada nismo ni svjesni da se proces pregovaranja odvija. Svjesni smo da postoje razlike u komuniciranju pa tako i u samim pregovorima. Kakva je kultura pregovaranja u Hrvatskoj, kojim pregovaračkim metodama i taktikama su skloni pregovarači u Hrvatskoj, te postoji li razlika u educiranju zaposlenika na području pregovaranja između internacionalnih kompanija i manjih Hrvatskih poduzeća, samo su neki od pitanja kojima se bavi ovaj diplomski rad.

### **9.2. Razlog odabira teme**

Razlog zbog kojeg sam odabrala ovu temu jest želja da istražim kako ljudi u Hrvatskoj gledaju na pregovore općenito, stvara li im poslovno pregovaranje dodatni stres i nelagodu ili pregovaraju s užitkom. Prate li pregovarači u Hrvatskoj svjetske trendove, pripremaju li se i na koji način za sami čin pregovora, educiraju li se i kako te kako gledaju na druge pregovarače i koja je percepcija okoline, glavna su pitanja interesa za ovu temu.

### **9.3. Ciljevi istraživanja, hipoteza i podhipoteze**

#### **GLAVNI CILJ**

Cilj je istražiti kulturu pregovaranja u Hrvatskoj, odnosno otkriti mišljenja i stavove osoba (stručnjaka) koji se bave pregovorima u Hrvatskoj u području gospodarstva, kojim se stilom i tehnikama najčešće koriste, kakav je pregovarački stil u Hrvatskoj te kako se pregovarači pripremaju prije pregovora.

## **ISTRAŽIVAČKA PITANJA:**

1. Kakav je stil pregovaranja u Hrvatskoj?
2. Koji je najčešći oblik pregovaranja u Hrvatskoj?
3. Koriste li se pregovarači BATNA-om i na koji način se pripremaju za pregovore?
4. Na koji način se educiraju pregovarači i gdje (u Hrvatskoj ili inozemstvu) stječu svoja znanja i vještine pregovaranja?

## **HIPOTEZE:**

**Hipoteza 1:** U Hrvatskoj se njeguje natjecateljski stil pregovaranja (win-lose), važna je jednokratna transakcija, što znači da su pregovarači u Hrvatskoj skloni žrtvovati dugoročni razvoj i suradnju za kratkoročnu dobit.

**Hipoteza 2:** Kolektivno pregovaranje najčešći je oblik pregovaranja u Hrvatskoj.

**Hipoteza 3:** Pregovarači se koriste BATNA-om, temeljito se pripremaju za pregovore te prije pregovora utvrđuju svoje realne mogućnosti i pokušavaju doći do informacija kojima će utvrditi poziciju protivnika.

**Hipoteza 4:** Pregovarači se educiraju seminarima i radionicama, najčešće u Hrvatskoj od strane hrvatskih edukatora.

### 9.4. Vrsta istraživanja, izvori i metoda prikupljanja podataka

Za potrebe ovog rada odlučila sam provesti strukturirani intervju. Svrha takve vrste intervjuja je direktan kontakt s ispitanicima i veća kontrola nad zabilježavanjem rezultata. Ovakva vrsta istraživanja omogućava anketaru bolju kontrolu nad procesom anketiranja, jer je u prilici paziti i eventualno zabilježiti neverbalne reakcije ispitanika ili neke druge relevantne informacije koje drugim metodama istraživanja ne bi mogao primjetiti. I dalje se pitanja ispitaniku postavljaju na kontrolirani i standardizirani način, međutim anketar se može prilagoditi uvjetima konkretnog intervjuja, te osobnostima ispitanika, navodi Tkalac Verčić (2010: 37).

## 9.5. Vrste podataka i jedinica analize

U istraživanju većinom koristim primarne izvore podataka, odnosno provodi se intervju na uzorku od 20 ispitanika. Intervju bi se sastojao od 25 pitanja i odvijao bi se licem u lice. Odgovori na pitanja biti će deskriptivne prirode. Cilj istraživanja ovom metodom jest dobiti dodatne informacije kroz razgovor, možda i neverbalnu komunikaciju. Kao sekundarni izvori informacija biti će korištena relevantna stručna literatura i internetske publikacije.

## 9.6. Područje istraživanja

Vežano uz područje istraživanja, radi se o području društvenih znanosti, polje informacijske znanosti, grana komunikologija, interpersonalna, poslovno komuniciranje, korporativna komunikacije, tema pregovaranje.

## 9.7. Matrica

Strukturirani intervju ima jednostavnu strukturu : pitanje-odgovor. Pitanja započinju osnovom kategorijom o dobnoj i spolnoj strukturi te nastavljaju vežući se uz tematiku rada.

## 9.8. Varijable

Nezavisne varijable u ovom istraživanju su spol ispitanika, dobna struktura, zanimanje, stručna sprema i radno mjesto ispitanika, dok su zavisne varijable u ovom istraživanju stajališta, mišljenje i percepcija ispitanika o pregovaranju i njegovim odrednicama, kako u privatnom tako i u poslovnom smislu, edukacije, usavršavanja, BATNA, metode, taktike i strategije pregovaranja te pregovarački stil.

## 9.9. Obuhvat istraživanja, ograničenja i uzorak

Što se tiče obuhvata istraživanja, ispitanici su poslovni subjekti u podijeljenim dobnim skupinama, na različitim radnim mjestima unutar gospodarstva. Radi se o osobama koje se u svojoj poslovnoj svakodnevici susreću sa pregovaračkim procesima. Uzorak u istraživanju je namjerni i odabrani.

## 9.10. Vrijeme

S obzirom na vrijeme, istražuju se dosadašnja iskustva naših ispitanika, tako da se istražuju prošla zbivanja. Istraživanje će biti provedeno u vremenskom period od 15.12. do 15.1. 2016. godine.

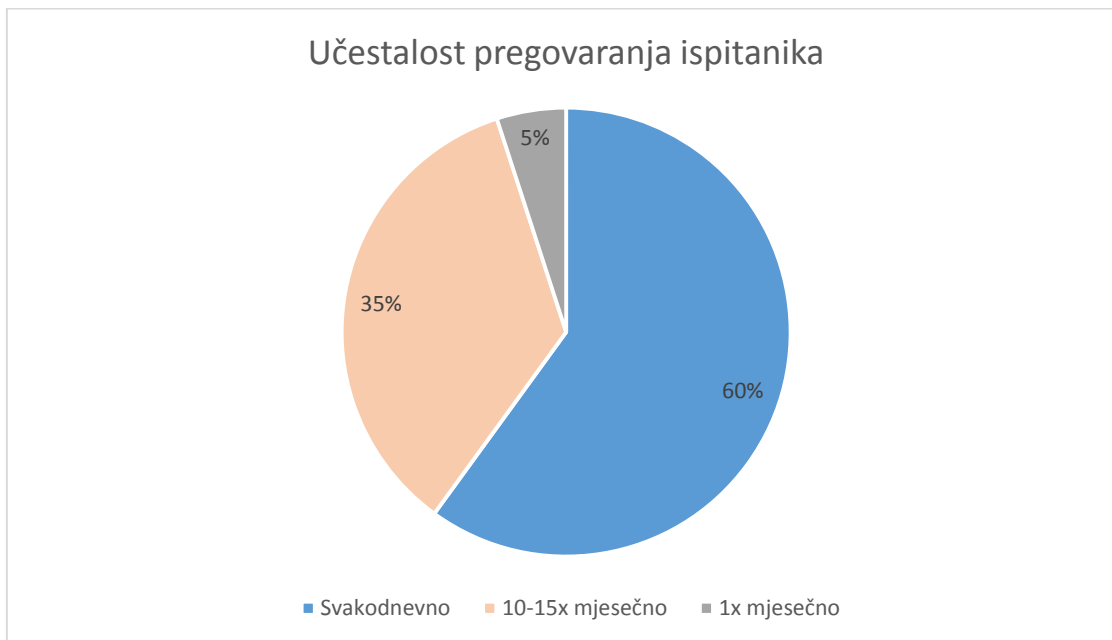
## 9.11. Očekivana primjenjivost rezultata

Što se tiče primjenjivosti rezultata, očekujemo kako će isti koristiti komunikološkim stručnjacima, stručnim pregovaračima, studentima i svima ostalima s interesima u pregovaranju. Komunikološki stručnjaci dobili bi uvid u praktičnu primjenu napisanih i literarnih pravila, dok bi stručni pregovarači mogli primjeniti tuđa iskustva i slučajeve za poboljšanje vlastitih taktika u pregovaranju.

