

Moč v organizacijah

Vaja 8



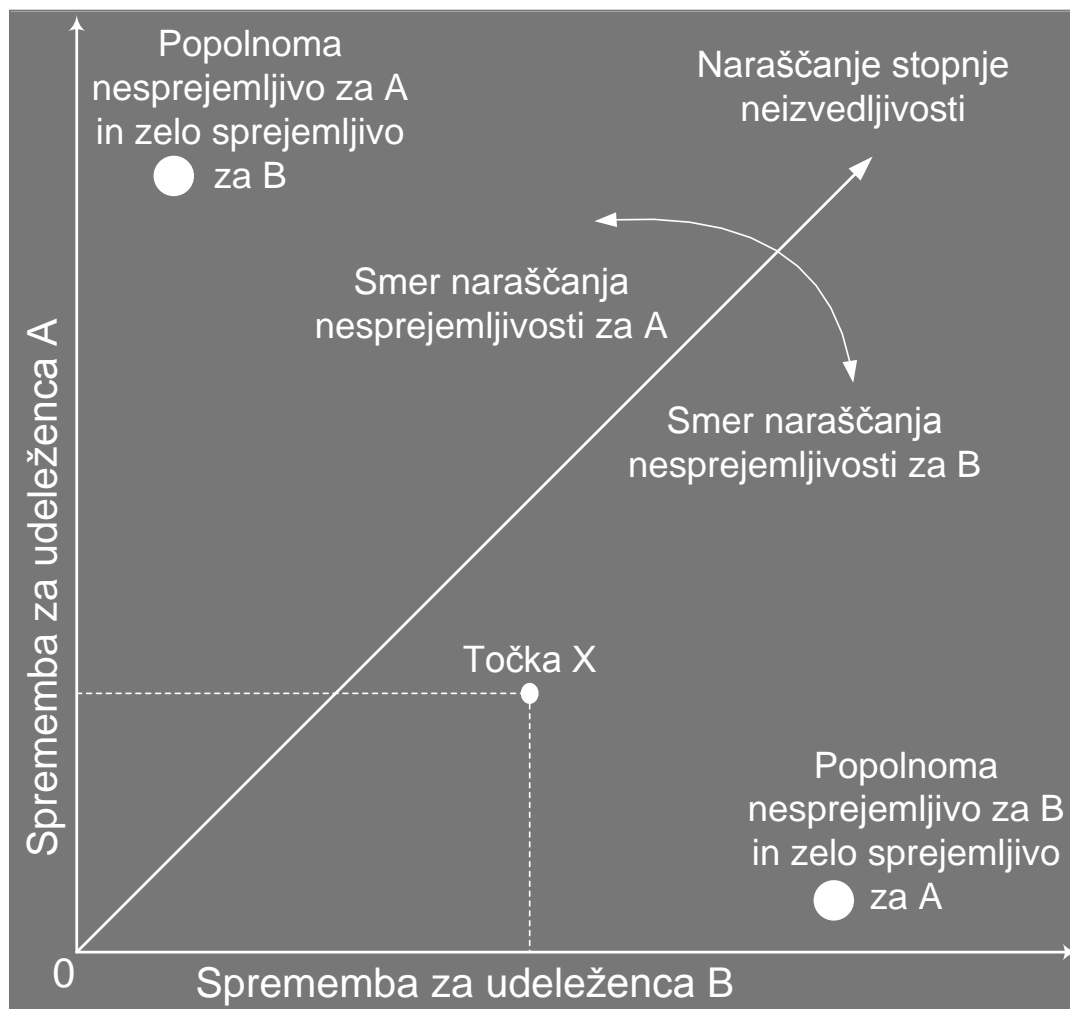
Opredelitev moči

Moč je lastnost ene osebe (ali organizacijske enote) na podlagi katere doseže, da druga oseba stori nekaj, kar sicer ne bi.

Moč je sposobnost posameznika (ali organizacijske enote), da zadovolji svoje cilje z izrabo virov, ki izvirajo iz neformalnih odnosov (niso pogodbeno urejeni in niso pod neposrednim pravnim varstvom).



(Ne)sprejemljivost rešitev problema glede na spremembe za udeležence



Najpomembnejši deležniki v podjetjih (udeleženci, angl. *stakeholders*)

Primarni:

Lastniki: delničarji oz. investitorji,
Zaposleni,
Dobavitelji,
Stranke.

Sekundarni:

Vlada,
Skupnost (lokalne oblasti, naravno in fizično okolje).

Ostali:

Trgovska združenja,
Politične stranke,
Društva profesionalcev,
Gospodarska zbornica,
Združenja potrošnikov.

