

PSIHOLOŠKI ASPEKTI POSLOVNOG PREGOVARANJA U FUNKCIJI WIN-WIN RJEŠENJA

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF BUSINESS NEGOTIATION IN THE FUNCTION OF WIN-WIN SOLUTIONS

Elma Džananović

SAŽETAK

Predmet rada je istraživanje strategija i taktika poslovnog pregovaranja u funkciji win-win rješenja. Rezultat kompleksnog pregovaračkog procesa je rješenje, koje će biti pogodno za sve strane koje u istome učestvuju. S obzirom na veliki proces globalizacije, transformacije svijeta, rušenja nacionalnih barijera, i pregovaranje dobija međunarodni karakter, iz čega proizilazi to da ono vremenom postaje sve složenije. Pregovarač mora biti osoba koja u sebi sadržava vještine komuniciranja, ali i slušanja sagovornika, koja razumije neverbalne signale koje mu direktno ili indirektno daje druga strana u pregovorima, te poznaje osnovne principe u pregovaranju, a sve u cilju postizanja adekvatnog i optimalnog rješenja za obje strane. Postoji čitav niz različitih komponenti, odnosno karakteristika, na osnovu kojih je moguće definirati proces poslovnog pregovaranja. Na bazi ovih karakteristika, moguće je stvoriti specifičan stil pregovaranja. Istraživanje je pokazalo da se ispitanici donekle slažu sa tvrdnjama da nisu zadovoljni beneficijama/materijalnim nagrađivanjem koje dobijaju za ostvareno. Analiza je pokazala da se ispitanici daju saglasnost na stav da su im organizacijski ciljevi jasni. Pored navedenog, ispitanici daju saglasnost na tvrdnju da su nesebični i da je Win-Win ishod pregovora dugoročno bolja opcija.

Ključne riječi: poslovno pregovaranje, komunikacija, taktike, win-win, rješenja, win-win sporazum, pregovarački proces

SUMMARY

The subject of the work is the research of business negotiation strategies and tactics in the function of win-win solutions. The result of a complex negotiation process is a solution that will be suitable for all parties involved in it. Considering the great process of globalization, transformation of the world, breaking down of national barriers, negotiation also acquires an international character, from which it follows that it becomes more and more complex over time. A negotiator must be a person who has the skills to communicate, but also to listen to the interlocutor, who understands the non-verbal signals given directly or indirectly by the other party in negotiations, and knows the basic principles of negotiation, all with the aim of achieving an adequate and optimal solution for both parties. There is a whole series of different components, or characteristics, on the basis of which it is possible to define the business negotiation process. Based on these characteristics, it is possible to create a specific style of negotiation. The survey showed that the respondents somewhat agree with the statements that they are not satisfied with the benefits/material rewards they receive for what they have achieved. The analysis showed that the respondents agree with the position that their organizational goals are clear. In addition to the above, the respondents agree to the statement that they are selfless and that a Win-Win outcome of negotiations is a better option in the long term.

Keywords: business negotiation, communication, strategies, tactics, win-win,

solutions, negotiation process.

UVOD

Za pregovaranje, kao pojam postoji više različitih definicija. Riječ je o pojmu koji je predmet brojnih naučnih analiza, a sa druge strane, riječ je o pojmu koji je vema svakodnevan, koji se koristi u svakodnevnom govoru. U 1960 – tim godinama prošlog stoljeća se tek prvi put piše o pregovaranju. Danas se pregovaranje proučava kroz razne aspekte: sociološke, biheviorističke, komunikacijske, etičke, pravne, kulturne i ekonomske. Pregovaranje je univerzalni proces i kao takav je primjenjiv u mnogo različitih životnih situacija (Tomašević Lišanin M., 2004). Pregovaranje u svrhu uspješnog sklapanja poslova za sobom povlači i niz drugih faktora kao što su raspoloživi resursi poduzeća, odnos s javnošću, organiziranje marketinških aktivnosti ili ono najvažnije kapital preduzeća, i upravo zadatak kojim se želi da prikaže taj psihološki aspekt win win situacije s obzirom na dob u poslovnom okruženju, tj između mlade i starije populacije društvenih organizacija u Sarajevu. Osnovna potreba svakog društva i pojedinca je komunikacija i razmjenjivanje poruka. Svakodnevnom komunikacijom čovjek ulazi u pregovaračko okruženje u kojem svojim ustupcima, ofenzivnim i defenzivnim aktivnostima ostvaruje ciljeve koje je objelodanio. Pregovaranje u tom kontekstu predstavlja proces racionalnog rješavanja problema ili sukoba interesa između dvije ili više strana koje mogu dijeliti istu ili različitu kulturu.