## 10. Analiza i interpretacija rezultata

U istraživanju je sudjelovalo 20 ispitanika, oba spola. Radi se o osobama koje se u svojoj poslovnoj svakodnevici susreću sa pregovaračkim procesima. Uzorak je namjerni i odabrani, ispitanici su odabrani metodom snježne grude. Među ispitanicima bilo je 11 muškaraca i 9 žena. 3 ispitanika bilo je zaposleno u javnom sektoru, a 17 u privatnom. Prema stručnoj spremi, 2 ispitanika je srednje stručne spreme (SSS), 6 visoke stručne spreme (VSS), dok ih je 12 sa diplomom magistara. Od ukupnog broja ispitanika, 8 ispitanika (40%) ih je zaposleno u malom ili srednjem poduzeću, dok ih je 12 (60%) zaposleno u velikom poduzeću.

Od 20 ispitanika 60% ih se svakodnevno susreće sa pregovorima, dok ih 35% pregovara 10-15 puta mjesečno, a 5% ih se s pregovorima susreće jednom mjesečno.



1.1. Slika: učestalost pregovaranja ispitanika

Od ukupnog broja ispitanika 12 ispitanika (60%) radi u velikom poduzeću dok ih je 8 (40%) zaposleno u malom i srednjem poduzeću. Prema odredbama Zakona o računovodstvu poduzetnici se razvrstavaju na male, srednje i velike, ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji, a prema sljedećim uvjetima:

- iznos ukupne aktive,
- iznos prihoda,
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

1. Mali poduzetnici su oni koji ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:

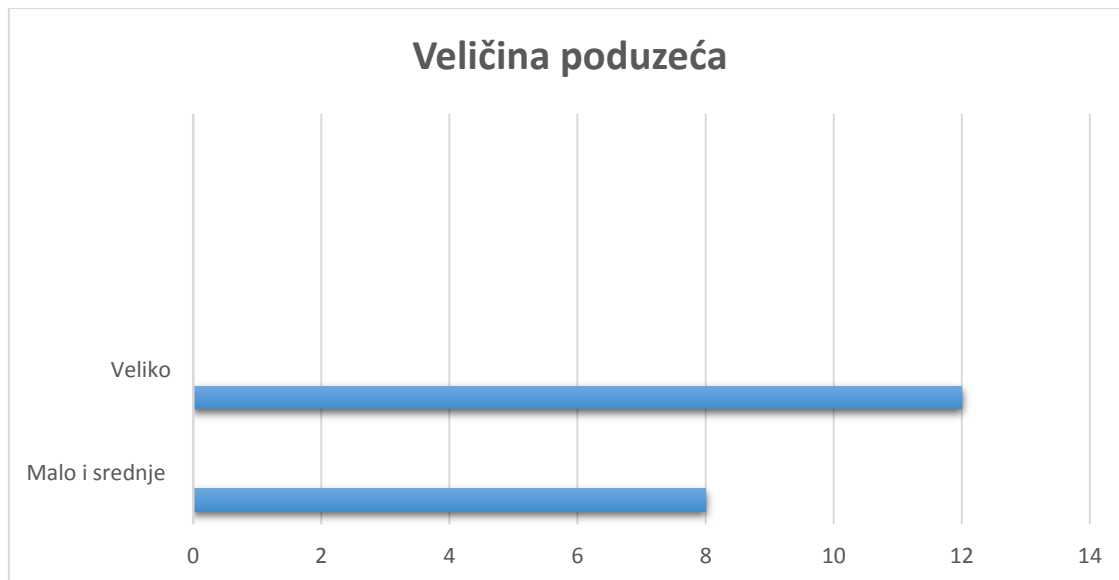
- ukupna aktiva 32.500.000,00 kuna,
- prihod 65.000.000,00 kuna,
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50

2. Srednji poduzetnici su oni koji prelaze dva od prethodno nabrojanih uvjeta, ali ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:

- ukupna aktiva 130.000.000,00 kuna,
- prihod 260.000.000,00 kuna,
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250.

3. Veliki poduzetnici su oni koji prelaze dva uvjeta iz točke 2. Veliki poduzetnici u smislu Zakona o računovodstvu su i banke, štedne banke, stambene štedionice, institucije za elektronički novac, društva za osiguranje, leasing društva, društva za upravljanje investicijskim fondovima i zasebna imovina bez pravne osobnosti kojom oni upravljaju, društva za upravljanje investicijskim fondovima i imovina investicijskih fondova s pravnom osobnosti,

društva za upravljanje obveznim odnosno dobrovoljnim mirovinskim fondovima i zasebna imovina kojom oni upravljaju te mirovinska osiguravajuća društva.<sup>1</sup>

