

Osnovi menadžmenta
Predavanje 10



Komuniciranje i pregovaranje

Šta je komunikacija?

- **Komunikacija** je jedna od osnovnih kompetentnosti uspešnih ljudi i obuhvata sposobnost slanja i primanja informacija i prenošenja i razumevanja tuđih misli, osećaja i stavova
- Efektivna komunikacija počinje uočavanjem činjenice da niko ne doživljava svet na isti način i da pogledi drugih mogu biti isto toliko ispravni, možda čak i ispravniji od našeg
- Komuniciranjem ljudi koordinišu svoje aktivnosti sa drugima
- Sposobnost komunikacije na više jezika je važna u svakom poslu i kompanijama moće da obezbedi prednost koja im je neophodna da bi bile uspešne na konkurentnom tržištu

Komunikacija
Pohvala
Pregovaranje
Asertivnost
slušanje
Aktivno
Neverbalna
Pregovori
Paraverbalna
Uveravanje
Sugestivno
Menadžment
Govor
Kritika
Mikrospresije
Verbalna

Problemi u komunikaciji

- Mnoge aktivnosti se uspešno ili neuspešno završavaju zbog kvaliteta procesa komunikacija
- Većina modela komunikacionog procesa je bazirana na dve osnovne komponente modela psihologije ponašanja: stimulus – odgovor
- Pošiljalac ima jednu ideju ili percepciju, koju kodira u poruku
- Poruka se dekodira od strane primaoca, koji obezbeđuje povratnu spregu





- Osnovni problem sa transmissionim modelom komunikacionog procesa je da on kreira pogrešan utisak da je efektivna komunikacija „jednostavno“ stvar pažljivog pakovanja ideja
- To značenje ne prenosi, već se značenje za pošiljaoca prenosi preko pet čula, odnosno gledanjem, slušanjem, dodirivanjem, mirisanjem ili probanjem
- Poruka prenetu licem u lice može biti interpretirana drugačije nekog neke reči prenete putem telefona ili pismeno
- Kako je primalac poruke odgovorio je mnogo bolji indikator onoga šta je saopšteno od onoga što smo rekli ili što smo mislili da smo rekli



Vrste komunikacije

- Razlikujemo **nekoliko** **oblika** **komunikacija:**
 - intrapersonalna komunikacija;
 - interpersonalna komunikacija;
 - grupna;
 - organizacijska komunikacija

○ *Intrapersonalna komunikacija* je komunikacija koju subjekt obavlja sa samim sobom, odnosno to se odnosi na komunikaciju osobe sa svojim unutrašnjim ja, sećanjima, utiscima koji imaju uticaj na njegovu percepciju okruženja, ali i na njega samog



- *Interpersonalna komunikacija* se odvija između dve ili više osoba na sastanku ili u toku razgovora, pri čemu se uspostavljaju odnosi koji imaju obeležja namere, očekivanja, uticaja ili kontrole
- Ova komunikacija zavisi od poznavanja pravila upotrebe verbalnih i neverbalnih znakova, prepoznavanja poruke koja se prima
- Sam termin „*grupna komunikacija*“ govori o tome da se radi o komunikaciji između dve ili više grupa (formalnih i neformalnih)
- Osnovna obeležja grupe se ogledaju u tome da li su njeni članovi okupljeni oko zajedničkog cilja ili drugačije povezani



- *Masovna komunikacija* podrazumeva veliki broj učesnika koji učestvuju u komunikacionom procesu
- Ona se realizuje putem medija, odnosno sredstava masovne komunikacije (telefon, radio, televizija, internet)
- Masovna komunikacija je javna i njena sadržina je pristupačna svima
- Pisana poslovna komunikacija predstavlja direktno i individualno sredstvo za ostvarivanje poslovnog kontakta putem pisanih dokumenata



- **Pisana poslovna komunikacija** se može svrstati u nekoliko grupa: informativna pisma, strogo poslovne dokumente, neformalna pisma, razmena poruka, pisma – izveštaji, pisma u kojima se traži donacija ili pomoć za određeni projekat, pisma – zahvalnice, pisma odbijanja, pisma – pozivi (na predavanje, konferenciju i slično), komunikacija sa zaposlenima (pisma, obaveštenja, izveštaji, priručnici, bilteni
- **Prednosti** pisane poslovne komunikacije su:
 - a) Dokumentovanost informacija;
 - b) Dokazna vrednost informacija u vidu dokumenta;
 - c) Preciznost informacije
- Pisana informacija se daje u obliku pisanog akta koji se može jednostavno čuvati i arhivirati