POJAM PREGOVARANJA

Pregovori su način rješavanja sukoba ili nesuglasica ili podjele resursa između dvije ili više strana, koji se dobrovoljno sprovode slobodnim izborom. Dvije strane uspostavljaju kontakt za sugestije i protivprijedloge i na taj način se ostvaruje komunikacija između strana. Svaka strana koristi svoju taktiku u nastojanju da postigne

maksimalne rezultate. Pregovori se mogu voditi o svim temama, osim o etici i religiji. Pregovori se odvijaju svakodnevno, bilo na svjesnom ili podsvjesnom nivou. Faze u pregovaranju su: priprema, prezentacija i opravdanje, cjenkanje, ponude i protivponude, korištenje raznih taktika i zaključno – odabir opcije ili dogovora. Rizik u vođenju pregovora je da nema garancija za uspješne rezultate i često nade strana utiču na njihovu taktiku i ishod pregovora (Brett J. M., 2000). Pregovaranje je centralna komponenta nacionalnog procesa kreiranja politike, od postavljanja agendi, do utvrđivanja pitanja kojima se kreatori politike trebaju baviti, istraživanja opcija, pronalaženja rješenja i osiguravanja potrebne podrške relevantnih strana kako bi se osiguralo da su planirane politike održive (Čulo, K., Skendrović, V., 2000). Pregovori su sredstvo komunikacije i upravljanja dionicima. Kao takvi, oni mogu igrati vitalnu ulogu u pomaganju kreatorima politike da bolje shvate složena pitanja, faktore i ljudsku dinamiku iza važnih političkih pitanja (Darley, W. K., Luethge, D., Blankson, C., 2013).

Postoji nekoliko razloga zbog kojih se odvija proces pregovaranja, a to su (Jakob, D., Dumitrescu, V. M., 2012):

- zbog dogovora oko podjele određenog resursa;
- zbog kreiranja nečega novog, zbog generisanja ideja;
- u cilju rješavanja problema.

Postoji više vrste pregovora (Janosik, R. J., 1987):

- Jednokratni pregovori: jedan događaj bez presedana, koji nudi maksimalan uspjeh za minimalno vrijeme i daje predvidljiv rezultat u kojem jedna ili druga strana pobjeđuje, a druga gubi. Ne očekuju se dalje implikacije na odnose u budućnosti i potpuna pažnja je usmjerena na uspješno rješavanje ovog problema.
- Kontinuirani pregovori se vode u okviru trajnih odnosa, kao što su partneri, dobavljač-klijent i sl. Ovu vrstu pregovaranja karakteriše uticaj iskustva

i prirode dosadašnjeg odnosa između strana. Osim toga, nosi očekivanja svake strane za budućnost, prepuna emocionalne uključenosti nagomilane tokom godina, što bi moglo dovesti do pomirljivijeg ponašanja obje strane. Čak i u slučaju da se ne postigne dogovor, postoji mogućnost da se u budućnosti nađe moguća šansa, kada obje strane budu imale dovoljno duboku motivaciju, koja bi im omogućila da dođu do rješenja, zadovoljavajućeg za sve. Poželjno je zaključiti u win/win situaciji; u suprotnom, razočarana strana će često naći načina da prekrši dogovora, ili još gore, preduzeti mere za nanošenje povrede drugoj strani.

