



• **KOMUNIKACIJSKE VEŠTINE**
• **I POSLOVNA KOMUNIKACIJA**
• **NA ENGLISKOM JEZIKU SA OSVRTOM NA**
• **OSNOVNA PRAVA I OBAVEZE IZ RADNOG ODNOSA**
• **– PRIRUČNIK ZA ZAPOSLENE –**

PRIPREMILI

• Milena Jovanović Deljanin
• Drago Vulinović
• Tijana Čolić
• Dijana Milunović
• Svetlana Budimčević

PREDGOVOR

Ko se posvećuje učenju, iz dana u dan postaje sve veći

Lao Ce

Unija poslodavaca Srbije promoviše društveno-odgovorno poslovanje, održivi razvoj i unapređenje privrednog ambijenta, i zato ulaže značajne napore u izgradnju i promociju normi o dobrim radnim odnosima među zaposlenima i poslodavcima u Republici Srbiji. Kvalitetu radnih odnosa i uslova rada, kao i mogućnosti za razvoj karijere, svakako doprinosi i mogućnost za obrazovanje, stručno osposobljavanje i usavršavanje zaposlenih, te s tim u vezi, Unija podržava i koncept *celoživotnog učenja*.

Ova naša misija je bila ideja vodilja prilikom kreiranja Projekta „NOVA ZNANJA – NOVI PRISTUP“, koji će kroz partnerstvo profitnog i neprofitnog sektora, unaprediti znanja i veštine zaposlenih lica i doprineće većoj sigurnosti zaposlenja i zaposlenosti uopšte. Samim tim, unaprediće se dostojanstvo na radu, povećaće se produktivnost, što je sve zamajac održivom razvoju preduzetništva na teritoriji Grada Beograda.

U okviru Projekta, predviđena je obuka - kurs u oblastima ključnih kompetencija: veštine komunikacije, poslovna komunikacija na engleskom jeziku i poznavanje osnovnih prava i obaveza iz radnog odnosa za 32 lica zaposlena na poslovima tehničkog sekretara, sekretara-korespondenta, poslovnog sekretara i drugim sličnim poslovima kod poslodavaca sa teritorije Grada Beograda. Za potrebe učesnika Kurasa, kreirana je i ova publikacija, s tim da će ista biti dostavljena i zainteresovanim članovima Unije, kao i svim drugim licima koja imaju priliku da službeno posete našu organizaciju.

Prijatna nam je dužnost da se zahvalimo Gradu Beogradu i Sekretarijatu za privredu Grada za pomoć, usmeravanje i finansijsku podršku našeg projekta. Ništa manju zahvalnost dugujemo i Centru za obarazovanje „Đuro Salaj“ iz Beograda, članici Unije, koji je, prepoznajući vrednost Projekta, dao svoju tehničku pomoć i podršku. Istovremeno, zahvaljujemo se i svim poslodavcima i njihovim zaposlenima što su se, shvatajući da otvorenost znanju i učenju vodi poslovnom uspehu, odazvali našem pozivu.

Beograd, septembar 2017.

Unija poslodavaca Srbije

I KOMUNIKACIJSKE VEŠTINE

Uvod u komunikacijske vještine

Način na koji komunicirate utiče na odnose sa ljudima, na status koji imate u vašoj poslovnoj organizaciji, pa čak i na to koliko benefita ostvarujete ili ne ostvarujete u svakodnevnim situacijama.

Da biste poboljšali svoju konkurentnost neophodno je da svoja znanja i vještine svakodnevno nadograđujete. Javni nastup, pisana komunikacija, rešavanje konflikata, razvijanje pregovaračkih sposobnosti, prezentacijske vještine- jesu mogućnost da na najbolji način predstavite sebe i organizaciju u kojoj radite.

Svi imamo sposobnost da na određeni način komuniciramo sa drugim ljudima, a drugog izbora najčešće i nemamo. Komunikacija je univerzalni simbol svega postojećeg. I možda, u prvi mah, svako od nas bi za sebe rekao da je u ovoj vještini vešt. Kao što je davno napisao Branko Ćopić „da ljudima neko oduzme pamet, pa ih pošalje u potragu, svako bi tražio svoju pamet“. Ipak, ne snalazimo se svi podjednako vešto, a to zapravo i nije od presudnog značaja. Ono što je najbitnije i što uliva nadu - **veštine komuniciranja se uče**.

Antički besednik Demosten imao je govorne mane i plašio se da govori pred ljudima. Njemu je ovaj nedostatak bio prilika da učini nemoguće. Prema pisanjima njegovih savremenika, stavljao je u usta kamenčiće da bi odstranio mucanje, vežbao je govore pored mora, trudio se da nadjača huk talasa, jednom rečju- uporno je vežbao.

Vaš cilj verovatno nije da postanete vrhunski govornik, ali uz pomoć ovog teksta pokušaćemo da utičemo pre svega na vaš optimizam, na saznanje da vaš život može da postane bolji ukoliko naučite bolje da komunicirate i to kako u privatnom, tako i u poslovnom životu.

Ipak, bavićemo se pre svega korišćenjem komunikacionih alata i znanja u poslovnoj sferi. Od prvog rukovanja sa osobom, do pisanja poslovnih mejlova, od neformalnog susreta do poslovnog sastanka na kome želite da ostvarite svoje ciljeve, od držanja prezentacije do eventualnog gostovanja na televiziji, od verbalnog do neverbalnog. I kojim god poslom da se bavite, ukoliko poznajete neke osnovne principe biće vam lakše da izdržite tih osam ili više radnih sati.

1. Poruka

Poruka koju prenosimo mora da bude kratka i jezgrovita izjava o tome šta namera- vate da uradite, o ciljevima, ali i o mogućim koristima za primaoca poruke. Predstavlja skup znakova i simbola koje šalje da biste uticali na promenu mišljenja i ponašanja.

Kojim god poslom da se bavite, verovatno ste do sada bili u prilici da neku vrstu poruka treba da osmislite i prosledite do vaše ciljne grupe.

Efektну poruku nije lako osmisliti. Potreban je trud da se pažljivo odaberu reči, eventualno slogani i krilatice kako biste bili shvaćeni na način na koji želite. Najbitnije je da primaoci mogu da rastumače simbole koje im šalje, što znači da treba da „go-

vorite istim jezikom“. To što želite da kažete, uvek uobličeno u neku vrstu poruke, nije primljeno na adekvatan način ukoliko ne postoji povratna reakcija.

Zato uvek razmišljajte kome se obraćate i o eventualnim smetnjama u komunikaciji. Bilo da je ona deo nekog saopštenja ili imejla, deo vaše brošure ili flajera - treba da bude jasna, jednostavna, zanimljiva i saopštena u nekoliko rečenica. Poruku treba ponavljati. Efektna poruka ostavlja utisak kao da se obraća jednoj osobi, dok se zapravo obraća svim pripadnicima ciljne gupe. Saopštavajte je na svim događajima, govorima, oglasima, putem društvenih mreža, na sajtu organizacije u kojoj radite, u direktnim formalnim i neformalnim govorima.

Ona mora da sugeriše zadovoljenje potreba sa stanovišta socijalne grupe kojoj primalac pripada ili želi da pripada. U ovom kontekstu zanimljivo je pomenuti da su osobe visokog obrazovanja ili inteligencije manje sklone uveravanjima, kao i da su uticajima ubeđivanja podložniji ljudi koji imaju lošije mišljenje o sebi.

Poruka treba da ima kontinuitet i doslednost i da je prilagođena kanalima komuniciranja koje primaoci najčešće koriste. Razmišljajte o tome da li je šaljete na vreme, koja je njena suština, da li ima suviše detalja. Uspešna poruka je: **jasna, dosledna** (ponovljena dovoljan broj puta, jer prema istraživanjima poruku upamtimo tek kada je čujemo najmanje 7 puta), **jedinstvena, ubedljiva** (Franklin Ruzvelt je u vreme Velike svetske ekonomske krize 1932. godine obećao Amerikancima u svakom loncu po pile. To je bilo ubedljivije od obećanja njegovih političkih protivnika koji su govorili o reformi tržišta akcija), **istinita i bitna** (šta je to stvarno bitno za primaoca). Uvek razmišljajte o tome po čemu se razlikujete od drugih i to i istaknite.