- Organizacija ili pojedinac, koji čuva velike količine pisanih obaveštenja mora oformiti poseban sistem njihovog čuvanja, kako bi se dokumenti mogli da pronađu u kratkom roku i koriste u radu
- Pisana informacija treba da bude precizno napisana
- Primalac ne sme da ima nikakvih dilema kada je u pitanju preciznost informacija koje mu pošiljalac šalje
- **Nedostaci** pisane poslovne komunikacije su:
 - a) Relativna sporost obaveštavanja;
 - b) Manja privatnost obaveštavanja;
 - c) Manja pouzdanost obaveštenja;
 - d) Obzirnost i taktičnost;
 - e) Urednost i estetski izgled pisanog dokumenta;
 - f) Upotreba određenog oblika jezika;
 - g) Preciznost izražavanja



- **Usmena komunikacija** se preferira zato što je ona brza, spontana i obogaćena neverbalnim signalima
- Ona je prisutna u komunikacijama jedan na jedan ili kroz sastanke sa nekoliko ljudi ili kada neko komunicira sa više ljudi na konferenciji
- Kako organizacija nastavlja da raste, nezvanični sistem komunikacije počinje da pokazuje ograničenja
- Rešenje je u razvoju formalnijih sistema informisanja (pisane ili elektronske komunikacije)



- Oštrina čula ima svoju ulogu i u telefonskoj konverzaciji i u pisanoj komunikaciji
- Informaciona tehnologija je promenila mnoge aspekte komuniciranja unutar i izvan organizacija
- E-mail omogućava elektronsko slanje poruka, koji takođe treba da bude napisano prema standardima poslovne komunikacije (tačno, jasno, bez slovničkih grešaka, bez uvreda)
- U elektronskoj komunikaciji upotreba isključivo velikih slova smatra se elektronskom nepismenošću, a upotreba nekih reči ispisanih svim velikim slovima u tekstu koji se sastoji od malih slova tumači se kao vikanje



- Video konferencije omogućavaju ljudima na velikoj udaljenosti da drže sastanke
- Intranet – interna verzija Interneta omogućava ljudima unutar jedne organizacije da brzo razmene specifične informacije organizacije i svi zaposleni će dobiti identičnu informaciju
- *Elektronska komunikacija* je omogućila brzu razmenu ideja i brzo dobijanje povratnih informacija
- Čuvanjem dobijene informacije na virtuelnom disku, primalac ili pošiljalac se ne zatrpavaju arhivama papira



Upravljanje komunikacijom „jedan na jedan“

- U upravljanju komunikacijom “jedan na jedan” je veoma važno izabrati pravi medij za komunikaciju (usmena i pisana komunikacija)
- Zatim je veoma važno kako slušamo sagovornika i kako se pružaju efektivne povratne informacije
- Istraživanja pokazuju da menadžeri uglavnom daju prednost usmenoj komunikaciji u odnosu na pisanu, jer im omogućava da primete i procene neverbalnu komunikaciju koja prati govor tela, izraze lica i karakteristike glasa
- Usmena komunikacija ne treba da se koristi za prenošenje svih poruka, i u tom slučaju kratak dopis ili elektronska pošta su bolji medij za komunikaciju





- S obzirom na to da se elektronskoj pošti može pristupiti preko telefona, laptopa ili webmail-a, menadžeri mogu da održavaju kontakt u bilo koje vreme i mogu da ostave poruku, koju primalac sutradan može da pročita, pogotovo ako je poslata van radnog vremena
- **Nedostatak elektronske pošte** se ogleda u nedostatku formalnog tona i u tome što ne pruža uvid u neverbalne znakove pa se poruka može često pogrešno protumačiti
- Većina menadžera smatra da su dobri slušaoci, a zapravo oko 25% pamte onoga što čuju
- Rešenje za smanjivanje “lošeg” slušanja:
 - a) potrebno je sačekati deset sekundi pre nego što se odgovori
 - b) potrebno je postavljati pitanja kako bi bili sigurni da razumemo namere sagovornika



- Povratne informacije mogu da budu konstruktivne i destruktivne
- **Konstruktivne informacije** se pružaju s ciljem da budu od koristi, da nekom pomognu da se popravi ili da ga ohrabre
- **Destruktivne informacije** su one koje sadrže kritiku, pri čemu ne postoji nikakva namera da budu korisne i na destruktivne povratne informacije šefova, 98% zaposlenih reaguje verbalnom ili fizičkom agresijom