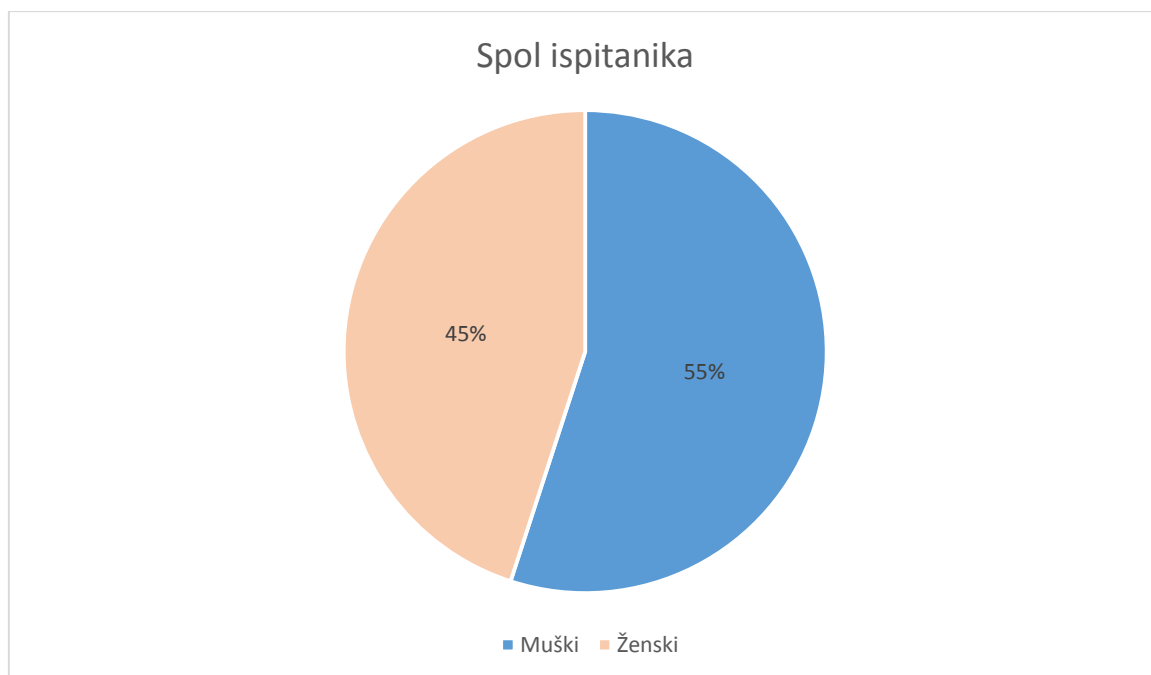


1.2. Slika: veličina poduzeća

---

<sup>1</sup> <http://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>

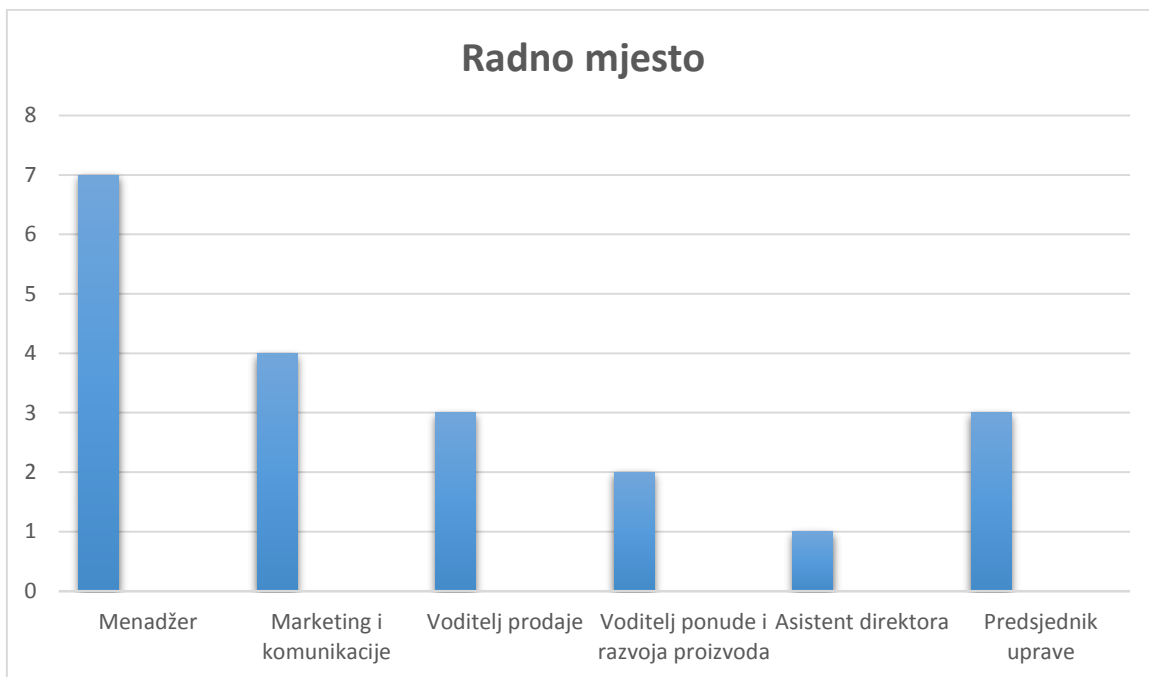
Prosječna dob ispitanika iznosi 35,75, od čega je 11 muških, a 9 ženskih ispitanika.



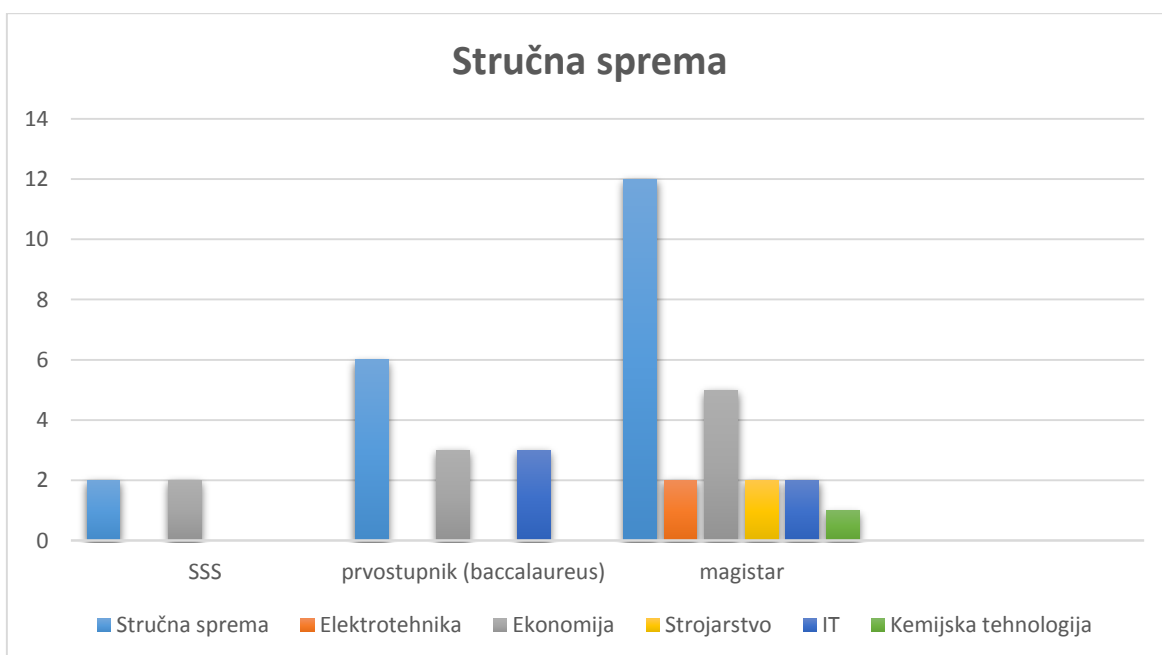
1.3. Slika: spol ispitanika

7 ispitanika su menadžeri, 4 ih je zaposleno u odjelu marketinga i komunikacija, 3 ispitanika su voditelji prodaje, 2 voditelja ponude i razvoja proizvoda, 1 asistent direktora te 3 predsjednika uprave.





1.4. Slika: radno mjesto



1.5. Slika: stručna sprema

Način na koji su stekli svoja znanja i vještine pregovaranja ispitanici navode dodatna usavršavanja, interne i eksterne edukacije (60%) dok ih 40% navodi fakultetsko obrazovanje te relevantnu stručnu literaturu, no svi ispitanici smatraju kako je iskustvo najvažniji čimbenik u stjecanju znanja i vještina.



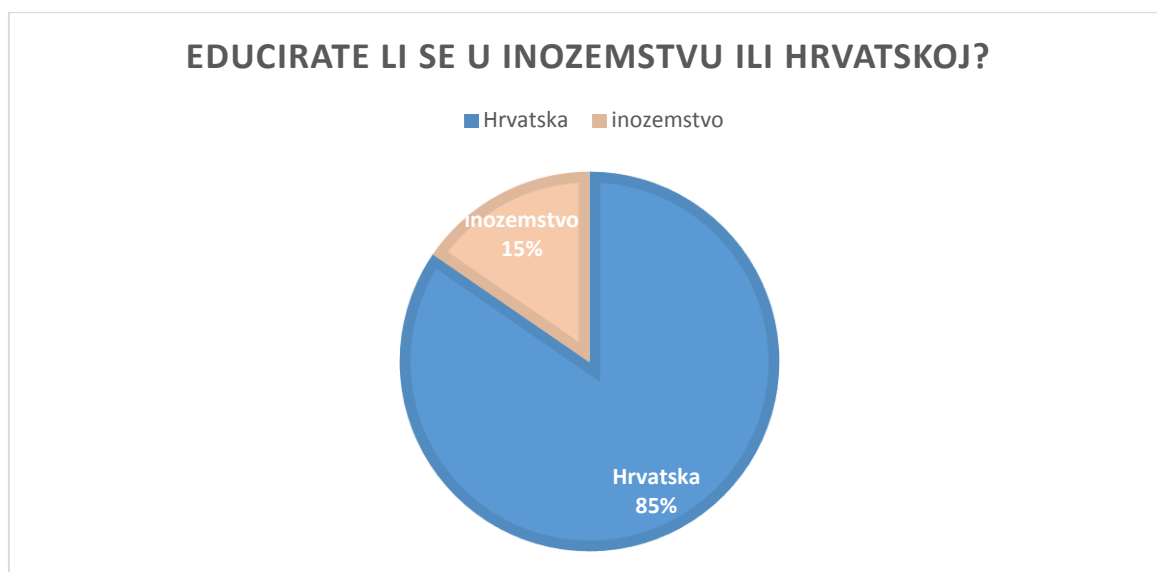
1.6. Slika: način na koji su stekli znanja i vještine pregovaranja

Dodatna usavršavanja pohađa 37% u malim i srednjim poduzećima, dok ih u velikim poduzećima pohađa 83%.