2. Sagovornik

Nakon što znamo šta je poruka i na koji način treba da je prenesemo, veoma važno pitanje je kome prenosimo tu poruku. Fokusiranjem isključivo na ono šta imamo da kažemo, možemo izgubiti u komunikacionoj „igri“. Nekada je mnogo bitnije od toga šta i na koji način ćemo nešto reći zapravo **mentalno stanje i karakter osobe sa kojom razgovaramo**, da li je pravi trenutak za to. Time pravimo prvi, ali veoma važan odklon od sebe i svojih potreba. Pre svega, važno je naučiti se aktivnom slušanju. Da bismo mogli da shvatimo šta zapravo znači **aktivno slušanje** treba da znamo razliku između apatije (uglavnom je poznato značenje i nije za razmatranje u kontekstu razvijanja veština komunikacije), **empatije** (stabilna podrška) i **saosećanja**.

Treba napraviti razliku između empatije i saosećanja. Empatija je neisofisticiranija veština u komunikaciji. Emotivno stanje koje je otvoreno za razumevanje nećijih problema, racionalno prihvatanje, sposobnost da se sagleda svet očima druge osobe, da se razume njen način razmišljanja i emocije koje ima. Empatija nije zamišljanje kako bismo se mi osećali u toj situaciji. To je prihvatanje čoveka razumom, a ne srcem. Empatija se uči kroz aktivno slušanje i vizualizaciju (omogućava nam da bar u mašti doživimo situacije sa kojima nemamo nikavo lično iskustvo). Aktivno slušanje je uvek svesna i usmerena radnja i ima svoja verbalna i neverbalna ispoljavanja (osmeh, klimanje glavom, kontakt očima, orijentacija ka sagovorniku, fokusirana pažnja, ohrabrivanje, pamćenje bitnih detalja, postavljanje pitanja, refleksija- ponavljanje sagovornikovih reči, otvorena pitanja, rezime...)

Sada da napravimo razliku od saosećanja- prihvatanja tuđih stanja i patnji kao sopstvenih. Tu na scenu stupaju emocije i često se upada u zamku poistovećivanja sa nekim svojim problemima i iznošenje svojih osećanja. Gubi se sposobnost aktivnog slušanja, pa je moguće ući u fazu osuđivanja, što za empatiju nije karakteristično. Onda kada smo sposobni i u kojoj meri smo sposobni da slušamo bez osude u toj meri smo i empatični. To je osobina koju svakako treba razvijati i gajiti zato što ona više od svega gradi mostove poverenja i razumevanja.

3. Komunikacioni stilovi

Da bismo češće postizali ciljeve, gradili odnose poverenja sa ljudima i bili oni koji vode uspešnu komunikaciju potrebno je da znamo da postoje **različiti komunikacioni stilovi**, tj. da različiti ljudi komuniciraju na različite načine. Kada upoznamo pojedinosti svakog od stilova, u smislu glavnih karakteristika (pozitivnih i negativnih), šta je kome potrebno da bi osećao sigurnost, ko na koji način šalje i prima informacije potrebno je da upoznamo sa četiri osnovna komunikaciona modela.

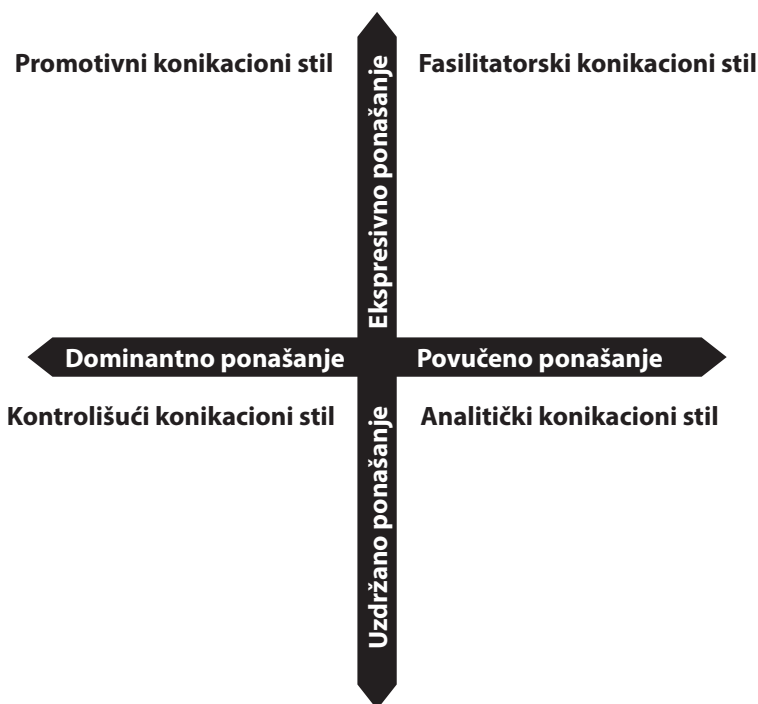
Osnova je razumevanje **četiri različite vrste ponašanja: dominantno/povučeno i uzdržano/ekspresivno**. U nastavku ćemo videti glavne karakteristike svakog od tipova.

DOMINANTNO PONAŠANJE/dominantna osoba: puno priča, samouverena, važan joj je uspeh, direktna, dovodi u pitanje stavove drugih, samopouzdana, ispoljava verbalnu agresiju, brzo donosi odluke, prekida druge dok pričaju...

POVUČENO PONAŠANJE: malo priča, nesiguran, postavlja pitanja, indirektna je (izbegava suštinu), lako prihvata tuđa mišljenja, ljubazan, povlači se verbalno, sporo donosi odluke, dobar slušalac.

EKSPRESIVNO PONAŠANJE: otvoren, okrenut ka ljudima, pokazuje toplinu, puno gestikulira, spontan, pokazuje emocije, ekspresivan, duhovit, voli puno da priča.

UZDRŽANO PONAŠANJE: rezervisan, zainteresovan za zadatke, ne pokazuje toplinu, ne gestikulira puno, formalan, ne pokazuje emocije, samodisciplinovan, organizovan, deluje ozbiljno, uzdržan, Gore navedenim karakteristikama opisani su idealni tipovi/modeli. Svako od nas se nalazi bliže ili dalje idealnim tipovima. Ukrštanjem ovih osobina dobijamo četiri različita komunikaciona stila: **PROMOTIVNI, FASILITATORSKI, KONTROLIŠUĆI I ANALITIČKI**.



Tačka u kojoj se ukrštaju horizontalna i vertikalna linija zapravo bi predstavljala osobu koja nije ni previše dominantna, ni povučena, ni uzdržana, ni ekspresivna. Mogao bi se steći utisak da bi takva osoba zapravo bila oličenje umerenosti. Međutim, kao što ćemo kasnije videti, dobrog komunikatora pre svega krase odlike da u skladu sa osobom sa kojom komunicira može preuzimati osobine sva četiri komunikaciona tipa. Informacija o uslovno rečeno „nultoj tački“, u kojoj se linije ukrštaju, značajnija nam je da razumemo granice razgraničavanja različitih stilova i njihove odlike.

Promotivni komunikacioni stil: odlikuje osobu koja je u izvesnoj meri dominantna i ekspresivna.

- Stimulativan
- Mnogo priča
- Entuzijastičan
- Intuitivan
- Energičan
- Društven
- Kreativan
- Asertivan
- Inventivan.

Drugi ljudi ih doživljavaju kao otvorene i samopouzđane osobe, koje u pojedinim situacijama mogu reagovati impulsivno, ali su istovremeno i jako podsticajne, enerγιčne i kreativne. To su „ljudi ideja“ koji poseduju razvijene društvene veštine i narodski rečeno „osvajaju šarmom“ (to je i njihov način da dobiju podršku iz okruženja). Ono što im je potrebno da bi osećali sigurnost u svoje ponašanje i u ono što rade jeste pre svega priznanje, oni rado bodre druge ljude, ali to takođe očekuju i od drugih. Najbolje funkcionišu u okruženju koje stimuliše razvoj novih ideja i koje je optimistično i fokusirano na uspeh.