Upravljanje komunikacijom sa celom organizacijom

- **Komunikacioni kanali** su šeme u organizacionoj strukturi putem kojih informacije teku od jedne do druge osobe ili između radnih celina
- Za kvalitetne komunikacije je u prvom redu, odgovorna organizacija
- Struktura organizacije se može poboljšati postupcima:
 - a) određivanja kanala komunikacija,
 - b) preciziranjem dužnosti i odgovornosti učesnika,
 - c) smanjenjem broja kanala na potreban obim



- Komunikacioni kanali su direktno u vezi sa organizacionom strukturom
- Organizaciona struktura koja je hijerarhijski formalna je takva da se tačno zna ko koga izveštava, nadgleda i šta su čije odgovornosti
- Oficijalne linije autoriteta su strogo postavljene i informacije se kreću putem tih linija
- Matrične organizacije su takve da se vrši direktno izveštavanje ka različitim poslovnim jedinicama
- Organizaciona struktura može biti visoka sa dosta zaposlenih raspoređenih po vertikalama ili ravna, sa dosta nivoa raspoređenih horizontalno



- Ravna organizaciona struktura ubrzava protok informacija, a samim tim i efikasnost internog komuniciranja
- Informacije mogu putem kanala da se prenose: naviše, naniže, horizontalno, dijagonalno i putem mreže
- ***Komunikacija naviše*** bitna je za zaposlene koji su u direktnoj vezi sa proizvodima, korisnicima usluga ili servisima
- Sistem informisanja je različit i kreće se od periodičnog izveštavanja, preko sastanka i prezentacija do svakodnevnog referisanja



- **Komunikacija naniže** podrazumeva prenošenje informacija i radnih zadataka od viših ka nižim nivoima
- **Horizontalna komunikacija** postoji u organizacijama u kojima su poslovne funkcije odvojene i nezavisne i tamo gde odeljenja malo saraduju
- **Dijagonalna komunikacija** nastaje kada se putem projektnog zadatka poveže više nivoa u organizacionu strukturu
- Komunikacija se može odvijati između dvoje ljudi, ali često se odvija i između više pojedinaca i većih grupa



- Komunikacione mreže se mogu pružati vertikalno, horizontalno i eksterno
- **Vertikalne veze** obuhvataju neposredne nadređene ili podređene, nadređene nadređenih i podređene podređenih
- **Horizontalne** obuhvataju ljude u istom odeljenju i ljude u različitim odeljenjima na istom hijerarhijskom nivou
- **Eksterne mreže** obuhvataju kupce, dobavljače, agencije, prijatelje itd
- U poslovnim odnosima neformalni komunikacioni kanali često su mnogo aktivniji od formalnih koji slede zvaničnu organizacionu strukturu



- Informacije se ovim putem prenose i putuju mnogo brže nego obično, ali takođe u slučaju loših odnosa može nastati i blokada nepovoljna po poslovanje organizacije
- **Informacioni „grozdovi“** predstavljaju najčešći način neformalnog komuniciranja u kompanijama
- Neka istraživanja pokazuju da grozdovi predstavljaju najsnažniji izvor informisanja za većinu zaposlenih
- U velikom broju preduzeća još uvek je zastupljen tradicionalni način komuniciranja između nadređenih i podređenih, koji, zapravo i ne podrazumeva komunikaciju





- Naime, u takvim preduzećima komunikacija se svodi na izdavanje naređenja od strane nadređenih i davanje izveštaja od strane podređenih
- Međutim, pod komunikacijom se u savremenim uslovima podrazumeva razmena mišljenja i ideja zaposlenih, bez obzira da li su oni u podređenom ili nadređenom odnosu prema sagovorniku
- Nekoliko metoda elektronske komunikacije (elektronska pošta, onlajn forumi za diskusiju, video prenos sastanaka, masovno slanje govorne pošte) omogućavaju menadžerima da komuniciraju sa zaposlenima i obrnuto na brz i odgovarajući način
- Komunikacija sa celom organizacijom podrazumeva i pronalaženje načina da se od zaposlenih čuje šta misle i osećaju, jer većina zaposlenih ali i menadžera nižih nivoa nisu voljni da predoče svoje misli i osećanja top menadžerima