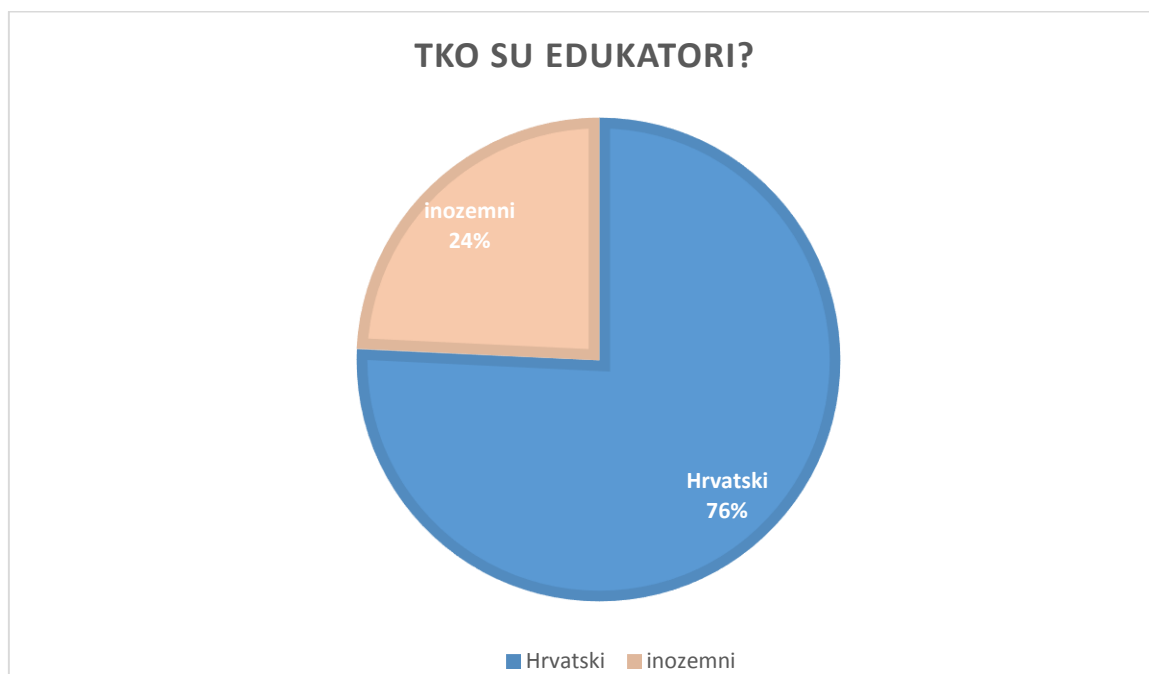


1.7. Slika: dodatne edukacije i usavršavanja-mala i srednja/ velika poduzeća

Ispitanici se najčešće educiraju u Hrvatskoj (85%) od strane Hrvatskih edukatora (76%).

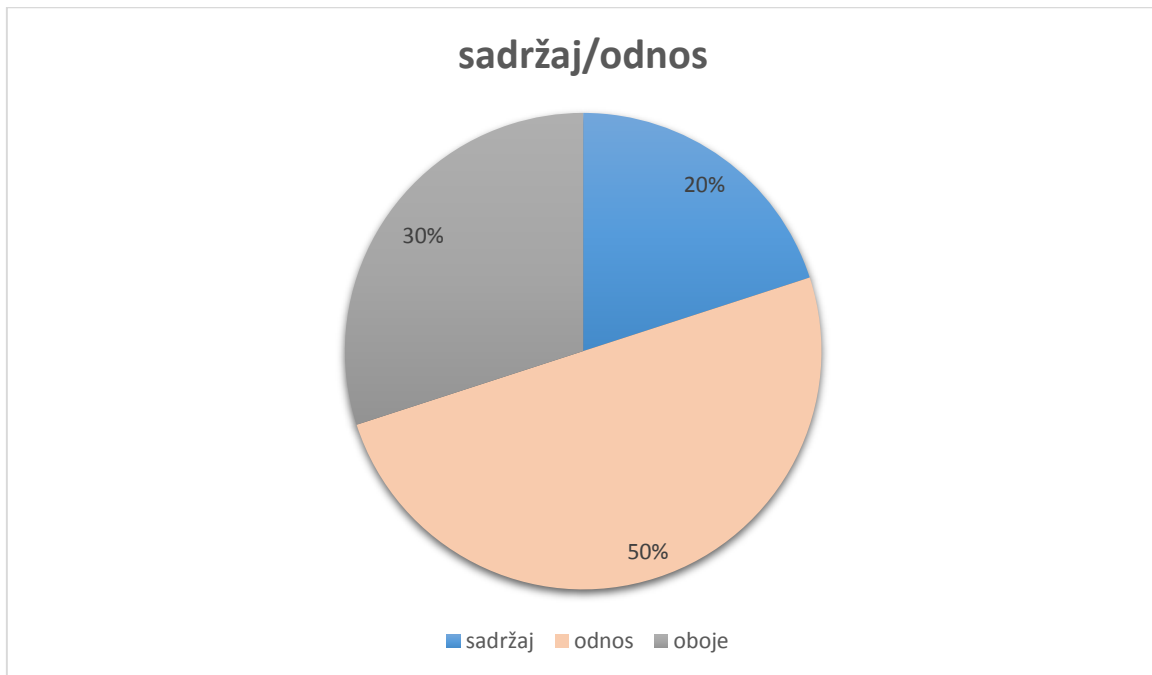


1.8. Slika: edukacije u Hrvatskoj ili inozemstvu



1.9. Slika: tko su edukatori

Od ukupnog broja ispitanika njih 50% izjavilo je da im je važniji odnos od sadržaja pregovaranja. Razlozi zbog kojih smatraju da je važniji odnos od sadržaja navode sigurnost i povjerenje, kad se uspostave dobri odnosi lakše je razgovarati o poslu, odnos je taj koji definiše ishod, tema može biti bilo što ali o ishodu odlučuje odnos te da je odnos (emocija) taj koji prodaje proizvod.

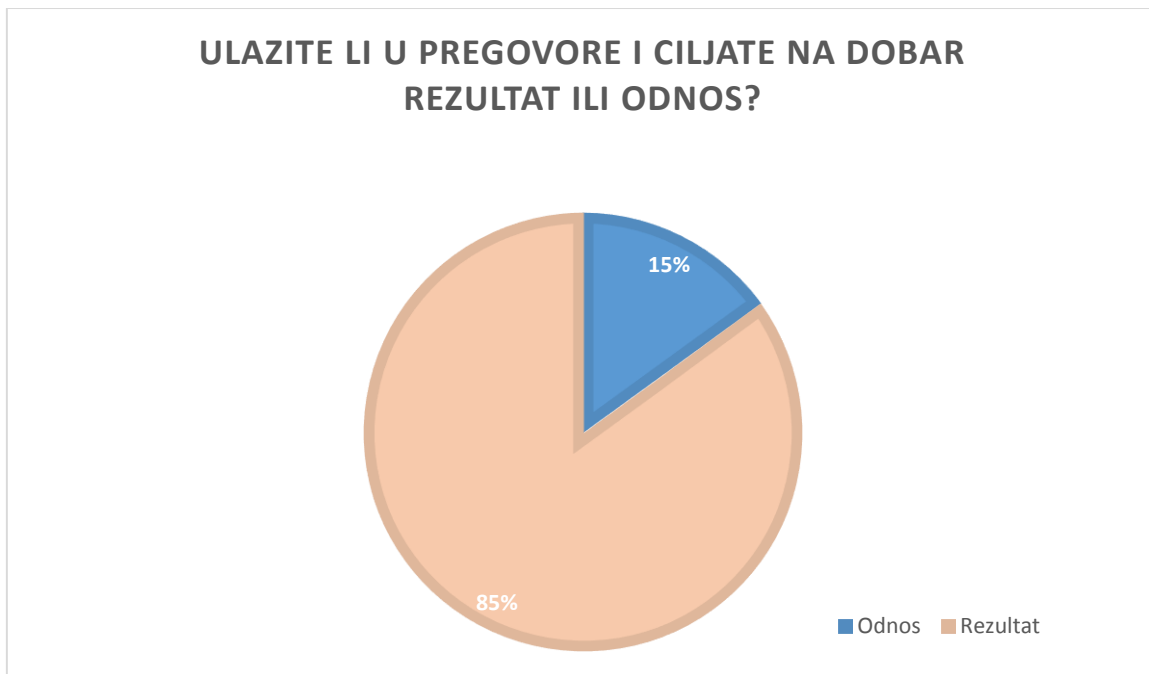


1.10. Slika: sadržaj i odnos

20% ispitanika smatra da je u pregovorima važniji sadržaj zbog osjećaja nadmoći kada vladamo materijom te da je bit pregovora zadovoljiti svoje potrebe i ostvariti ciljeve i dobre rezultate.