10 korakov v pogajanjih

Priprava

Oblikovanje začetnih stališč

Posredovanje začetnih predlogov
nasprotni stranki

Reakcije na predloge nasprotne
pogajalske stranke

Pogajanje

Prekinitev pogajaj

Pojasnjevanje

Predstavitev dogovora

Dokončni dogovor

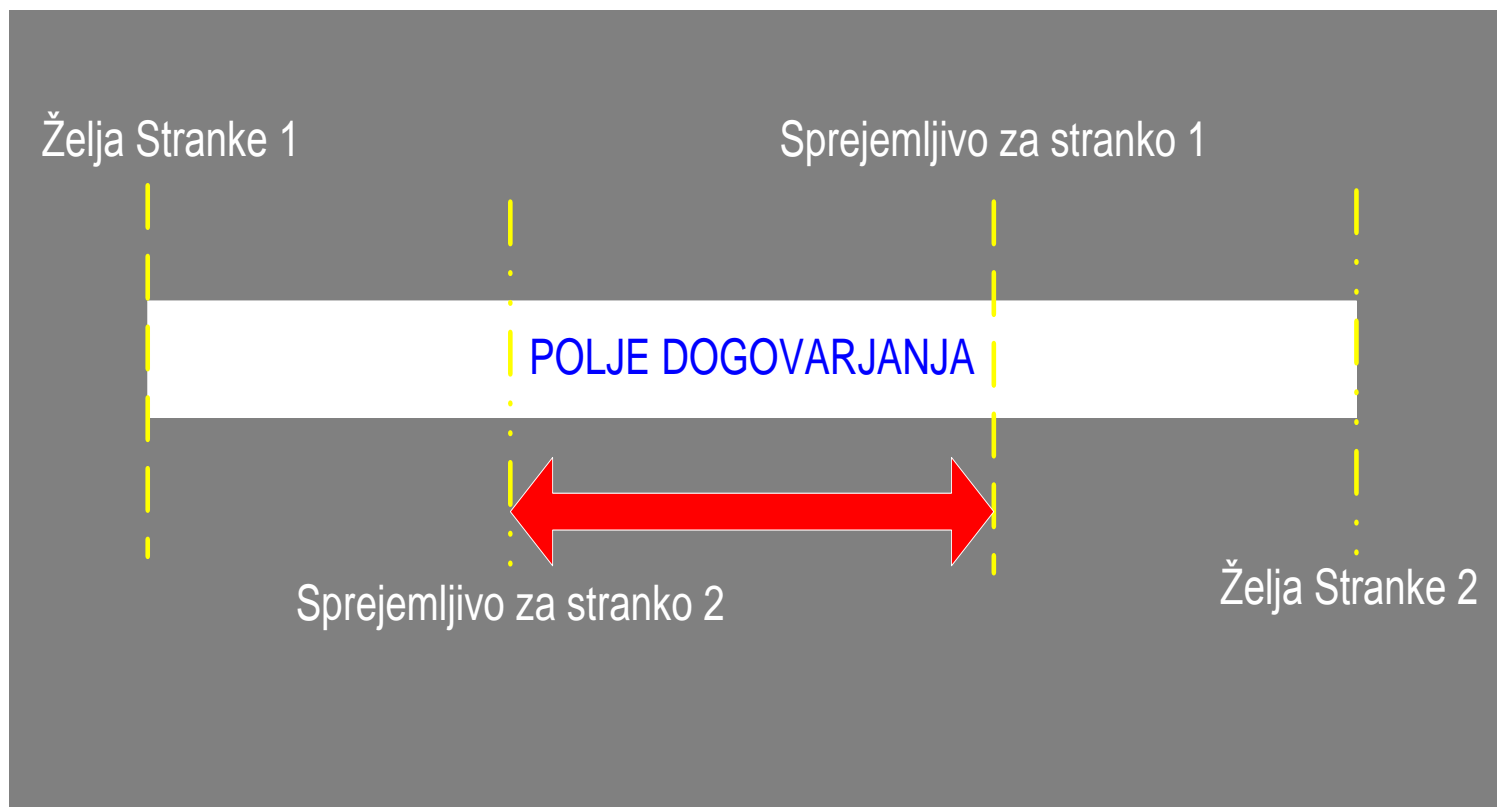
Podpis pogodbe

Analiza pogajanj

Pogajanja so
podobna igri
šaha, saj je najbolje,
če
dobro predvidimo
poteze nasprotnika.



Polje dogovarjanja





Situacije v pogajanjih

Igra s pozitivno vsoto

Igra z ničelno vsoto

Igra z negativno vsoto

Pogajanja - taktike

Osnovne taktike:

Nepopustljivost

Popuščanje

Uravnoteženost

**Cilj pogajanj je rešiti problem in hkrati ohraniti
ustrezne odnose med pogajalskimi strankami!**

Nekatere popularne taktike I

- Postavljanje ekstremnih zahtev (Namen: znižati pričakovanja nasprotne stranke).
- Dobri in slabi policaj.
- Teatralnost (Namen: čustvena manipulacija).
- Iskanje krivde v tretji osebi.
- “Take it or leave it”.



Nekatere popularne taktike II

- Samo še nekaj... (na koncu izražanje majhnih dodatnih zahtev).
- Taktika rezin (Namen: preusmerjanje pozornosti na dele celote, parcialno pogajanje).
- Slepilni manever (Namen: odtegniti pozornost nasprotne strani od bistvenega vprašanja).