- Direktno pregovaranje u kojem postoji kontinuirani lični i direktni kontakt između uključenih strana. Prednost u ovom slučaju je i nedostatak: drugim riječima, dvije strane se direktno susreću jedna s drugom i vide ponašanje drugih.
- Indirektno pregovaranje se odvija u prisustvu predstavnika ili posrednika. Problem ovdje leži u vlastitim interesima medijatora, koji se mogu razlikovati od onih stranke koju predstavljaju. Drugi problem mogu biti poteškoće u komunikaciji između medijatora i između stranaka. Postoje različiti prihvatljivi stavovi prema prihvaćenom stilu pregovaranja. Kulturološke razlike se ogledaju u stilovima pregovaranja, na primjer, direktni, egalitarno autoritarni ili tupi. Pristup vremenskoj dimenziji može se razlikovati u pogledu aspekata kao što su tačnost, pridržavanje rasporeda i način na koji se pregovori vode. U principu, ne postoje fiksna pravila za vođenje pregovora, odnosno za postizanje uspješnih ishoda, jer ne postoje pregovori koji su identični drugom. Intuicija ili iskustvo nisu dovoljni, iako iskustvo može biti od pomoći u vođenju pregovora do uspješnog ishoda.

ISHODI PREGOVARANJA

Postoji više različitih ishoda kada je pregovaranje u pitanju. Neki od ishoda su (Jurković, Z., 2012):

- win-win
- win-lose
- lose-win
- lose-lose

Teorija objašnjava na sljedeći način prethodno navedene ishode pregovaranja (Jurković, Z., 2012):

- Win-win je slučaj u kojem obje strane pobjeđuju. Dakle, rješenje koje se iznjedri u ovoj situaciji je ono koje je idealno i apsolutno prihvatljivo za obe strane u pregovaračkom procesu.
- Win-lose je slučaj u kojem ja dobivam, a ti gubiš. U ovom ishodu, prva osoba koje pregovara je apsolutni pobjednik dok je druga osoba koja pregovara apsolutni gubitnik pregovaračkog procesa. Može se reći da obe strane u pregovaračkom procesu zauzimaju sebični stav u kojem traže maksimum izgleda za sebe, kako bi zapravo jedna pobjedila po cijenu gubitke one druge osobe.
- Lose-win je slučaj u kojem ja gubim, a ti dobivaš. Dakle, prema ovom scenariju prva osoba u pregovaračkom procesu gubi plijen procesa pregovaranja, dok druga osoba, sa suprotnim stavom i razmišljanjem je apsolutni dobitnik.
- Lose-lose je slučaj u kojem su obje strane na gubitku. Ovaj scenarij je štetan za obe strane koje se nalaze u procesu pregovaranja, jer nijedna strana nije pronašla rješenje za sebe, niti je iznjedrila najbolju soluciju. Stoga, obe su strane gubitnici procesa pregovaranja. Ovakav scenarij je veoma negativan, posebno kada se pregovaranje vrši kako bi se npr. okončala ratna stradanja, U slučaju da nijedna od svije strane ne pronađe adekvatno rješenje, rat se nastavlja, odnosno isti se ne zaustavlja.

STRATEGIJE I TAKTIKE PREGOVARANJA

Strategija je riječ sa mnogo značenja i sva su relevantna i korisna onima koji su zaduženi za postavljanje strategije za svoje korporacije, biznise ili organizacije. Strategija ili opšti plan akcije može se formulirati za široke, dugoročne, korporativne ciljeve, za konkretnije ciljeve i zadatke poslovne jedinice, ili za funkcionalnu jedinicu, čak i onu tako malu kao što je centar troškova. Takvi ciljevi se mogu ili ne moraju odnositi na prirodu organizacije, njenu kulturu, vrstu kompanije koju njeno vodstvo želi da bude, tržišta na koja će ili neće ući, osnovu na kojoj će se takmičiti ili bilo koji drugi atribut, kvaliteta ili karakteristika organizacije (Rouse, M. J., Rouse, S., 1992).

Taktika je prateći termin i odnosi se na akcije formulirane i izvršene nakon što je neprijatelj bio angažovan — takoreći „u žaru bitke“. Taktika se, dakle, bavi upotrebom resursa koji su već raspoređeni.

Budući da smo po prirodi društveni, stalno komuniciramo s drugima. Često je svrha interakcije rješavanje problema; navođenje dvoje ili više ljudi (ili grupa ljudi) da odluče o tijeku akcije za postizanje cilja. Gotovo svaki proces rješavanja problema uključuje neki aspekt pregovora. Proces pregovaranja podložan je planiranju, a planiranje pregovaranja obuhvata sljedeće korake (Rouse, M. J., Rouse, S., 1992):

- ciljevi,
- strategija,
- planiranje.