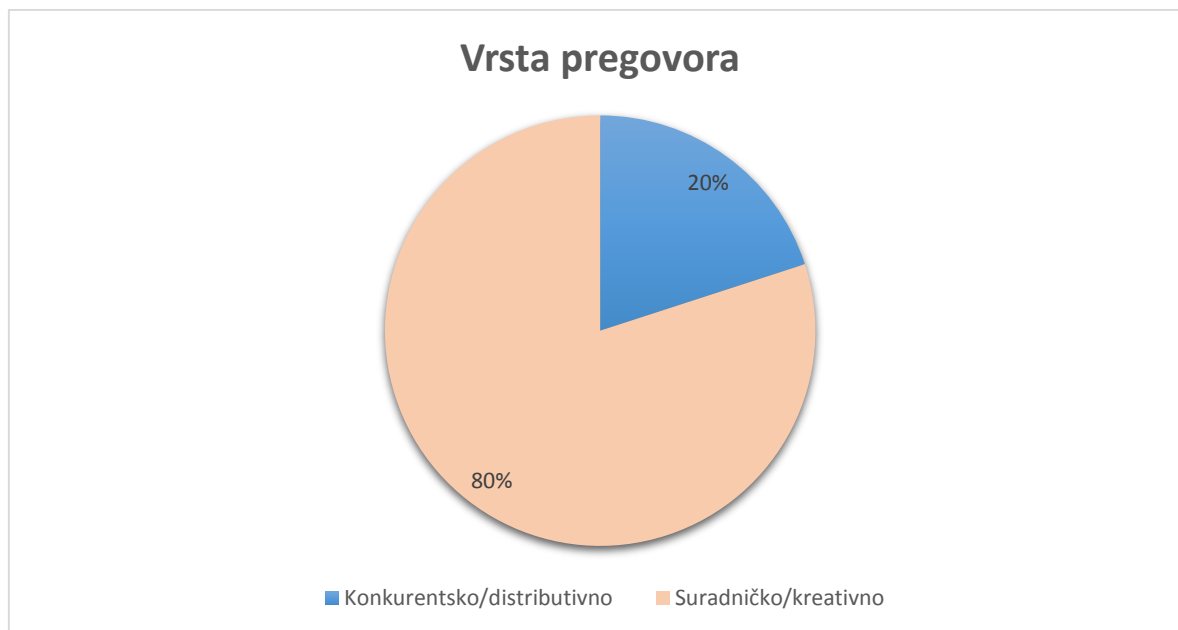
30% izjavilo je da su u pregovorima bitni i odnos i sadržaj te da su u međusobnoj korelaciji.

Na pitanje ulaze li u pregovore ciljaju li na dobar odnos ili rezultat ispitanici su odgovorili da im je vežniji dobar rezultat ( 85%) iako smatraju da je i odnos vrlo bitan.



1.11. Slika: ulazite li u pregovore i ciljate na dobar rezultat ili odnos?

Kao vrstu pregovora kojom se najčešće koriste ispitanici navode suradničko/kreativno pregovaranje (16 ispitanika- 80%), dok ih se 4 odnosno 20% koristi konkurentskim/distributivnim pregovaranjem.



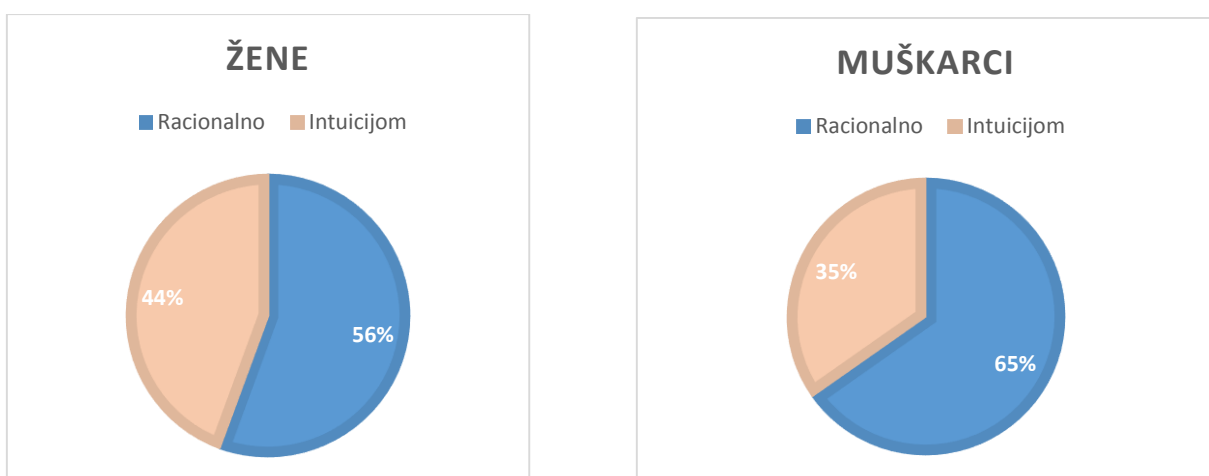
1.12. Slika: Vrsta pregovora

No, isto tako navode da smatraju kako je konkurentsko/distributivno pregovaranje najčešći oblik pregovaranja s kojim se susreću u poslovnoj svakodnevnicu (90%).



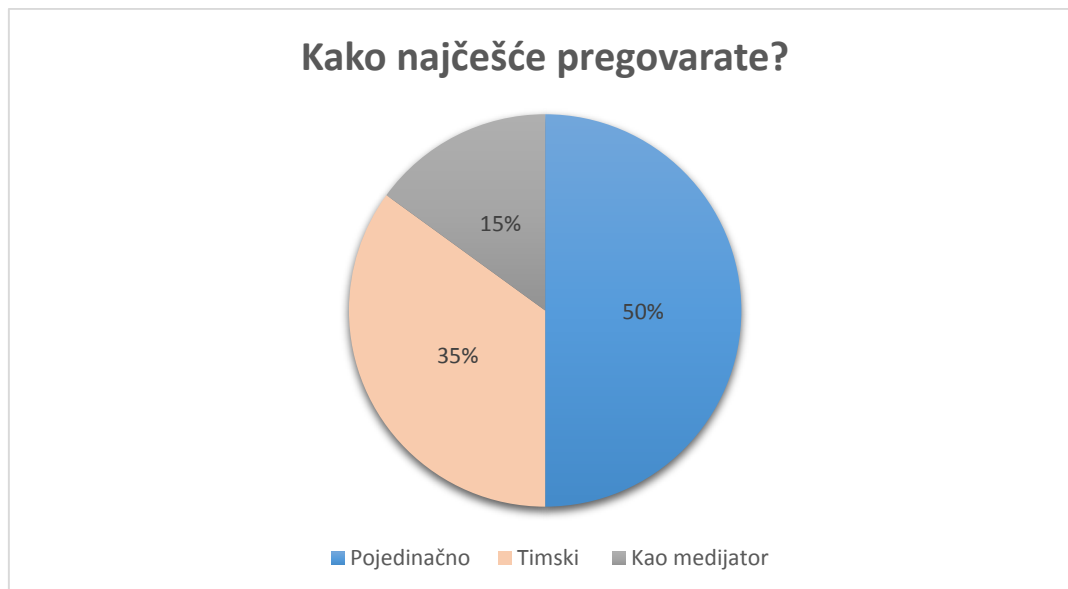
1.13. Slika: najčešća vrsta pregovora u Hrvatskoj prema mišljenju ispitanika

Kada gledamo postotke odgovora vode li se ispitanici intuicijom ili su racionalni, možemo zaključiti da su i žene i muškarci u pregovorima racionalni, iako je razlika između racionalnog i intuitivnog odlučivanja jako mala.



1.14. Slika: U pregovorima ste racionalni ili se vodite intuicijom

Na pitanje kako najčešće pregovaraju, uz ponuđena 3 odgovora (pojedinačno, timski ili kao medijator) ispitanici su bili podijeljenog mišljenja, no prevladava pojedinačno pregovaranje.