Odluke donose uglavnom nerado, ali kada znaju da treba da donesu odluku to čine dosta intuitivno i hrabro, u kratkom vremenskom roku. Često se opredeljuju za nove opcije i znači im ukoliko njihovu odluku potvrdi osoba koju cene i u koju imaju poverenja. Važno im je da znaju KO su drugi ljudi koji bi tu odluku trebalo da primene. U samom pregovaranju mogu biti dosta emotivni (ulaze u raspravu osećanjima), što može dovesti do stvaranja konflikta. Njihova najveća prednost jeste otvorenost, dok je pouzdanost njihova najveća mana.

Fasilitatorski komunikacioni stil: odlikuje osobu koja je u većoj ili manjoj meri ekspresivna, ali nije dominantna.

- **Društven**
- **Brižan**
- **Od pomoći**
- **Kooperativan**
- **Poverljiv**
- **Pristojan**
- **Osećajan**
- **Pažljiv.**

Drugi ih doživljavaju kao optimistične, pomirljive, tople i kooperativne osobe kojima je stalo do tuđeg mišljenja. Često su okruženi ljudima, zato što poseduje nagon za prijateljstvom, bliskošću, naklonošću i ljubavlju. Veoma im znači podrška i prihvatanje od strane okoline. Značajan su deo tima pre svega zato što vode računa o osećanjima drugih ljudi.

Odluke uglavnom donose neodlučno, želeći pre svega da njihovo mišljenje bude deo grupne odluke i vodeći računa o efektu. Mogli bismo da zaključimo da je njihov način odlučivanja pomalo idealističan. Važno im je da znaju ZAŠTO će odluka biti dobra za ljude.

U pregovaranju su korisan deo tima zato što smiruju situaciju i pokušavaju da uklone tenziju, ali nisu dobri pregovarači jer su skloni povlađivanju zarad opšteg sklada, kao i izbegavanju konfliktata.

Da biste sa ljudima ovakvog tipa izgradili odnos poverenja, bitno je da znate da je prihvatanje njihova pozitivna karika, ali da sa druge strane nisu tako dobro usaglašeni (nisu sigurni u izražavanju onoga što žele).

Kontrolišući komunikacioni stil: odlikuje dominantnu osobu, koja je suzdržana u pokazivanju emocija.

- **Određen**

- **Direktan**
- **Ubedljiv**
- **Okrenut ka rezultatima**
- **Nestrpljiv**
- **Brzo reaguje**
- **Efikasan**
- **Okrenut ka materijalnom.**

Drugi ih doživljavaju kao hladne i direktne ljude, koji efikasno obavljaju zadatke, precizno i odlučno. Često završavaju poslove na vreme, sa velikom uspešnošću. Bitno im je da od drugih dobijaju konkretne i jasne informacije, kao i da imaju dostupan pregled rezultata i to pre svega zato što su fokusirani isključivo na cilj. Od saradnika im je bitno da završavaju poslove na vreme i uspešno.

Odluke donose realistično, nezavisno i brzo, birajući efikasne opcije i preuzimajući procenjeni rizik. U pregovaranju sprovode određeni pritisak, ulaze u raspravu logikom i pojačavaju kontrolu. Bitno im je ŠTA će da se uradi.

Njihova pozitivna karakteristika jeste usaglašenost, a negativna prihvatanje.

Analitički komunikacioni stil: karakteriše uzdržano i povučeno ponašanje.

- **Strpljiv**
- **Specifičan**
- **Detaljista**
- **Precizan**
- **Zahtevan**
- **Malo priča**
- **Interno orjentisan**
- **Mnogo razmišlja.**

Na druge ljude ostavljaju utisak da su oprezni, rezervisani, strpljivi i zahtevni, što oni uglavnom i jesu manje ili više, u zavisnosti od toga u kojoj meri su uzdržani i povučeni. Kod ljudi koji poseduju analitički komunikacioni stil postoji potreba da svaku situaciju logički promisle i zato teže tome da poseduju prave informacije. Na isti način i oni pružaju povratnu informaciju- precizno, tačno, metodično, držeći se činjenica i brojki.

U skladu sa pomenutim, način na koji donose odluke bazira se na detaljnom i pažljivom razmatranju mogućnosti, što često može i potrajati. Skloni su opredeljivanju za proverene opcije, gde već znaju ili mogu d apretpostave KAKO će nešto da funkcioniše nakon donošenja odluke.

U raspravu ulazi nerado, izbegava konflikte i teško komunicira ukoliko sagovornik pokazuje emocionalne potrebe ili se izražava na emocionalan način.

Za početak svako od nas treba sebe pronaći u jednom od stilova. Kada smo u nekom trenutku odredili sebe, biće nam lakše da razumemo zašto neke stvari uvek radimo na određeni način, ali će nam biti lakše i da svoje ponašanje prilagođavamo

ukoliko prihvatimo da je **sasvim u redu to što je neko u komunikaciji, izražavanju emocija i pogledu na svet potpuno drugačiji od nas.**

Promotivni komunikacioni stil je dijametralno suprotan analitičkom komunikacionom stilu, kao što je fasilitatorski komunikacioni stil dijametralno suprotan kontrolišućem komunikacionom stilu.

Upoznavajući se bolje sa komunikacijskim veštinama shvatamo da od nas zavisi kakav ćemo odnos imati sa drugim ljudima. U poslu, kao i u privatnom životu- komunikacija je od presudnog značaja. Prepustiti taj tok stihiji ili drugim ljudima u komunikacionom lancu potpuno je legitimno. Ipak, ukoliko smo fokusirani na određene ciljeve, mi treba da budemo ti koji poznaju alate dobre i uspešne komunikacije, pre svega da bismo te ciljeve i ostvarili.

Ipak, ni najbolji komunikatori, vešti u pregovaranju i potpuno senzibilisani prema tuđim potrebama, neće uspeti da u svakoj situaciji nađu „zajednički jezik“ sa sagovornikom. Neke situacije i neki sagovornici su potpuno nesaradljivi i šta god vi učinili nećete moći ništa da promenite. I to je u redu. Jedna kineska poslovice kaže „Problem koji ne mogu da rešim više nije moj problem“. Ali ni to nije razlog da prestanete da vežbate i pokušavate u svakoj situaciji da koristite alate koje ćete kasnije u upoznati (ili ih već poznajete: -?)

Pre nego što pređemo na sam pregovarački tok, osvrnimo se samo još jednom na četiri spomenuta komunikaciona stila. Da li ste uspjeli sebe da locirate, gde ste vi u odnosu na druge, koje su vaše potrebe?

Sada idemo dalje. Iako vi jeste prva tačka u ovom koordinantnom sistemu, svakako niste i jedina, a ukoliko želite uspešno da komunicirate, treba da shvatite da čak niste ni najbitnija tačka. Fokus uvek treba da bude na drugoj osobi. Setite se vremena koje ste provodili smišljajući na koji način želite nešto da kažete, a da uopšte niste stigli da se fokusirate na drugu osobu, koje su njene potrebe i mentalne slike, kako se oseća u tom trenutku i kom komunikacionom stilu pripada. Kako to možemo da znamo? Nekada ćemo to saznati lakše, jer smo sa nekim u češćem i direktnijem kontaktu, nekada ćemo samo pretpostavljati, ali svakako je ključ u **postavljanju pitanja i aktivnom slušanju** (o čemu je već bilo reči).

Drugi korak je da odredimo komunikacioni stil osoba sa kojim treba da sarađujemo, sa kojima treba da obavimo određeni sastanak i sl. Onda kada znamo koje su njihove glavne osobine, što im je potrebno za izgradnju poverenja, koji vid podrške očekuju, na koji način prikupljaju i obrađuju informacije, kako donose odluke i kako pružaju povratne informacije- jednom rečju šta im je bitno, lakše ćemo sarađivati sa njima. I nećemo se razočarati očekujući ono što ne možemo da dobijemo. Nije najvažnije ono što kažemo, već da li druga strana razume informaciju koja nama izgleda sasvim jasna.