- Situacija kada se u organizaciji ne daju informacije o problemima naziva se *organizacionom tišinom*
- Takva situacija nastaje kada zaposleni smatraju da ništa neće postići time što će menadžere obavestiti o problemima ili da će na neki način biti kažnjeni zbog pružanja takvih informacija
- Načini prevazilaženja ove situacije:
 - a) Neformalni sastanci
 - b) Povratne informacije dobijene anketiranjem zaposlenih
 - c) Iznenadne posete
 - d) Blogovi



Pregovaranje

- Proces u kome učestvuju dve suprotstavljene strane, koje se trude da približavanjem svojih stavova stvore situaciju prihvatljivu za obe strane nazivamo **pregovori**
- **Pregovaračka sposobnost** se smatra jednom od najvažnijih za najveći deo izvršnih i generalnih direktora, kao i stručnjaka u mnogim oblastima
- Tokom pregovora se odustaje od manje važnih tačaka, kako bi se postiglo nešto vrednije
- Kod pregovora postoji dvosmerna komunikacija koja je namenjena postizanju dogovora



- **Modernog pregovarača** odlikuje kombinacija urođenih osobina i iskustva prikupljenog u profesionalnoj praksi
- Moderan pregovarač treba da:
 - a) ostavi povoljan prvi utisak i najsnažniji postupak kojim pregovarač može to postići jeste osmeh
 - b) se poznaje još na ulasku u salu, bilo da su obučeni konzervativno ili po poslednjoj modi, i da svojom odećom i spoljašnjošću odaje utisak jake ličnosti
 - c) ima jasne ciljeve koje treba da postigne u pregovorima



d) zna da pripremi i planira pregovore, odnosno treba da pripremi pregovaračku strategiju u cilju dobijanja informacija korisnih za pregovore i određivanje etapa pregovaračkog procesa

e) poznaje predmet o kome se pregovara, odnosno pregovarač treba da ima tehničko i trgovačko znanje

f) poznaje kulturu suprotne strane u pregovorima i da ima sposobnost da lako stvori odnos sa osobama iz drugih kultura radi stvaranja odnosa poverenja

g) zna da analizira i ima u vidu moguće ciljeve suprotne pregovaračke strane, koje će prikupiti tokom pregovora i koja će mu omogućiti da tačno oceni šta traži suprotna strana



"We need to send the right guy for this negotiation ...
someone who's adorable, cuddly, cute as a button ...
who could it be?"

- h) bude strpljiv i smiren tokom čitavog pregovaračkog procesa, jer bi se u slučaju gubitka smirenosti primetila njegova slabost;
- i) poznaje proces donošenja odluka u svakoj zemlji;
- j) da poznaje i poštuje običaje i navike zemlje koja se posećuje, jer se na taj način ostavlja dobar utisak na drugu stranu i olakšavaju međusobni odnosi.



- U Mediteranskoj Evropi je vrlo važno ko donosi odluke, mada je teško, jer je autoritet više vezan za osobu nego za poziciju i za uspostavljanje kontakta je dobro biti preporučen od nekoga
- Neiskusni pregovarači obično misle da je uspeh pregovora u sposobnosti da se neko ubedi, brzina odgovora, rečitosti i dr
- Međutim, potrebna je dobra priprema, pod kojom se podrazumeva:

- a) formiranje liste tema o kojima će se razgovarati tokom procesa pregovora;
- b) određivanje učesnika;
- c) određivanje mesta i vremena za pregovor





d) dobijanje važnih informacija o suprotnoj strani i njenom okruženju, načinu na koji će se pregovarati i koji će se argumenti koristiti, jer što više preciznijih informacija imamo, veća je pregovaračka moć;