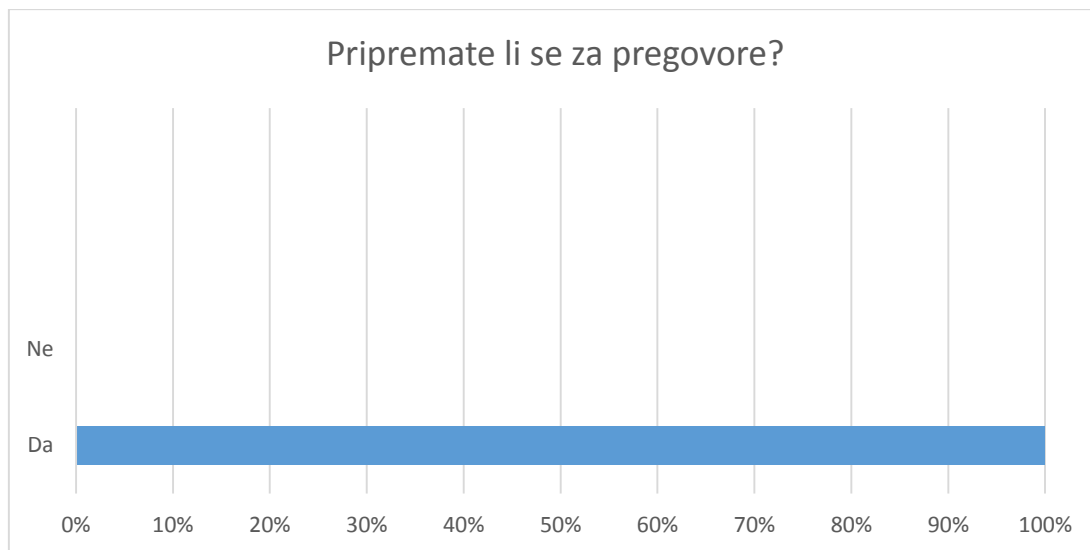


1.15. Slika: najčešća vrsta pregovora u Hrvatskoj prema mišljenju ispitanika

Prema literaturi (M. Lišanin,2004) kolektivno pregovaranje je najčešći oblik pregovaranja u Hrvatskoj, međutim rezultati istraživanja pokazuju da pregovarači sve češće pregovaraju pojedinačno.



Svi ispitanici su odgovorili potvrdno na pitanje pripremaju li se za pregovore.

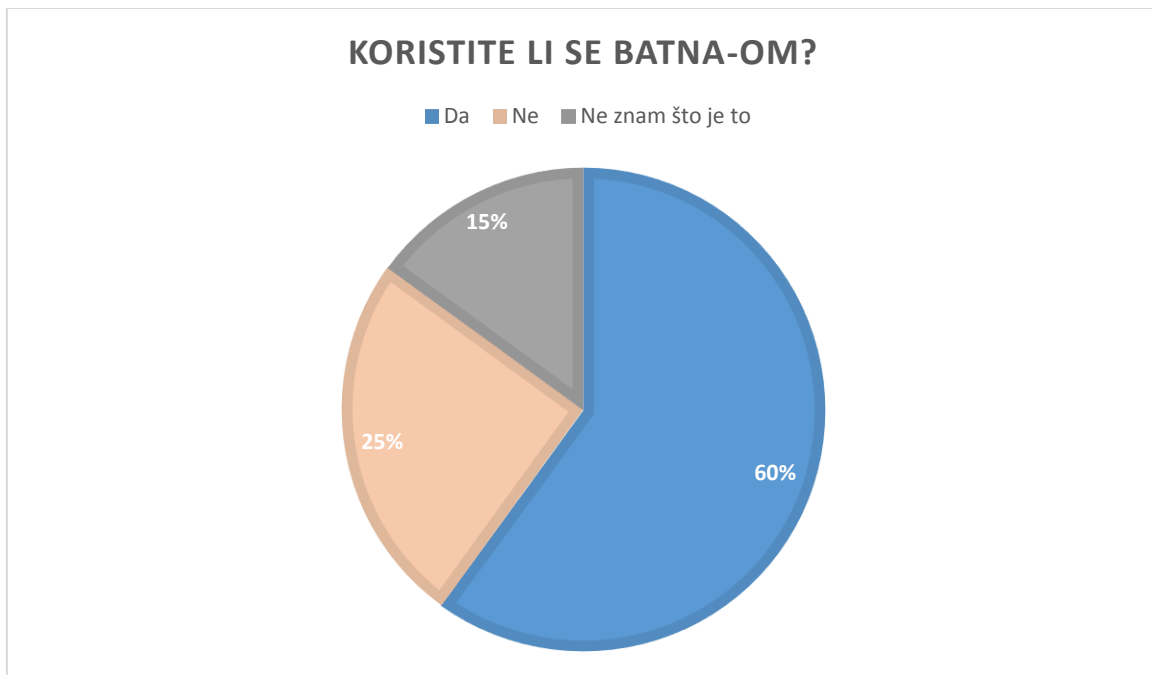


1.16. Slika: pripremate li se za pregovore

U prosjeku troše 4-5h na pripremu za pregovore, no vrijeme pripreme ovisi o kakvim se pregovorima radi, ukoliko se radi o zahtjevnijim pregovorima pregovarači se pripremaju i nekoliko dana prije pregovora. Postoji znatna razlika u pripremi za pregovore između malih, srednjih i velikih poduzeća, u malim i srednjim poduzećima ispitanici u prosjeku troše 2-3h manje na pripremu za pregovore nego ispitanici u velikim poduzećima.

Najčešće se pripremaju na način da se upoznaju sa temom pregovora, situacijom i osobama s kojima ulaze u pregovore, pripremanjem strategije i mogućih scenarija pregovora, smišljanjem argumenata i protuargumenata, određivanje minimuma koji mogu prihvatiti i maksimuma koji bi željeli postići, utvrđivanje realnih ciljeva te najbolje moguće rezervne varijante. Također, podatke o prošlosti odnosa te dosadašnja iskustva navode kao načine pripreme.

Koriste li se BATNA-om 60% ih je odgovorilo DA, 25% je odgovorilo NE, dok ih 15% ne zna što je to.



1.17. Slika: koristite li se BATNA-om

Ispitanici koji su izjavili da ne znaju što je BATNA većinom su zaposleni u malim i srednjim poduzećima, jedan ispitanik je zaposlen u velikom poduzeću.

Najčešći problemi s kojima se susreću pregovarači navode nepripremljenost i neobučenosť oponenta, neznanje, neasertivna komunikacija te neovlaštenost oponenta na donošenje odluke i zaključivanja pregovora. Jedan od većih problema su i jezične barijere i financijsko pokriće. Nerealna očekivanja i zahtjevi oponenta te nemogućnost usvajanja zajedničke vizije i osjećaja potrebe za promjenama možemo prepisati nepripremljenosti i nedovoljnoj educiranosti pregovarača.

## Rasprava

Cilj istraživanja bio je ispitati kakva je kultura pregovaranja u Hrvatskoj, odnosno otkriti mišljenja i stavove osoba (stručnjaka) koji se bave pregovorima u Hrvatskoj u području gospodarstva.

U pregovaračkoj branši prevladava mišljenje da je konkurentsko/ distributivno pregovaranje jedan od najčešćih oblika pregovora u Hrvatskoj, što vjerojatno proizlazi iz nalaza da se u Hrvatskoj njeguje natjecateljski stil pregovaranja. Na pitanje „Po vašem mišljenju, koja je najčešća vrsta pregovora zastupljena u Hrvatskoj“, 90% ispitanika odgovorilo je konkurentsko/distributivno pregovaranje.

Pregovarači pohađaju dodatne edukacije. Hrvatski pregovarači se većinom educiraju u Hrvatskoj od strane hrvatskih edukatora, no postoji nezanemariva razlika u edukaciji između malih, srednjih i velikih poduzeća. Mali i srednji poduzetnici manje pažnje posvećuju edukaciji zaposlenika, dok su u većim poduzećima svjesni važnosti educiranja zaposlenika. Dodatna usavršavanja pohađa 37% u malim i srednjim poduzećima, dok ih u velikim poduzećima pohađa 83%.