Pravilen timing in različni vzorci obnašanja glede na situacijo.



Nasveti za komunikacijo pri pogajanjih

- Prvi vtis lahko naredimo samo enkrat!
- Postavljajmo odprta vprašanja (Kako...?, Zakaj...?) – tako zremo več o interesih nasprotne strani.
- Ne bodimo osebni! (Raje se osredotočimo na predmet pogajanj oz. rešujemo problem).
- Zaželena je kontrolirana uporaba čustev.
- Potrebno je aktivno poslušanje.
- Pozorni bodite tudi na neverbalno komuniciranje!
- “Želim..”, “Predlagal bi..” namesto “Hočem..”

Microcom – Primer pogajanj



Pogajalska izhodišča

Kategorija	Prejšnja pogodba	Zahteva sindikata	Zahteva podjetja
Plača	1.320 SIT	1.496 SIT	1.320 SIT
Število delavcev	12	13	11
Število dni dopusta	21	25	21
Izdatki za prehrano	1.100 SIT	1.210 SIT	1.100 SIT
Regres za dopust	80%	100%	80%

Tabela 1

Sedanja pogodba	1320 SIT/uro	
Podjetje želi	nespremenjeno stanje	
Sindikatski želi	176 SIT/uro več	
Izračun	povečanje plač za ___ SIT/uro	poveča skupne letne stroške podjetja za ___
	0	0 SIT
	44	10.982.400 SIT
	88	21.964.800 SIT
	132	32.947.200 SIT
	176	43.929.600 SIT

Tabela 2

Sedanja pogodba	12 delavcev	
Podjetje želi	11 delavcev	
Sindikati želi	13 delavcev	
Izračun	_____ delavcev v proizvodni liniji	spremeni skupne letne stroške podjetja za _____
	11	-27.456.000 SIT
	12	0 SIT
	13	27.456.000 SIT

Tabela 3

Sedanja pogodba	21 dni	
Podjetje želi	nespremenjeno stanje	
Sindikatski želi	25 dni	
Izračun	____ dni dopusta	poveča skupne letne stroške podjetja za ____
	21	0 SIT
	22	1.267.200 SIT
	23	2.534.400 SIT
	24	3.801.600 SIT
	25	5.068.800 SIT

Tabela 4

Sedanja pogodba	80% mesečne plače	
Podjetje želi	nespremenjeno stanje	
Sindikatski želi	100% mesečne plače	
Izračun	regres ____ mesečne plače	poveča skupne letne stroške podjetja za ____
	80%	0 SIT
	90%	2.692.800 SIT
	100%	5.385.600 SIT

Tabela 5

Sedanja pogodba	1100 SIT na dan	
Podjetje želi	nespremenjeno stanje	
Sindikati želi	1210 SIT na dan	
Izračun	povečanje dnevnih izdatkov za prehrano na _____	poveča skupne letne stroške podjetja za _____
	1.100 SIT	0 SIT
	1.122 SIT	673.200 SIT
	1.144 SIT	1.346.400 SIT
	1.166 SIT	2.019.600 SIT
	1.188 SIT	2.692.800 SIT
	1.210 SIT	3.366.000 SIT

Podatki iz kolektivnih pogodb konkurentov

Kategorija/Konkurent	A	B	C	D	SLO
Osnovna bruto plača na uro	1.364 SIT	1.540 SIT	1.276 SIT	1.320 SIT	1.364 SIT
Število delavcev v proizvodni liniji	9	8	12	10	11
Število dni dopusta	25	26	18	20	22
Dnevni izdatki za prehrano delavcev	1.122 SIT	1.100 SIT	1.210 SIT	1.144 SIT	1.144 SIT
Regres za dopust	90	80	100	100	80

Podakti o poslovanju podjetja MicroCom

Bilanca Uspeha 2001

PRIHODKI	2.530.000.000 SIT
ODHODKI	2.459.600.000 SIT
<i>Material</i>	1.579.600.000 SIT
<i>Plače</i>	363.000.000 SIT
<i>Amortizacija</i>	220.000.000 SIT
<i>Raziskave in razvoj</i>	154.000.000 SIT
<i>Reklama, promocija</i>	44.000.000 SIT
<i>Izobraževanje</i>	19.800.000 SIT
<i>Odnosi z javnostjo</i>	13.200.000 SIT
<i>Obresti</i>	66.000.000 SIT
POSLOVNI IZID	70.400.000 SIT

Poslovni izid v preteklosti

Leto	Prihodek	Poslovni izid
2000	2.200.000.000 SIT	79.200.000 SIT
1999	2.090.000.000 SIT	77.000.000 SIT
1998	1.760.000.000 SIT	68.200.000 SIT
1997	1.716.000.000 SIT	61.600.000 SIT

Zbirna tabela (Dogovor)

Kategorija	Tim 1	Tim 2	Tim 3	Tim 4	Tim 5	Tim 6
Plača						
Število delavcev						
Število dni dopusta						
Izdatki za prehrano						
Regres za dopust						
Zadovoljstvo pogajalskih strank (sin/del)	/	/	/	/	/	/