Ukoliko vaš direktor poseduje kontrolišući komunikacioni stil - nemojte mu pisati dugačke imejlove. Uglavnom ih neće ni pročitati ili ćete izazvati suprotnu reakciju od one koju očekujete. Pokušajmo to da objasnimo na primeru. Pretpostavimo da ste vi fasilitatorski tip i da vam je značajno da se zauzmete za određenu osobu u vašoj firmi i da pokušavate to da uradite putem imejla (što svakako nije najbolji izbor u ovoj situaciji). Seli ste i napisali imejl najbolje što ste mogli, u vašem stilu, opisali ste dotičnu osobu kao punu razumevanja, kao dobrog čoveka, al i dobrog radnika, koji je u teškoj

materijalnoj situaciji iz tih i tih razloga itd. I kliknuli ste send, odahnuli i uradili ono što ste najbolje mogli (ne poznavajući alate koje vam u ovoj brošuri predstavljamo).

U drugoj kancelariji sedi vaš direktor, navikao da brzo i efikasno barata informacijama, nenaviknut da čita dugačke imejlove, neempatičan. Kakav utisak na njega može da izazove vaša poruka, upakovana na način koji smo gore opisali? Bar pola od informacija koje ste naveli za njega nemaju nikakvu vrednost, imejl je predugačak i time je dodatno izgubio na vrednosti. Još ako niste pogodili ni momenat (npr. poslali ste mu pre važan sastanak, ili u petak popodne ili...) - niste postigli cilj koji ste želeli.

Da ste se umesto toga fokusirali na konkretne radne uspehe u prethodnom periodu osobe koju ste želeli da podržite i to naveli kratko i jasno, postigli biste više.

Ne zanemarite ovo poglavlje i povremeno se vratite na njega kada želite da odredite gde se u odnosu na vas nalaze osobe koje vas okružuju.

Kako da pregovaranjem ostvarite svoje ciljeve

Suština pregovaranja je u ljudima. Težište uvek treba da bude na drugoj strani. Ljudi vole da izlaze u susret onima koji ih slušaju, koji ih uvažavaju, koji se konsultuju sa njima. Naravno, ni u jednom trenutku ne smete zaboraviti koji su vaši ciljevi, šta je ono što nemate na početku pregovora, a šta na kraju želite da dobijete. Zato izbegavajte emocije, one vas čine ranjivim. Utvrdite standard drugih ljudi. Idite postupno. Zapažajte očigledno. Trgujte dobrima nejednakih vrednosti, ali ne pokušavajte da manipulišete, budite transparentni i konstruktivni. Ako dolazite na pregovore ili očekujete konflikt na sastanku- dobićete ga. I dobićete manje. Takođe, ako ste lose raspoloženi- nije parvo vreme za vođenje formalnih razgovora.

Da bi ove alate bolje razumeli, reći ćemo nešto više o njima i prikazati ih kroz primere iz prakse.

Hajde da za početak postavimo tri osnovna pitanja na koja ćemo pokušati da damo odgovor:

1. Koji su moji ciljevi?
2. Ko je druga strana?
3. Kako da je ubedim?

Svaki sastanak/pregovor/situacija drugačiji su zato što su drugačiji ljudi uključeni u pregovaranje. Ili su u pitanju isti ljudi, ali različitim danima. Ili su se samo promenile činjenice i okolnosti. Ili su drugačiji ciljevi. Zato za svaku pojedinačnu situaciju treba da sebi damo odgovore na ova tri pitanja. Ljudi uključeni u proces čine 90% onoga što je bitno u pregovorima. Sadržina, činjenice i stručnost čine tek oko 10%.

1. Mentalne slike (psihičko stanje) osobe sa kojom razgovaramo

Prvo bi trebalo da utvrdite kako se oseća osoba koja sedi preko puta vas (čak i ako je dobro poznajete). Neće vam vredeti činjenice koje želite da izložite ako druga osoba nije spremna da ih čuje. Ubediti ljude da vas slušaju zahteva svestan, izdvojen i fokusiran trud. Ukoliko u tom trenutku imate problem u komunikaciji koji ne možete da rešite, najbolje je da razgovor odložite za drugi put. Čak i ako tada sklopite dogovor, možda neće potrajati. Znači, neophodno je ostvariti ličnu povezanost sa ljudima, čak i ako ih ne poznajete ili vam se ne sviđaju. Šta dobijamo time ako nekog okrivimo

da je negativan ili tvrdoglav? To nas samo može udaljiti od ciljeva, isto kao što će nas pokušaj da razumemo zašto se tako oseća i to i pokažemo, približiti ostvarenju ciljeva. Na taj način odbacujemo sve nad čime nemamo kontrolu i radimo na onome na šta možemo da utičemo.

Razumevanje mentalnih slika drugih ljudi ostvarujemo početni uslov za promenu njihovog mišljenja. Ovo treba vežbati da bismo bili uverljivi u nameri da uvažimo nekoga. Ukoliko to ne radimo iskreno, ljudi uvažavanje i preteranu ljubaznost mogu doživeti kao manipulaciju. Drugi drugi moraju zaista osetiti da se radi o njima i o njihovim potrebama i percepcijama, a ne o vašim.

Sledeći put kada vas zaustavi saobraćajni policajac kažite jednostavno „Mnogo Vam hvala što ste me zaustavili i što radite svoj posao kako treba. Na taj način samo možete da mi spasite život“ ili nešto tome slično čime ćete uvažiti njegovu procenu. Ne zaboravite i da se izvinite za prekršaj koji ste napravili. Da li ćete time uspeti da izbegnete kaznu? Možda nećete, ali možda i hoćete. Ipak, ukoliko ne volite policiju verovatno nećete ovo ni izgovoriti ili ćete zvučati neuverljivo i manipulativno. Zato treba vežbati. Svakako ćete dobiti više uvežbavanjem pomenutih alata. I neka vas ne brine da li ste u startu i u svakoj situaciji dobri u tome. Jedino vežbom na najjednostavnijim situacijama možete dobro da izučite veštine komuniciranja.

Policajac treba da oseti da ste naučili lekciju, a za vas je glavno pitanje koliko će vas ta lekcija koštati. Ovaj primer može biti dobar uvod u sledeći bitan korak – **Davanje moći drugim ljudima:**

Uvažavanjem drugih povrđujete njihovu moć i položaj i oni će želiti da vam daju nešto zauzvrat. Čak i kada ljudi nisu na nekom bitnom položaju, ukazivanjem na ono nad čim imaju kontrolu navešće ih da vam nekako uzvrate. Krug poverenja i uslovno rečeno „banka usluga“ jesu ono što se izgrađuje polako, ali iz dana u dan.

Ukoliko treba da održite sastanak sa grupom ljudi, za sam tok dogovora neće vam svi biti podjednako bitni. Pokušajte da saznate ko je donosilac odluka, kao i to ko je najbolji komunikator u grupi. Takođe, usudite se da delegirate odgovornosti. Ako ste na sastanku sa grupom ljudi iz vaše firme, čak i ako ste vi rukovodilac organizacije ili grupe, upitajte se ko će iz vašeg tima najlakše ubediti drugu stranu i jednostavno preputite toj osobi da „reši problem“. U ljudskoj prirodi je da će želiti da vam pomognu onda kada ste im dali moć odlučivanja.

2. Poverenje

Skupo je nemati poverenje. Glavni element poverenja jeste iskrenost. To ne znači da mišljenja mora da se poklapaju, ali svakako je bitno da obe strane veruju jedna drugoj. Kada ne postoji poverenje, drugi će vam pomagati do trenutka dok im ne naiđe bolja prilika ili do trenutka koji će prepoznati kao rizičan po njih, za razliku od odnosa poverenja kada će vam pomoći čak i u situaciji koja bi mogla da im naškodi. Naravno, poverenje se gradi postepeno. U poslovnim situacijama morate biti sigurni da postoji osnova za poverenje. Ako vam neko koga ste prvi put sreli na poslu kaže „Zar mi ne verujete“, vaš odgovor bi mogao da bude „Zašto bi trebalo da vam verujem? Ne znači da vam neću verovati kada se stvore uslovi za to, kada se bolje upoznamo...“.