Prva stavka je definiranje ciljeva, a odmah nakon njihovog definiranja, neophodno je pristupiti realizaciji istih. Ciljevi su dio strategije, pa tako prilikom implementacije ciljeva, radi se na implementaciji strategije (Zitinski, M., 2010).

Pristupe strategiji moguće je podijeliti na dvije kategorije, a to su (Vaupotič, K., Levalić, M., 2011).

- jednostran pristup strategiji,
- dvostrani pristup strategiji.

Svaka od ovih strategija uključuje sljedeće korake:

- Izbjegavanje: nastoji otkriti potpuno pasivnu, neasertivnu sklonost pregovaraču da dobije ono što bi mogao željeti, a da istovremeno ne želi zadovoljiti ni potrebe druge strane. Kada bi ljudi mogli izbjeći ili baciti limenku niz cestu? Možda ako im je predmetni problem potpuno nevažan, ili im nedostaje energije da se pozabave problemom i svaki ishod im je relativno jednak. Također, osoba može koristiti pristup izbjegavanja ako je suočena s nadmoćno konkurentnim protivnikom i to sprječava ishod koji definitivno ne bi zadovoljio njihove potrebe. U suštini, ovaj stil izbjegava bilo kakve smislene pregovore i ne traži ni rezultat, ni razvoj veze. Iako ovaj pristup upravlja sukobom, ne nastoji ga riješiti – njegova je korisnost iznimno ograničena. I potrebe za zadacima i odnosima relativno su slabe.
- Pridržavaj se: teži delegiranju rješavanja sukoba na drugu osobu ili stranu. Ovo je (zajedno sa strategijom Izbjegnite) pasivan pristup pregovorima. Ovaj stil se preferira kada je očuvanje odnosa između dviju strana glavna briga, čak i ako je to na „trošku zadatka“. Rezultat ovog pristupa: asertivnija strana dobiva ono što želi a strana koja se povinuje odustaje od svega što je u pitanju, bez obzira na trošak za tu stranu.
- Inzistirajte: preferiraju oni koji smatraju da je postizanje njihovog cilja najvažnije, bez obzira na cijenu odnosa ili interes druge strane. Strategija Insist obično se povezuje s pozicijom, deklariranom sa zahtjevom koji ostavlja malo prostora za kretanje i/ili kompromis. Informacije se obično skupljaju i skrivaju. Odnosi su obično izloženi riziku i bilo kakve dugoročne pregovaračke odnose je teško održati. Ovaj stil je poželjniji kada se traži zahtjev pobjednik preuzima sve nauštrb odnosa. Obično se strategija Insist koristi kada postoji samo jedno pitanje (poput cijene) i vjerojatnost

daljnje interakcije između strana je malo vjerojatna. Strategija Inzistiranja je brza i obično postoji jedan ishod: jedna strana 'pobjeđuje', a druga 'gubi'. Pitanje je koja će strana igrati pobjednika ili pobijeđenog. Obično pobjednik bude stranka s većom količinom moći (Vaupotič, K., Levalić, M., 2011).

REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Opis istraživanja

Za potrebe ovog rada izvršeno je istraživanje na uzorku 306 ispitanika, metodom slučajnog uzorka, na stratificiranom uzorku, menadžera u kojem su podjednako zastupljene sve strukture u smislu godina, obrazovanja, spola i drugih bitnih odrednica koje čine grupu različitom.

Demografski podaci

Uzorak koji čine 306 ispitanika koji su zaposleni u nekim od kompanija u Federaciji Bosne i Hercegovine, pokazuje da u uzorku ima 52,9% ispitanica ženskog spola, te 47,1% ispitanika muškog spola. Kada je u pitanju starosna struktura može se zaključiti da

je ovaj segment reprezentativnosti uzorka zadovoljen. Naime, u uzorku ima najviše ispitanika između 44 i 55 godina starosti, 33,3%, zatim tri grupe imaju po 17,6% ispitanika i to između 25 i 35, između 35 i 45 i više od 55 godina stosti, dok je 13,7% ispitanika mlađih od 25 godina. Prema rezultatima analize stručne sprema, najviše je ispitanika sa VSS, 45,1%, zatim 37,3% ispitanika sa SSS, a najmanje ispitanika ima diplomu magistra ili doktora nauka. Demografska analiza obuhvata i analizu veličina kompanija ispitanika, pa se tako može zaključiti da je najveći broj ispitanika u kompanijama koje zapošljavaju između 30 i 50 zaposlenih, 35,3%, zatim onih od 15 do 30 zaposlenih, 27,5%, ddo 15 zaposlenih 15,7%, dok je najmanje ispitanika koje rade u kompanijama koje imaju između 50 i 100 zaposlenih, 11,8% i 9,8% onih koji rade u kompanijama koje imaju više od 100 zaposlenih.