- **Hipoteza 1:** U Hrvatskoj se njeguje natjecateljski stil pregovaranja (win-lose), važna je jednokratna transakcija, što znači da su pregovarači u Hrvatskoj skloni žrtvovati dugoročni razvoj i suradnju za kratkoročnu dobit.- POTVRĐENA

Ovu hipotezu potvrđuje ukupno 3 grafa koja su izrađena na temelju odgovora ispitanika, 1 graf ne potvrđuje hipotezu. Zanimljivo je da su ispitanici na pitanje „Što biste rekli da je važnije u pregovorima: sadržaj ili odnos?“ i „Biste li rekli za sebe da ulazite u pregovore i ciljate na dobar rezultat ili dobre odnose“ dali potpuno drugačije odgovore. Od ukupnog broja ispitanika njih 50% izjavilo je da im je važniji odnos od sadržaja pregovaranja. Razlozi zbog kojih smatraju da je važniji odnos od sadržaja navode sigurnost i povjerenje, kad se uspostave dobri odnosi lakše je razgovarati o poslu, odnos je taj koji definira ishod, tema može biti bilo što ali o ishodu odlučuje odnos te da je odnos (emocija) taj koji prodaje proizvod. 20% ispitanika smatra da je u pregovorima

važniji sadržaj zbog osjećaja nadmoći kada vladamo materijom te da je bit pregovora zadovoljiti svoje potrebe i ostvariti ciljeve i dobre rezultate. 30% izjavilo je da su u pregovorima bitni i odnos i sadržaj te da su u međusobnoj korelaciji. Na pitanje: Ulaze li u pregovore ciljaju li na dobar odnos ili rezultat?, ispitanici su odgovorili da im je vežniji dobar rezultat ( 85%) iako smatraju da je i odnos vrlo bitan.

Kao vrstu pregovora kojom se najčešće koriste ispitanici navode suradničko/kreativno pregovaranje (16 ispitanika- 80%), dok ih se 4 odnosno 20% koristi konkurentskim/distributivnim pregovaranjem. No, isto tako navode da smatraju kako je konkurentsko/distributivno pregovaranje najčešći oblik pregovaranja s kojim se susreću u poslovnoj svakodnevnicu (90%).

- **Hipoteza 2:** Kolektivno pregovaranje najčešći je oblik pregovaranja u Hrvatskoj.- NIJE POTVRĐENA

Prema literaturi (M. Lišanin, 2004) kolektivno pregovaranje je najčešći oblik pregovaranja u Hrvatskoj, međutim rezultati ovog istraživanja pokazuju da pregovarači sve češće pregovaraju pojedinačno. Od ukupnog broja ispitanika njih 50% je izjavilo da najčešće pregovara pojedinačno, 35% kolektivno te 15% kao medijator.

Prema Bodrigi i Vukobratu (2007), u Republici Hrvatskoj postoji duga tradicija kolektivnog pregovaranja, koja je slična tradiciji i rješenjima zemalja članica Europske zajednice. U našoj novijoj pravnoj literaturi kolektivni ugovori analizirani su u udžbenicima radnog prava, a dana su brojna stručna mišljenja i analize recentnih kolektivnih ugovora, kao i tumačenja zajedničkih povjerenstava za tumačenje i praćenje odredbi kolektivnih ugovora.

- **Hipoteza 3:** Pregovarači se koriste BATNA-om, temeljito se pripremaju za pregovore te prije pregovora utvrđuju svoje realne mogućnosti i pokušavaju doći do informacija kojima će utvrditi poziciju protivnika.- POTVRĐENA

„Ako pregovarač razumije svoju BATNA-u i učini je što je moguće boljom, on će imati veću moć u trenutnim pregovorima jer BATNA jasno pokazuje što će on učiniti ako se ne uspije postići dogovor“ (Lewicki, R. J., Saunders D. M., Barry B., 2009: 518).

Ova je metoda isplativa kada pregovarači imaju za cilj ostvariti maksimalnu korist u jednokratnom poslu bez stvaranja dugoročnog partnerskog odnosa.

Ovu hipotezu potvrđuju sva 4 grafa. Koriste li se BATNA-om 60% ih je odgovorilo DA, 25% je odgovorilo NE, dok ih 15% ne zna što je to. Ispitanici koji su izjavili da ne znaju što je BATNA većinom su zaposleni u malim i srednjim poduzećima, jedan ispitanik je zaposlen u velikom poduzeću.

“Za ostvarenje uspješnosti potrebna je kvalitetna priprema koja obuhvaća razumijevanje problema, poznavanje kulturoloških razlika, a često i povijest druge pregovaračke strane. U današnjoj globalnoj ekonomiji informacija postaje kompetitivna prednost i temelj poduzetničkih aktivnosti. Poduzetnici prikupljaju i razmjenjuju informacije u svrhu donošenja kvalitetnih odluka, generiranja novih poslovnih ideja, lakšeg snalaženja u neizvjesnom okruženju te pokretanja novih poslovnih aktivnosti. Posjedovanje informacija postaje moćno sredstvo koje doprinosi zauzimanju superiornog položaja na tržištu i omogućuje poduzetnicima stvaranje nove informacije s ciljem prodaje te informacije tijekom pregovaranja“ piše Šlogar (2012).

Svi ispitanici su odgovorili potvrdno na pitanje pripremaju li se za pregovore. U prosjeku troše 4-5h na pripremu za pregovore, no vrijeme pripreme ovisi o kakvim se pregovorima radi, ukoliko se radi o zahtjevnijim pregovorima pregovarači se pripremaju i nekoliko dana prije pregovora. Postoji znatna razlika u pripremi za pregovore između malih, srednjih i velikih poduzeća, u malim i srednjim poduzećima ispitanici u prosjeku troše 2-3h manje na pripremu za pregovore nego ispitanici u velikim poduzećima.

Najčešće se pripremaju na način da se upoznaju sa temom pregovora, situacijom i osobama s kojima ulaze u pregovore, pripremanjem strategije i mogućih scenarija pregovora, smišljanjem argumenata i protuargumenata, određivanje minimuma koji mogu prihvatiti i maksimuma koji bi željeli postići, utvrđivanje realnih ciljeva te

najbolje moguće rezervne varijante. Također, podatke o prošlosti odnosa te dosadašnja iskustva navode kao načine pripreme.

- **Hipoteza 4:** Pregovarači se educiraju seminarima i radionicama, najčešće u Hrvatskoj od strane hrvatskih edukatora.- POTVRĐENA

Edukacija o pregovaranju, iako često puta smatrana nužnom, rijetko se provodi u hrvatskim poduzećima. Razlozi koji se često navode kao isprika jesu financijske poteškoće ili nerazumijevanje viših upravljačkih razina koje još ne raspoznaju potrebu za organizacijskim promjenama ili pak više vjeruju u vlastito iskustvo negoli znanje iz knjiga ili isporučeno od vanjskih konzultanata“(Lišanin, 2004: 154).

Iako u literaturi (Lišanin, 2004) stoji da se u hrvatskim poduzećima rijetko provode edukacije i dodatna usavršavanja ovu hipotezu potvrđuju sva 3 grafa. Način na koji su stekli svoja znanja i vještine pregovaranja ispitanici navode dodatna usavršavanja, interne i eksterne edukacije (60%) dok ih 40% navodi fakultetsko obrazovanje te relevantnu stručnu literaturu, no svi ispitanici smatraju kako je iskustvo najvažniji čimbenik u stjecanju znanja i vještina.

Dodatna usavršavanja pohađa 37% u malim i srednjim poduzećima, dok ih u velikim poduzećima pohađa 83%. Ispitanici se najčešće educiraju u Hrvatskoj (85%) od strane Hrvatskih edukatora (76%).

## **Ograničenja istraživanja**

Glavno ograničenje jest u tome što se koristi intervju kao metoda istraživanja. Iz tog razloga je naš glavni kriterij ograničene valjanosti i pouzdanosti. Dakle, rezultate istraživanja odrediti ćemo na temelju samoiskaza pregovarača (ispitanika), a ne objektivno.

## Zaključak

Budući da se uzorak sastojao od pregovarača koji su zaposleni u malim i srednjim te velikim poduzećima, rezultati su analizirani zasebno za mala i srednja te velika poduzeća. Rezultati su u skladu sa uvjerenjem da mali i srednji poduzetnici manje pažnje posvećuju educiranju zaposlenika, dok su u velikim poduzećima svjesni važnosti educiranja zaposlenika. Dodatna usavršavanja pohađa 37% u malim i srednjim poduzećima, dok ih u velikim poduzećima pohađa 83%.

Razlike između malih, srednjih i velikih poduzeća potvrđene su i pri samoprocjeni pripreme za pregovore i BATNA-i. Pregovarači koji su zaposleni u velikim poduzećima većinom se više i kvalitetnije pripremaju za pregovore te se koriste BATNA-om, dok ispitanici u malim i srednjim poduzećima manje vremena troše na samu pripremu prije pregovora i u znatno manjoj količini se koriste BATNA-om u pregovorima. Ispitanici koji su izjavili da ne znaju što je BATNA većinom su zaposleni u malim i srednjim poduzećima, jedan ispitanik je zaposlen u velikom poduzeću. U malim i srednjim poduzećima ispitanici u prosjeku troše 2-3h manje na pripremu za pregovore nego ispitanici u velikim poduzećima.