Naravno, teško je steći poverenje u uslovima života i poslovanja kakvi su danas. Često druga strana neće biti „zainteresovana“ za to. I to je u redu, ali je onda neophodno **obavezivanje**. To možete postići decidnim dogovorima, ugovorima, podsticajima...Važno je da dobijete obavezivanje na način na koji se druga strana obavezuje, a ne na način na koji se vi obavezujete ukoliko želite da imate garanciju u da će se nešto zaista odvijati na određeni način. Za nekog je obavezivanje nakon rukovanja, nekome najviše znači obavezivanje pred trećim licima (jer im je značajan ugled u „očima ljudi“), neko poštuje samo ono što je navedeno u ugovoru, a nekome je dovoljna reč. Svakako se nemojte voditi starom srpskom poslovicom da se „čovek drži za reč, a vo za rogove“. Ono što je vama dovoljno da se obavezete, ne mora biti i drugoj strani.

Najbolji način za sticanje poverenja jeste postupnost. Dajte drugim učesnicima malo informacija ili nečega što vas ne bi mnogo koštalo ako vas prevare. Vidite šta dobijate zauzvrat i lako ćete saznati kada i koliko treba da nastavite dalje. Možete postaviti pitanje na koje znate odgovor. Ili možda imate svoj način da steknete poverenje u nekog. Čak i sticanje utiska o tome da vas neko vara može negativno uticati na tok pregovora.

3. Različite perspektive

Činjenica je da svi imamo različit pogled na stvari, u zavisnosti od naših vrednosti, emocionalnih i karakternih sklopova. Različiti su i uticaji iz okoline, tako da svi na drugačiji način prikupljamo i doživljavamo informacije. Ponekad informacije prikupljamo selektivno, da bismo potkrepili ono u šta već verujemo ili odbacujemo one koje ne shvatamo. Ovo je možda i suština svih neslaganja. Ono čega mi možemo čvrsto da se držimo može biti potpuno nevidljivo drugoj strani. Za početak bilo kog sastanka bitno je definisati stvari koje mogu biti nejasne, zato što i najobičnije reči ponekad mogu biti podložne interpretaciji.

U restoranu u Americi ukoliko podigneš praznu šoljicu konobar će ti doneti još pića, ali ako to uradiš u restoranu u Saudijskoj Arabiji, na primer, konobar će ti oduzeti šoljicu.

Percepcija druge strane bitnija je od naših predloga. Osim što sebi postavite pitanje koja je vaša percepcija, zapitajte se kakva je percepcija druge strane, da li se one razlikuju i zašto je tako. Prvo saznajte kako drugi vide određenu situaciju. Dobar način da to saznate jeste postavljanje pitanja, o čemu smo već govorili. U pregovaranju su pitanja mnogo moćnija od tvrdnji. Umesto da kažete „Ovo nije u redu“, bolje pitajte „Da li mislite da je ovo u redu? „. Uvek možete, ukoliko je razgovor negde „zapeo“, da upitate „Molim vas, recite mi gde sam pogrešio/la? „. Tako možete steći dodatne informacije ili dobiti na ubedljivosti, ukoliko druga osoba ne može da odgovori na vaše pitanje.

Ono što mislite da ste rekli manje je bitno od onoga što ljudi misle da su čuli. Što više pokušavate da ih okrivite- manje će vas slušati. Što više pokušavate da ih uvažavate- više će vas slušati. Rezimirajte ono što mislite da ste čuli i ponovite to drugoj strani svojim rečima.

Umeće komuniciranja na saradljiv način uvek je znak snage.

U kontekstu shvatanja tuđe perspektive i zamene uloga, moramo razumeti i to da poneki ljudi nisu sposobni da iskažu svoja osećanja, pa ćemo često informacije dobiti samo iz malih znakova koje treba zapaziti i iz neverbalnog izražaja. U zavisnosti od toga koliko smo uvežbali sebe da razumemo druge, toliko ćemo ih i razumeti i utoliko više ćemo komunicirati na jedan razuman način koji doprinosi ostvarivanju kako vaših, tako i tuđih ciljeva.

Kakva bi vam bila reakcija kada bi vam neko rekao da ste recimo idiot. Možda „ti si još veći idiot“? Pravi odgovor je „Zašto misliš da sam idiot?“

Najbolji pregovarači su objektivni i stalno prikupljaju informacije.

4. Prikupljanje informacija

Japanske kompanije obično dovode mnogo ljudi na sastanke da pažljivo saslušaju i posmatraju drugu stranu. Ti ljudi se u usredsređuju na saugovorače: nelogičnosti u njihovim izjavama, neverbalna komunikacija, kada hvataju beleške itd. I na taj način prikupljaju dosta informacija. Zašto ne primeniti njihovu strategiju. Ukoliko je moguće, povedite nekog na sastanak ko bi pažljivo posmatrao drugu stranu. Ipak, kako smo napomenuli- sve je prilika da prikupljate informacije (oglasne table, sajt, natpisi na vratima, postavljanje pitanja, razgovori sa trećim osobama...)

Saznati na koji način se druga strana obavezuje i kako ispunjava svoje obaveze takođe je veoma bitna stavka. Bitno je i konsultovati se pre donošenja odluka. Tako ćete imati priliku da čujete nešto što može da se ispostavi kao dobra ideja, nešto što vam je možda promaklo.

5. Korišćenje standarda

Krenimo redom. Naručili ste proizvod iz prodavnice i on nije isporučen kao što je obećano. Nude vam sjajne usluge, a onda se drugačije ophode prema vama. Pogaze datu reč. Kako da koristite njihove standarde i da dobijete ono što želite? Kako uopšte standardi funkcionišu? Zašto je uopšte bitno da znamo standarde druge osobe?

Ljudi ne vole da protivureče sami sebi i uglavnom teže da budu dosledni. Kao što smo videli, standard može biti usmena izjava, obećanje, ugovor, garancija, praksa, pravila rada određene kompanije. Ako se recimo predstavnik kol centra ne ophodi lepo prema vama, možete mu reći: „Vaše reklame govore o tome kako se predstavnici korisničkog centra uvek trude da budu ljubazni prema korisnicima. Kako se to odnosi na ovu situaciju?“ Generalno je dobar nastup da ljudima na loše ponašanje ukažete postavljanjem pitanja.

Korišćenje pomenutih komunikacionih alata možete koristiti, osim na poslu, i u svakodnevnom životu. Evo jednog primera kako sam korišćenjem standarda smirila svog četvorogodišnjeg sina kada je u autu, dok smo putovali, želeo da gleda crtane filmove. Nakon što sam mu rekla da ne mogu da mu pustim crtani, jer nemam internet, on je nastavio da traži Duška Dugouška. Objasnila sam mu koliko sam mogla šta je internet i pokazala mu da jednostavno crtani preko jutjuba ne može da se pokrene. Postao je melodramatičan, sve što sam mu govorila nije dopiralo do njega, bio je pospan i tražio je crtani. Mogla sam da ga ignorišem ili da povisim ton. Ništa ne bih dobila. Odlučila sam da primenim alat „korišćenje standarda“. Pitala sam ga smirenim to-

nom: „Da li misliš da si pametan dečak? „, on je zbunjeno rekao: „Da“. Onda sam ga pitala da li njegovi drugari iz vrtića misle da je pametan dečak, rekao je: „Oni znaju da sam pametan dečak. „, ja: „Da li tvoje vaspitačice misle da si pametan dečak? „. I tu je odgovorio potvrdno, kao i na pitanje da li baka i deka takođe misle da je pametan dečak. Onda sam mu samo rekla: „Pametan dečak bi znao da sada ne može da gleda crtani. „. Istog trenutka je ućutao i okrenuo glavu na drugu stranu, ne pomenuvši crtani ni jednom više u toku puta.

Jednostavno smo postavili standard da je on pametan dečak i nije želeo da protivureči sam sebi.