Ispitivanje stilova pregovaranja

U narednoj tabeli će se prikazati stavovi 306 ispitanika na temu beneficija i povlastica na poslu kod onih koji pregovaraju bolje ili lošije u odnosu na ostale.

Tabela 1. Stavovi ispitanika o beneficijama i pregovaranju

Deskriptivna statistika					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Oni koji dobro pregovaraju za interese kompanije imaju prilike da budu unapređeni..	306	1.00	6.00	3.6667	1.36946
Moji nadređeni nisu fer prema meni.	306	1.00	6.00	3.3137	1.19820
Beneficije koje mi dobijamo su poput onih koje dobijaju uposlenici u drugim organizacijama.	306	2.00	6.00	3.9020	1.10892
Nemam osjećaj da tokom pregovora i Win-Win rješenja moja kompanija cijenjeni ista	306	1.00	6.00	3.0392	1.48382
Moji naponi da učinim dobar posao rijetko su blokirani birokratskim procedurama.	306	2.00	6.00	3.7843	1.19530
Valid N (listwise)	306				

Izvor: Autor rada

U prethodnoj tabeli je vidljivo da se ispitanici slažu oko tri postavljene tvrdnje, u većem ili manjem obimu, pa tako, ispitanici se slažu sa:

- Tvrdnjom da beneficije koje dobiju su poput onih koje dobijaju uposlenici u drugim organizacijama.
- Da njihovi naponi da učine dobar posao rijetko su blokirani birokratskim procedurama, što ih ne spriječava da to urade.
- Da oni koji dobro pregovaraju za

interese kompanije imaju prilike da budu unaprijeđeni.

Dalje, analiza pokazuje da ispitanici imaju podjeljeno mišljenje po pitanju dvije analizirane tvrdnje u prethodnoj tabeli, i to: Tvrdnji da njihovi nadređeni nisu fer prema njima.

Da nemaju osjećaj da tokom pregovora i Win-Win rješenja njihova kompanija cijeni išta od urađenog, a što je dobro za firmu.

Tabela 2. Pregovaranje u svakodnevnim aktivnostima

Deskriptivna statistika					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zatran sam sa mnogo papirologije koja utiče na moju pregovaračku slobodu i mogućnosti.	306	1.00	6.00	3.1176	1.59483
Ne osjećam da su moji naponi adekvatno nagrađeni.	306	2.00	6.00	4.0980	1.21069
Zadovoljan sam sa šansama za potencijalnu promociju Win-Win rješenja u svim aspektima.	306	1.00	6.00	3.1961	1.23903
Postoji mnogo nesuglasica na mom poslu ako gledam i promičem vrijednosti obostrane dobiti.	306	1.00	6.00	3.2745	1.20782
Moj posao je posao za uživanje.	306	1.00	6.00	3.7059	1.61502
Radna zaduženja mi nisu u potpunosti jasna.	306	1.00	6.00	2.5686	1.14385
Valid N (listwise)	306				

Izvor: Autor rada

Prethodna tabela pokazuje da se ispitanici slažu sa tvrdnjama u dva slučaja, od ukupnih 6, a to su sljedeće tvrdnje:

- Ne osjećam da su moji naponi adekvatno nagrađeni.
- Moj posao je posao za uživanje.

Ispitanici imaju podjeljeno mišljenje kada su u pitanju tri od šest navedenih tvrdnji, gdje je prosječan odgovor ispitanika približno 3, a to su sljedeće tvrdnje:

- Zatran sam sa mnogo papirologije koja utiče na moju pregovaračku slobodu i mogućnosti.
- Zadovoljan sam sa šansama za potencijalnu promociju Win-Win

rješenja u svim aspektima.