Pregovarači, neovisno o veličini poduzeća u kojem su zaposleni smatraju kako se u Hrvatskoj njeguje konkurentsko/ distributivno pregovaranje, takvo mišljenje izrazilo je 90% ispitanika.

Budući da je pri vrhu liste važnosti dobar rezultat odnosno dobit, logičan je rezultat da većina pregovarača smatra kako je natjecateljski stil najzastupljeniji u Hrvatskoj. Prema odgovorima ispitanika, najzastupljeniji oblik pregovaranja u Hrvatskoj je pojedinačno pregovaranje. U pregovorima, pregovarači podjednaku važnost daju i odnosu i sadržaju pregovora, no većina pregovarača (85%) smatra kako je u Hrvatskoj još uvijek važniji sadržaj pregovora (dobit) od odnosa.

Iskustvo je jedan od važnijih čimbenika stjecanja znanja i vještina pregovarača, no ne smijemo zanemariti sve veću prisutnost internih i eksternih edukacija u velikim

hrvatskim poduzećima. Dodatna usavršavanja pohađa 37% u malim i srednjim poduzećima, dok ih u velikim poduzećima pohađa 83%.

Budući da se interna i eksterna edukacija kroz seminare i radionice provodi u sve većem broju hrvatskih poduzeća, iako je to još uvijek u nedovoljnoj mjeri, možemo naslutiti da je Hrvatska na dobrom putu te da bi se uskoro mogli promijeniti trendovi pregovaranja na našim prostorima.

Pregovarači u Hrvatskoj su sve više svjesni kreativnog/suradničkog (win-win) pregovaranja i njegovog značaja za bolji uspjeh. U teoriji su upoznati prednostima jednog, odnosno nedostacima drugog, no u praksi još uvijek je prisutniji natjecateljski (win-lose) stil pregovaranja.



## Literatura

### Knjige:

- Lišanin, M., (2004), Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2(1)
- Šlogar, Cigan, (2012), Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B., 2009: Pregovaranje. Zagreb: Mate
- Cohen, S.P., 2014: Vještine pregovaranja za menadžere i ostale. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
- Tudor, G., 1992: Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja. Zagreb: MEP Consult
- Rebac, I., 2010: Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje u Hrvatskoj. Zagreb: Tim press
- Vukobrat, N., Laleta, S., (2007), Posebnosti kolektivnog pregovaranja. Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci, 28(1)
- Učur, M., (2006), Kolektivno pregovaranje i proširenje primjene kolektivnog ugovora. Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci, 27(1)
- Tkalac Verčić, Ana i dr. (2010), Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P. d.o.o., Zagreb
- Ury, W., Fisher, R., Patton, B., (2003), Kako do DA, do odgovora pregovorom a ne prodajom, Neretva, Zagreb
- Ury, W., Fisher, R., (1990)Put do sporazuma, Predrag & Nenad, Zagreb
- Ury, W., (1994), Kako izbjeći NE, Durieux, Zagreb

### Mrežni izvori:

- Kolektivni ugovori, radno socijalni odnosi u Hrvatskoj  
URL:<http://heptehnos.hr/Rsodnosi.asp?idvijesti=7>, pristup ostvaren 18.11.2015.
- Dvojbe u kolektivnom pregovaranju i primjeni kolektivnih ugovora  
URL:<http://www.unicro.hr/print.php?ID=1049>, pristup ostvaren 18.11.2015.

- Hrvatska udruga nabavne djelatnosti, mnogi u Hrvatskoj pregovaranje smatraju nepristojnim URL:<http://www.hund.hr/index.php/features-mainmenu-47/template-specific-features/lider-prenosi-s-10-konferencije-o-nabavi/138-mnogi-u-hrvatskoj-pregovaranje-smatraju-nepristojnim>, pristup ostvaren 21.11.2015.
- Kolektivno pregovaranje, Savez samostalnih sindikata Hrvatske URL:<http://www.sssh.hr/hr/static/radnicka-prava/kolektivnopregovaranje-36>, pristup ostvaren 20.11.2015.
- Zakon o računovodstvu, URL:<http://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>, pristup ostvaren 15.1.2016.

## Popis slika

- 1.1. Slika: učestalost pregovaranja ispitanika
- 1.2. Slika: veličina poduzeća
- 1.3. Slika: spol ispitanika
- 1.4. Slika: radno mjesto
- 1.5. Slika: stručna sprema
- 1.6. Slika: način na koji su stekli znanja i vještine pregovaranja
- 1.7. Slika: dodatne edukacije i usavršavanja-mala i srednja/ velika poduzeća
- 1.8. Slika: edukacije u Hrvatskoj ili inozemstvu
- 1.9. Slika: tko su edukatori
- 1.10. Slika: sadržaj i odnos
- 1.11. Slika: ulazite li u pregovore i ciljate na dobar rezultat ili odnos?
- 1.12. Slika: Vrsta pregovora
- 1.13. Slika: najčešća vrsta pregovora u Hrvatskoj prema mišljenju ispitanika
- 1.14. Slika: kako najčešće pregovarate
- 1.15. Slika: pripremate li se za pregovore
- 1.16. Slika: koristite li se BATNA-om
- 1.17. Slika: U pregovorima ste racionalni ili se vodite intuicijom

## STRUKTURIRANI INTERVJU

Poštovani,

moje ime je Tonka Lončarević i ovaj upitnik provodim s ciljem prikupljanja podataka za izradu diplomskog rada na temu "Karakteristike pregovaranja u RH", smjer Odnosi s javnostima na Sveučilištu Sjever.

Unaprijed zahvaljujem na Vašem trudu i utrošenom vremenu!

1. Dob/Godište \_\_\_\_\_

Spol: M Ž

2. Zanimanje i stručna sprema

---

3. Tvrtka u kojoj ste zaposleni?

---

4. Na kojem ste radnom mjestu na Vašem poslu?

---

5. Koliko puta mjesečno/godišnje se susrećete s pregovorima u poslovnom svijetu?

---

**6. Na koji način ste stekli znanja i vještine pregovaranja koje posjedujete?**

---

---

---

**7. Pohadate li dodatna usavršavanja/ edukacije? Ako da, koliko često? O kakvoj vrsti edukacije se radi (seminari, radionice, tribine...)**

---

---

---

**8. Educirate li se u inozemstvu ili u Hrvatskoj i tko su stručnjaci- edukatori? (domaći ili strani)**

---

---

**9. Što biste rekli da je važnije u pregovorima: sadržaj ili odnos? Zašto?**

---

---

---

**10. Biste li rekli za sebe da ulazite u pregovore i ciljate na dobar rezultat ili dobre odnose?**

---

---

**11. S kakvim se poteškoćama najčešće susrećete u procesu pregovaranja?**

---

---

---

---

**12. U pregovorima ste racionalni ili se vodite intuicijom?**

---

---

**13. Na koji način se pripremate za pregovore?**

---

---

---

---

**14. Koliko vremena trošite na pripremu za pregovore?**

---

---

**15. Kako najčešće pregovarate:**

- a) pojedinačno
- b) timski
- c) kao medijator između menadžmenta i djelatnika

**16. Po Vašem mišljenju, koji oblik pregovaranja je dominantan u RH?**

---

---

**17. Kojom vrstom pregovora se najčešće koristite?**

---

---

---

**18. Koristite li se BATNA-om u pregovorima? Kakav je Vaš stav o tome?**

---

---

---

**19. Kojim se pregovaračkim taktikama najčešće koristite?**

---

---

---

**20. Koja Vam je pregovaračka metoda omiljena, a koju izbjegavate?**

---

---

---

**21. Kojim se pregovaračkim stilom najčešće koristite?**

---

---

---

**22. Kako reagirate na prijetnje i agresiju?**

---

---

**23. Kako podnosite (ne)uspjeh u pregovaranju?**

---

---

---

**24. Najčešće, koliko dugo traju pregovori da bi se došlo do sporazuma? Ako vrijeme varira o čemu to ovisi?**

---

---

---

**25. Opišite nam jedan zanimljiv slučaj pregovaranja iz Vašeg iskustva?!**

---

---

---