Svi alati neće funkcionisati uvek i u svim situacijama, ali ih uvek treba primeniti. Što ih češće primenjujete postaćete spontaniji i povećaćete šanse za dobitkom i ostvarenjem ciljeva za svaki naredni put.

U situacijama kada pre sastanka nema prethodno definisanih standarda neophodno je dogovoriti šta je standard (ko će da vodi sastanak, ko vodi zapisnik, da li ćemo se pridržavati svega što smo rekli ili dogovor postaje obavezujući tek nakon potpisivanja ugovora i slično). U ovoj situaciji, osoba koja bi prekršila standard pokazala bi se kao nerazumna i usledila bi određena sankcija zbog nepridržavanja dogovorenih stvari. Moguće je da sam razgovor o standardima postavite kao deo standarda. Ovo nije manipulacija, već ubeđivanje ljudi da urade ono što su obećali. Insistiranje na iskrenosti i pravičnosti.

Navešću vam jedan primer iz odlične knjige Stjuarta Dajmonda „Dobiti više“, gde je on zapravo prepričao situaciju koja se njemu desila, u jednom hotelu na Tajvanu. Na kraju boravka hotel mu je naplatio korišćenje telefona. Bio je spreman to da plati, ali u sobi nije bilo istaknuto obaveštenje o naplati za korišćenje telefona. Pronašao je menadžerku hotela i upustio se u pregovaranje: „Da li je vaša politika da gostima naplaćujete stvari za koje ih niste prethodno obavestili da se naplaćuju?“. Postavljanjem tog pitanja dao joj je izbor koji uvek stoji pred ljudima u situacijama kada ih pozivate na sopstvene standarde. Šta bi ona mogla da odgovori? „Da, mi kršimo sopstvena pravila?“. Zato je ona odgovorila: „Naravno da ne“. Onda je postavio drugo pitanje: „U sobi nije postojalo obaveštenje o dodatnim troškovima za korišćenje telefona, zar ne?“, „Pa nije, ali i drugi hoteli vam to naplaćuju“, rekla je. „Naravno da naplaćuju“, rekao je „ali oni o tome svoje goste unapred obaveste, zar ne?“. Razmislila je i ponudila mu da se nađu na pola puta i da plati polovinu od tih troškova.

Na to je on odgovorio: „Molim vas, pomozite mi, zbunjen sam. Ako sam u pravu u vezi sa ovim, ja vam onda ne dugujem ništa. Ako nisam u pravu onda vam dugujem celu sumu od 150 dolara. Otkud onda ovih 75 dolara?“. „U pravu ste. Nećemo vam naplatiti“, bio je njen odgovor.

Mogao je da postigne kompromis, ali je on išao dalje. Kompromisi su „lenj“ način za pregovaranje. Standardi su mnogo efikasniji.

Postoji samo jedan korak od ukazivanja na standarde do **ukazivanja na loše ponašanje**. Osoba koja se ponaša na neki način krši standarde, ako ne svoje onda organizacije u kojoj radi ili sprovodi mobing nad vama ili se ponaša suprotno opšte prihvaće-

nim normama. Ipak pazite kada ukazujete na loše ponašanje - razmislite o tome da li ste u pravu, ali o tome kako ćete formulisati to što želite da kažete.

6. Postupnost

Da li možete da pojedete slona? Možda vam ovo u prvi mah izgleda kao glupo pitanje, ali naravno da biste mogli da ga pojedete. Kako biste ga jeli? Jedino ako biste ga jeli zalogaj po zalogaj, iz dana u dan. Postupnost u pregovorima je isto kao strpljenje u životu- majka mudrosti. Čoveka možete odvesti daleko pokazujući mu male korake koje treba da prođe. Time ljudi ne stiču utisak da ih stavljamo pred svršen čin. Takođe, uvek krenite od onoga što je drugoj strani poznato. Ako obe strane žele da postignu dogovor, a kasnije se ponašaju konfliktno, uvek ih treba pitati kako se to uklapa u njihovu prvobitnu tvrdnju. Početne predstavi bi trebalo da budu jednostavne, da predstavljaju nešto što druga strana ne može da odbije, a i vi to svakako možete da prihvatite.

Dešice se da u početku, na prvom razgovoru ili sastanku ne ostvarite sve svoje ciljeve. Tada uzmite onoliko koliko možete i pokušajte ponovo drugi put. Na tom putu ne zaboravite da uvek iznova fokusirate to šta su vaši ciljevi.

7. Način predstavljanja informacija

Da li se sećate serije koja se emitovala osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka „Metla bez drške“, koja je govorila o životu i avanturama Duška, Zlatka, Dragane, Vladimira i njihovih prijatelja? Osim što su nam u uvodnoj špici pevali o tome da se u saradnji vedrije živi i da ništa dobro ne biva od svađe, mogli smo ponekad videti istu scenu dva puta- situaciju koja je ispala konfliktna i kako bi moglo da bude da su učesnici drugačije formulisali svoje reči.

Formulisanje je ključ svakog uspešnog dogovora. Upakovati i predstaviti informacije tako da drugoj strani budu razumljive, da zvuče ubedljivo i da joj smanje emocionalni teret. U jednom istraživanju, nekim pacijentima koje je trebalo operisati rečeno je da je stopa preživljavanja 90%, dok je drugoj grupi rečeno da operacija nosi 10% rizika od smrti. U pitanju je isti podatak, ali se mnogo više ljudi odlučilo za operaciju kada im je rečeno da stopa preživljavanja iznosi 90 procenata.

Kao i za postupnost, tako je i za dobru formulaciju potrebno dosta vremena, ali je i dalje to mnogo manje vremena od onog koje će vam trebati da ispravite greške svoje ishitrenosti. Potrebno je samo da mislite na vreme, da bi vas glava manje bolela.

I na loše ponašanje možete ukazati tako da ne napravite veći problem sebi, samo ako se izrazite na pravi način. U ovom slučaju najbolje je biti direktan „Da li je neophodno da vičete na mene?“ ili „Obećavam da ću se truditi da Vas ne prekidam. Mogu li to da očekujem i od Vas?“. Što je druga strana histeričnija i tvrdoglavija, vi morate biti smireniji i ljubazniji. „Zašto me vređate? Ja Vama to nikada ne bih uradio. Ja Vas poštujem.“

Teško je iskontrolisati svoje emocije onda kada vas drugi vređaju, ali je to svakako lakše kada u svakom trenutku znate koji je vaš cilj. Da li je vaš cilj da se osećate ugodno da poslu, bez dodatnih tenzija? Ako ostanete fokusirani na svoj cilj, racionalnije ćete razmišljati o tome zašto je neko ljut, zašto ima komplekse i kako se oseća u situaciji

dok vam govori neprikladne reči. Onog trenutka kada pokušate da razumete drugu osobu, kod sebe smanjujete emocionalnu tenziju i polako problem koji ima druga osoba udaljavate od sebe. Jednostavno rečeno, ne doživljavate stvari više toliko lično i lakše će vam biti da se izrazite na saradljiv način i rešite problem.

Emocije su glavni ometač pregovaračkog procesa ili svake druge vrste razgovora zato što ljudi kada su emotivni prestaju da slušaju, postaju nepredvidljivi i zaboravljaju svoje ciljeve. Umesto toga dolazi do okrivljavanja ili čak osvetoljubivog ponašanja i dogovori propadaju. Čak i preterane pozitivne emocije mogu da smanje mogućnost za postizanje dogovora. Za razliku od negativnih emocija, kada nam je smanjena moć obrade informacija, kod preterane ushićenosti upadamo u rizik da brzopleto donesemo odluku. Trudite se da sastanci budu mirni i stabilni.

Ne pokušavajte ni da manipulišete emocijama, jer tako eventualno možete ostvariti neku dobit na kraće staze. Vrlo brzo vaša igra može da bude razotkrivena. Istraživanja pokazuju da ljudi koji prete uspevaju da postignu samo polovinu dogovora u odnosu na one koji ne prete, a raspolažu istim informacijama kao i oni.