Ispitanici se ne slažu samo sa jednom tvrdnjom iz posljednje tabele prvog dijela analize, a to je da radna zaduženja nisu u potpunosti jasna, što pokazuje, da ispitanici razumiju njihove poslovne obaveze.

ZAKLJUČAK

Za potrebe izvršeno je istraživanje na uzorku 306 ispitanika, menadžera u kojem su podjednako zastupljene sve strukture u smislu godina, obrazovanja, spola i drugih bitnih odrednica koje čine grupu različitom. Ispitano zadovoljstvo radnika uslovima

rada, napredovanjem, materijalnim i nematerijalnim nagrađivanjem. Ispitanicima su tvrdnje na skala ocjenjivali ocjenom od 1 do 6, gdje 1 predstavlja najmanji stepen slaganja, a 6 najveći. Prema rezultatima analize može se zaključiti da se ispitanici donekle slažu sa tvrdnjama da nisu zadovoljni beneficijama/materijalnim nagrađivanjem koje dobijaju za ostvareno, zatim donekle se slažu da je njihov nadređeni prilično kompetentan u obavljanju posla i ne mari puno za Win-Win metodom. Također, analiza je pokazala da se ispitanici u maloj mjeri slažu sa tvrdnjom da se osjećaju da im je plaćen priličan iznos za posao koji obavljaju, te da zaista imaju premalo šansi za napredovanje na poslu koji obavljaju. Stavovi ispitanika su podijeljeni po pitanju tvrdnje da kada rade dobar posao za to dobiju materijalno priznanje. Ispitanici se slažu sa tvrdnjom da su povišice previše male i da je teško doći do nje. Također, ispitanici su se složili sa tvrdnjom da vole ljude s kojima rade i sa kojima pregovaraju/brinu se za obostrano zadovoljstvo. Također, ispitanici se u maloj mjeri slažu sa tvrdnjom da se ponekad osjećaju da je njihov posao besmislen ako brinu za ishod druge strane u pregovorima. Ostale tvrdnje pokazuju da su stavovi ispitanika podijeljeni, i to po pitanju tvrdnje da imaju dobru komunikaciju sa članovima organizacije, samo ako su svjesni eventualnog materijalnog nagrađivanja za njihov trud, zalaganje i ostvarene rezultate u pregovorima i da mnoga njihova pravila i postupci otežavaju dobro obavljen posao.

LITERATURA

- [1] Brett, J. M., Culture and Negotiation, *International Journal of Psychology*, 2000, 35 (2), str. 97-104.
- [2] Čulo, K., Skendrović, V., Komunikacija u procesu pregovaranja, *Informatologia*, 2012, 45 (4), str. 323-327.
- [3] Darley, W. K., Luethge, D. i Blankson, C., Culture and International Marketing: A Sub-7 Context, *Journal of Global Marketing*, 2013, 26 (4), str. 188202.
- [4] Jakob, D. i Dumitrescu, V. M., Cultural awareness, sensitivity and competence: requirements for business success, *Synergiv*, 2012, 8 (2), str. 121-134.
- [5] Janosik, R. J., Rethinking the culture-negotiation link, *Negotiation Journal*, 1987, 3, str. 385-395.
- [6] Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 2012, str. 387-390.
- [7] Phatak, A.V., Habib, M. M., The dynamics of international business negotiations, *Business Horizons*, 1996, str. 30-38.
- [8] Phillips, J.J., Edwards, L. (2009.) *Managing Talent Retention – An ROI Approach*. San Francisco: Pfeiffer
- [9] Pintarić, N., Razvitak neverbalnog koda, *Savremena lingvistika*, 1997, 43-44 (1-2), str. 251-265.
- [10] Rouse, M. J., Rouse, S., *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb, 2005. Samobor, 1992.
- [11] Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1), 143-158.
- [12] Tomašević M., Pregovaranje poslovni proces koji dodaje vrijednost, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2004, 2 (1), str. 143-158.
- [13] Tudor, G., *Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja*, MEP Consult, Zagreb, 1992.
- [14] Vaupotič, K., Levalić, M., *Za uspješnu karijeru: priručnik za razvoj karijere i preduzetništva*, zavod za zapošljavanje: Podružna služba Čakovec, Cakovec, 2011.
- [15] Zitinski, M., *Kultura poslovnoga komuniciranja*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2010.