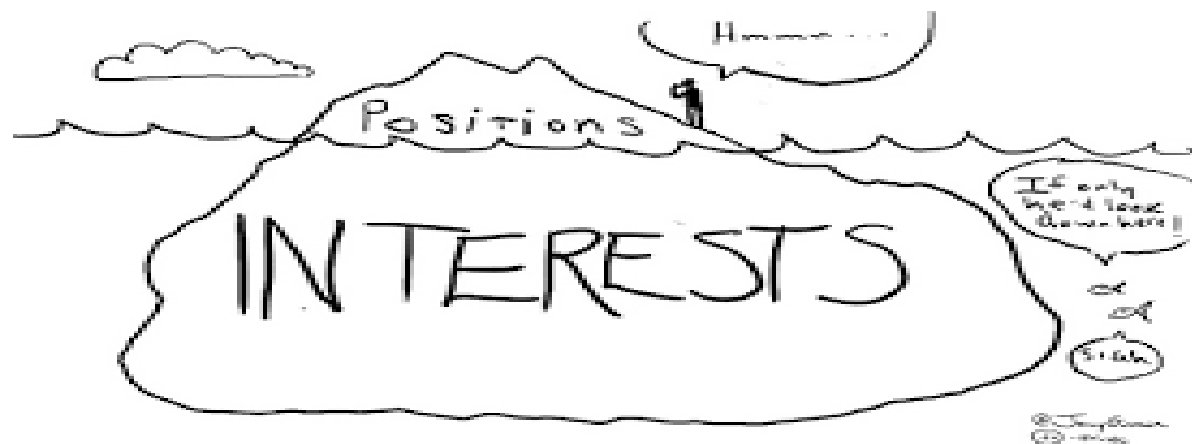
e) opremanje prostora za pregovor;

f) pre poslovnog susreta treba pripremiti i promotivne materijale sopstvenog preduzeća, vizit karte, rokovnike za vođenje beleški, eventualno poklone i materijale za razgovor, PowerPoint prezentacija i dr

- Posle prvog susreta i predstavljanja, počinje razmena informacija o pozicijama svake od strana



- Nakon razgovora o početnim pozicijama, dolazimo do faze predloga, koji treba da su generalnog karaktera, ali veoma jasni i uslovni, pomoću kojih pokušavamo da vidimo reakcije suprotne strane i da ispravimo predloge ako je potrebno
- Arogancija ne sme da bude sredstvo koje se koristi tokom komunikacije
- Nakon ove etape, dolazimo do razmene i prilagođavanja pozicija, kada se naši predlozi usklađuju sa predlozima suprotne pregovaračke strane
- Četvrtu fazu procesa pregovaranja predstavlja zaključivanje ili postizanje optimalnog dogovora



- Postoji nekoliko znakova koji nam mogu, na neki način, staviti do znanja kada i kako treba da se završe pregovori
- *Na primer*, kontrapredlozi nestaju, svaki put su ređi i manje intenzivni; suprotna strana počinje da traži konkretne detalje u pogledu datuma isporuke, načina plaćanja i dr.; suprotna strana pravi lažne primedbe, kako bi odgodila trenutak odluke
- Može se koristiti i nekoliko taktika za završetak pregovora, kao što su:

- a) pružanje zaključka sa argumentom, koji do završetka pregovora nismo pominjali;
- b) zaključak sa rezimeom postignutih dogovora;
- c) prikazivanjem zaključka koristeći argumente koji će naterati suprotnu stranu da se brzo odluči



- **Sintetizer** ima zadatak da rezimira teme dogovora, rasvetljuje teme i upravlja konverzacijom kada se rukovodilac oseti umorno ili napadnuto od suprotne pregovaračke strane
- **Nadgledač** ima za obavezu da sluša, zapiše i primeti nijanse u ponašanju, kao i znake koji bi dali ideje o stavovima, stvarnim ciljevima i namerama suprotne pregovaračke strane
- Ukoliko članovi pregovaračke ekipe ne govore jezik suprotne pregovaračke strane, potrebno je uzeti prevodioca, ali oni treba da budu sigurni da prevod nije suviše doslovan, već da ga prevodilac prilagođava žargonu i kulturi suprotne strane
- Međutim, pri izboru prevodioca treba voditi računa o tome da nikad ne treba prihvatiti prevodioca kojeg preporučiti suprotna strana; treba imati uza sebe prevodioca iste nacionalnosti kao što je suprotna strana zbog povećavanja osećaja simpatije



"We need to send the right guy for this negotiation ...
someone who's adorable, cuddly, cute as a button ...
who could it be?"



- Koju će vrstu taktike izabrati pregovaračka ekipa zavisi od odnosa snaga suprostavljenih pregovaračkih strana, vrste pregovora, kulture suprotne strane, etape pregovaračkog procesa, ličnosti pregovarača, pregovaračkog iskustva svakog člana ekipe, teme diskusije i dr
- Taktike koje se koriste pri pregovorima su raznovrsne i najčešće se koriste profesionalne taktike, agresivne taktike i nelojalne taktike
- **Profesionalne taktike** se najviše koriste u pregovorima (na primer, povratiti pregovore koji su u ćorsokaku, naterati na dogovor drugu suprotnu stranu i dr.)