Ako osetite da postajete emotivni- stanite i napravite pauzu, recite kako se osećate. Smanjite svoja očekivanja. Ukoliko se pripremite na to da neki sastanak može biti težak i da postoji mogućnost da se razočarate- manje ćete se razočarati i time biti manje emotivni u trenutku dešavanja. Ne pokušavam ovde da vas ubedim da za doručak treba da pojedete žabu da biste lakše „svarili“ sve ružno što dan može da vam donese, ali čovek treba biti spreman i na negativne ishode, kao i na pozitivne.

Zamislite da neko sve vreme više na vas u želji da će na kraju ispuniti neki svoj cilj, a vi mu na kraju samo vedro kažete „Dobar pokušaj“. Niste destabilizovani i to ste stavili do znanja. Međutim, lakše je iskontrolisati svoje emocije, nego tuđe. Kako se ponašati sa emocionalnim ljudima i u emocionalnim situacijama. Lako ćemo uočiti kada se drugi ponašaju suprotno svojim ciljevima, teže ćemo razumeti njihovu emociju. U svakom slučaju, moramo **pokazati da nam je pre svega žao zbog toga zašto se neko oseća tako kako se oseća**, nezavisno od toga da li smo saglasni sa njim u vezi sa informacijama. Tako utičemo na to da se osoba smiri i da pokuša da sasluša šta imamo da joj kažemo.

Morate otkriti i to koja vrsta emocionalne nagrade je potrebna osobi u tom trenutku. To može biti kompliment ili to što ćete je saslušati ili davanje priznanja ili izvinjenje...Da biste to saznali morate se usredsrediti na drugu osobu.

Izbegavajte ekstremne izjave zbog kojih biste mogli da se kajete i kao što je već rečeno- izbegavajte manipulaciju. Negde ćete moći da pročitate da je dobro da pregovor započnete sa ekstremnim zahtevima da biste ostavili prostor za ustupke. Budite svesni da je to pokušaj manipulacije i ne dozvolite da drugi ljudi na taj način manipulišu vama. Pitajte ih kako to da su toliko promenili svoju prvobitnu ponudu. U dogovorima jedini način da imate dugoročnu korist jeste da budete iskreni.

Još jedna veština koju možete da primenjujete, jeste **trgovanje dobrima nejednakih vrednosti**. Svi vrednujemo različite stvari, nešto nam je bitno što drugim ljudima nije toliko bitno i obrnuto. To je prednost koju treba iskoristiti. U tom procesu sebi možete pribaviti nešto što smatrate vrednim, dok se odričete nečega što za vas ima

relativno malu vrednost. Čak trgovanje dobrima ne mora da bude u direktnoj vezi sa onim o čemu trenutno pregovarate. Mogućnosti ima mnogo, samo treba saznati šta je to što druga strana smatra bitnim. Granice, dok god su legalne i legitimne, ne postoje. Postoji samo naša sposobnost da budemo kreativni. Često su nematerijalne potrebe podjednako bitne kao materijalne.

I ovde ćemo zastati. Neograničeni su potencijali da jedan razgovor uspe i alati koje možemo u tom cilju koristiti. Ako ih ne uvežbavamo neće nam koristiti iako ih poznamo. Što ih više koristimo imaćemo više prilika da život učinimo kvalitetnijim i svi oko nas će biti zadovoljniji. Zato se setite Demonstena s početka priče i samo hrabro u avanturu otkrivanja novih prilika za uspeh.

Kako napisati efektan imejl

Ukoliko je moguće, uvek birajte direktnu komunikaciju. Međutim, često smo prinuđeni da odgovaramo na elektronsku poštu, da pokušamo da prenesemo informaciju, ubedimo nekoga u nešto i slično. Ono što je osnovni nedostatak pisane komunikacije jeste nedostatak tona. Kao što reči koje usmeno izgovaramo imaju određenu intonaciju (pozitivnu, negativnu...) tako i našem pismu treba dati ton da bismo mu dali snagu.

Kao i kod usmene komunikacije, treba pretpostaviti kako će se u trenutku čitanja imejla osećati suprotna strana, koje mentalne slike može imati u kom delu dana ili kog radnog dana u nedelji, kao i da pretpostavimo kakva je osoba. Kroz sistematsko prikupljanje informacija, o čemu smo već pričali, neke od podataka možete imati u trenutku pisanja, a neke stvari morate vizuelizovati. Ipak, za početak **dodajte ton imejlu** (neće škoditi, samo može da pomogne, čak i kada pišete izuzetno formalna pisma, bitnim osobama). Koristite izraze „Molim Vas shvatite ovaj imej kao...“, „Pretpostavljam da nemate dovoljno vremena...“, „Znam da ste nedavno vratili sa godišnjeg odmora...“ i svakako mu dajte prijateljski i razumevajući ton. U najmanju ruku, ublažićete negativne reakcije.

Ono što je isto bitno, **ne odgovarajte na osnovu prve reakcije**. Možda vam nije trenutak, ili niste dobro razumeli šta je neko hteo da kaže ili stvari nisu baš tako crne kao što izgledaju. Kakve god da su - ne zaboravite da pre svega želite da postignete određeni cilj, a to svakako nije prekid dalje komunikacije. Čak i ako nekoga želite da skinete sa dnevnog reda ili uštedite vreme, više vremena ćete uštedeti ako pričekate i kasnije ga pročitate ponovom, nego da provedete dane i sate ispravljajući pogrešne utiske.

Pročitajte imejl nekoliko puta i razmislite o tome da li nema agresivniji ton od planiranog. Zamislite da ga osoba kojoj je namenjen čita u svom najgorem raspoloženju.

Zamenite uloge. Prvo pomenite ono što je drugoj strani bitno, pa čak i ono što može da zvuči kao ćaskanje. Kao i u realnom životu, neke rečenice služe uglavnom tome da bi opustile atmosferu i uspostavile srdačan ljudski kontakt. Suštinski, sa svakom osobom na svetu imamo bar nešto zajedničko i korisno je da budemo svesni toga u bilo kojoj vrsti komunikacionih odnosa.

Ukoliko nije hitno, **ne šaljte imejlove kada ste ljuti, uznemireni, nervozni ili u žurbi, jer možete reći stvari koje ne mislite.** Ukoliko ste loše raspoloženi, a treba da pošaljete imejl, svakako to i recite „Veoma sam loše raspoložen, pa mi oprostite zbog tona...”

Logično? Počnimo da praktukujemo u svakodnevnom životu. Kao i sve drugo, i ove taktike se vežbaju, što ih češće upražnjavate to će vam pre postati automatske radnje. I kada ste sigurni u sebe- nastavite da vežbate.

Neka imejl bude kao i svaka poruka – **koncizan, jasan, sadržajan, ne predugačak.** Imejlovi nisu mesto za iznošenje kompleksnih predloga, koji uključuju dopune i razmatranja. Ukoliko je neophodno, izveštaje priložite kao poseban dokument, uz rok kada bi trebalo da se razmotri i na njega odgovori.

Ako pišete značajan imejl, **dajte osobi od poverenja da ga pročita.** Promena perspektive je značaj deo ovog pristupa. Takođe, dobijate i objektivan pogled na sadržaj.

Kada znate ove pojedinosti, potrebno je razmisliti o **komunikacionom stilu** osobe kojoj pišete imejl (o komunikacionim stilovima smo govorili u prethodnom poglavlju), položaju u organizaciji, kao i o karakteru samo organizacije. Direktor PR agencije u kojoj sam radila insistirao je da svako saopštenje koje napišemo namenjeno urednicima pojedinih medija (štampanih, elektronskih) pišemo ne kao jedinstveno pismo koje prosleđujemo na različite adrese, već kao neku vrstu ličnog pisma. Čak i kada nemamo više informacija o samoj osobi, možemo da pretpostavimo šta nekome može da bude bitno, u odnosu na to kojom tematikom se i na koji način, na primer, određeni list ili televizija bave. Pismo uredniku senzacionalističkih medija razlikovaće se od pisma uredniku informativne emisije na RTS- u ili nekoj drugoj ozbiljnijoj televiziji. Preporučujem knjigu „Stilske vežbe“, Rejmon Keno. U njoj možete videti kako se na mnogo različitih načina može opisati isti događaj, koliko on bio naizgled jednostavan i sadržao samo crticu iz života.