NEGOTIATION TACTICS

BY INDIA ANON



- Osnovni cilj primene ove taktike jeste da suprotna strana ne primeti da se koristi određena taktika
- Postoje dve grupe profesionalnih taktika, i to:
 - a) *direktne taktike*, kojim se objavljuje suprotnoj strani šta se želi uraditi ili dati na osnovu razloga, objašnjenja i argumenata
 - b) *indirektne taktike*, kojim se indirektno utiče na psihološke faktore suprotne strane
- **Pregovori na silu** su brzi, efikasni i nekvalitetni, gde pregovaračke strane mere svoju snagu na osnovu različitih izvora moći



- Ovaj način pregovaranja je prisutan u slučajevima nedostatka vremena ili kad je loš sporazum bolji od ne postizanja sporazuma
- **Kompromisni pregovori** su bez pravila, često neprijatni i dugotrajni
- **Takmičarski pregovori** protiču po pravilima koja prihvataju svi učesnici
- Takmičarskim, kompromisnim i pregovorima na silu, zajedničko je to, da kad jedna strana dobije druga izgubi
- Kod **win-win pregovora** učesnici pokušavaju ostvariti i povećati korist za obe strane



Pregovaranje u službi sprečavanja konflikata

- Država, poslodavci i sindikati zastupaju interese vlasti, kapitala i rada i nastupaju sa pozicije partnerstva, ali su i veoma socijalno konfliktni, često protivurečni u svojim zahtevima
- Pregovori u cilju rešavanja konflikta se mogu najbolje videti u odnosu:
 - (a) zaposleni – posloводство, ili
 - (b) zaposleni (okupljeni u sindikatu) – poslodavac – država
- Savremena sociološka i ekonomska misao, kao i politika se slažu u oceni da su ljudski resursi ključna pokretačka snaga ekonomskog i tehnološkog razvoja društva i na tome zasnovanog kvaliteta života građana



- Pravo na rad se ne može odvojeno posmatrati niti se praktično može ostvariti bez prava na život, na slobodu kretanja, slobodu izbora zanimanja, prava na zaposlenje, prava na pristojnu zaradu
- Pravo na rad spada u osnovna ljudska prava zaštićenih međunarodnih političkim i pravnim standardima, kao i zakonodavstvom svih civilizovanih zemalja
- Neodgovarajući uslovi rada, niske zarade, protivzakonita otpuštanja i mnogo toga drugog predstavljaju svakodnevne teme
- **Kolektivni ugovor**, kao rezultat vođenja kolektivnog pregovaranja, predmet je međunarodnih radnih standarda - preporuka i konvencija Međunarodne organizacije rada
- Kolektivni ugovori se zaključuju na nacionalnom nivou, granskom nivou, na nivou preduzeća i na međunarodnom nivou



- Kolektivno pregovaranje i zaključivanje kolektivnih ugovora u kapitalističkom društvu ima za cilj da uspostavi ravnotežu između društva rada i društva kapitala
- Težnja poslodavca za uređenjem kolektivnog pregovaranja i kolektivnih ugovora proističe iz sledećih razloga:
 - a) ujednačavanje uslova rada u određenoj grani;
 - b) sprečavanje nelojalne konkurencije između samih poslodavaca bazirane na nepovoljnijim uslovima rada radnika i
 - c) prisutnost stvaranja velikih troškova usled stalnih prekida rada, a usled čestih štrajkova.



- Kolektivni ugovor kod poslodavca je ugovor između zaposlenih i poslodavca, zaključen u pismenoj formi, i sa aspekta zaposlenih služi dobijanju većih prava u odnosu na zakon o radu, odnosno povećanje zarade i poboljšanje životnih i radnih uslova u celini
- U cilju zaštite svojih interesa, poslodavci nastoje da u kolektivne ugovore unesu tzv. „antištrajk“ klauzulu, kojom se sindikati odriču prava na štrajk, a poslodavci prava na „lok-aut“ u toku trajanja važnosti kolektivnog ugovora
- U kolektivnom ugovoru se definišu postupci za rešavanje kolektivnih radnih sporova pred odgovarajućim organima za rešavanje ovih sporova
- Kolektivni ugovori predstavljaju osnovu za zaključivanje individualnih ugovora o radu





KRAJ

HVALA NA PAZNJI!