Nemojte se nervirati kada vam ljudi ne odgovaraju na imejl ili telefonski poziv. Napravite listu s datumima i vremenima kada ste pokušavali da stupite sa njima u kontakt. Kada prikupite dovoljno podataka, napišite im poruku u kojoj ćete reći o tome koliko puta i kada ste ih kontaktirali i pitajte ih da li postoji još nešto što možete da uradite da bi vam uzvratili poziv i pružili odgovor. Na takav mejl 90% ljudi odgovori u kratkom vremenskom roku, naročito ako ste u komunikaciju uključili i treća lica.

Uputstva za govorno izražavanje

Izbegnite najčešće greške u izražavanju i povećajte kredibilitet vaših reči. U nastavku ćete moći da vidite koje su najčešće greške u pisanoj i govornoj komunikaciji. Ono što je bitno, stil izražavanja treba da bude **jasan** (da ne bi postojala potreba za dodatnim objašnjavanjem) i **koncizan** (da ono što je rečeno bude kratko, jedro i jzgrovito), ali **sadržajan**.

Izbegavajte gomilanje stranih reči, osim ako nisu nazivi ili ako ne postoji odgovarajuća domaća reč. Ipak, ako je strana reč poznata i ako bismo umesto nje upotrebili dve ili više naših reči, onda je bolje upotrebiti stranu reč. Izbegavajte predugačke rečenice. Rečenica dovoljne dužine može da se kada se pročita ili čuje zapamti i ponovi.

Ne izražavajte se dvosmisleno („mače ujelo kuće“, „dete juri prase“), razmišljajte i o tome gde postavljate zarez, jer može promeniti značenje rečenice i nikada ne ostavljajte nedovršene rečenice (osim ukoliko to nije efekat koji želite da izazovete).

Nepravilna upotreba zamenica takođe može da bude uzrok nejasnosti stila - „Darko je nešto rekao Goranu. On se naljutio.“, ko – Darko ili Goran? Izbegavajte da često koristite: koji, koje, ovakav, ovaj, kao i pleonazme, tuđice, arhaizme, vulgarizme i sl.

Rečca „da“ ponekad opterećuje rečenice. Umesto „Da li vidite, da li hoćete...“ možete i napisati ili reći „Vidite li, hoćete li?“. Trudite se da govorite u sadašnjem vremenu „nema povređenih“, umesto „nije bilo povređenih“.

Ako kažete „hoće li danas biti kiše“, ukazujete na to da je padanje kiše stvar htenja, nečije želje. Bolje recite „Da li će danas biti kiše“, ali nekoga zaista možete pitati „hoće li danas da radi?“.

Izbegavajte da ljudima podcrtavate ono što govorite („suština je u tome, sve u svemu, na kraju krajeva“), jer to može da nekoga delovati kao podcenjivanje, naročito ako smo pre toga već pružili suštinske podatke. Takođe, trudite se da sažimate kad god to ne utiče na stil i lepotu izražavanja. Umesto „prema prvim podacima koji još nisu potpuni“, bolje je reći „prema nepotpunim podacima“.

- Pozabavimo se još nekim konkretnim primerima:
- Možemo trčati OKO nečega, ali razgovarati O nečemu
- Ispravno je reći „kada govorimo O TOME“, nepravilno je „kada smo KOD TOGA“
- Ne „ispred radnika govorim“, da „u ime radnika“
- Publika nije „mnogobrojna“, već „brojna“
- Ne „po pitanju prodaje“, da „o prodaji“
- Ne „kroz novinski tekst želeli smo...“, da „novinskim tekstom...“
- Ne „on je predsedavao sednicom uprave“, da „on je predsedavao sednici uprave“
- Ne upotrebljavajte reč „radi“ u značenju „zbog“
- KOGA se odnosi na živa bića, KOJI na neživa. Ispravno je reći „u magazinu KOJI smo pročitali“
- Ne „koristim ovu priliku da vas pozdravim“, da „koristim SE ovom prilikom“
- Ne „svo vreme“, da „sve vreme“
- Ispravno je: „pišem olovkom“, „raspološem stvarima“, „u vezi sa tim“, „s tim u vezi“, „s obzirom na to“
- Ne „komisija na čelu sa direktorom“, da „komisija s direktorom na čelu“
- Ne zvuči lepo kada se kaže „sve više je prisutna sve veća odsutnost“
- Izbegavajte fraze
- Rečenicu nikada ne počinjite brojkom. Onda kada počinjete brojem, napišite ga slovima.

Sva pomenuta pravila lakše je poštovati u pisanoj komunikaciji, gde skoro uvek možete proveriti to što ste napisali. Više grešaka pravimo u govoru, ali kada smo posvećeni učenju gramatičkih pravila, postajemo senzibilisani za uviđanje svojih i tuđih grešaka. Negujte lični stil u izražavanju i ne dozvolite da pravila utiču na živost i sadržajnost vašeg stila. U njemu je uvek prikazan pogled na svet, talenat, obrazovanje, mašta, iskustvo, način razmišljanja, ali i to koliko ste truda uložili u učenje i razvijanje komunikacionih znanja i veština.

Za kraj ću vam reći ono što meni ponekad kaže moja šestogodišnja ćerka kada primeti da upadam u emocionalnu zamku i počinjem da se ponašam neracionalno „Udahni duboko i kreni polako“. I sasvim me ovlaš dodirne za ruku.

Nadam se da će odaljak o veštinama komunikacije bar „ovlaš“ imati uticaj na kvalitet vašeg života i da će vas usmeriti na puteve kojima do sada niste išli.

autor

Milena Jovanović Deljanin

koautor

Drago Vulinović

II COMMUNICATION AND WRITING SKILLS IN ENGLISH FOR BUSINESS PURPOSES

The ability to communicate effectively with superiors, colleagues, and staff is essential, no matter what industry you work in. Workers in the digital age must know how to effectively convey and receive messages in person as well as via phone, email, and social media. This part of the brochure describes the essentials to successful business communication including tips for meetings, presentations and structures for writing letters, reports and memos. In addition, this part includes frequently used phrases.

English for Meetings

In order to hold a successful meeting there is a certain pattern which you should follow. Some useful tips and phrases will be presented in the further text. First of all, keep the meeting positive and try to make eye contact with all the people in the room. Secondly, encourage them to participate by asking for their opinion and always leave time for questions. Thirdly, you should be mindful of set end time and stick to it. There are certain speaking skills that you need in order to participate in a meeting with confidence. This part contains the expressions needed in typical everyday business meetings. The vocabulary and expressions are presented in such a way that you can learn them easily and use them immediately.

1. Arranging a meeting

- Could we schedule a time to meet next week?
- I'd like to schedule a meeting as soon as possible.
- Can we meet and go over the details in person?
- How about Monday at nine?
- Can I suggest 7.30 on Thursday evening? How to reply:
- Sorry, I can't make it then.
- I'm afraid I have another appointment then.
- Sounds good.
- Yes, that would be fine.
- See you on Monday at seven.
- I look forward to seeing you on Tuesday at four.

2. Saying hello and making introductions

- Good afternoon everybody...
- It's nice to see everyone.
- Thanks for being here today.
- My name is.../ I'm...
- Why don't you introduce yourself to everyone.
- Tell us a bit about yourself.

3. Stating the objectives

- We'll be discussing...
- John will be examining...
- Our objective today is to...
- We're meeting today to talk about...
- Can we get started?

4. Giving your opinion

- I think...
- We should...
- It seems to me that...
- Sorry, but...
- Sorry to interrupt, but I feel that...
- I'd like to make a point here if I could.
- Can I just say something about that?
- I'm not sure I understand what you're saying.

5. Agreeing and disagreeing

- I think you're right.
- That's right.
- I agree completely.
- I suppose that might be true.
- Yes, that's definitely true.
- No, I think you're wrong there.
- I'm afraid I can't agree with you.
- I don't think it's true.
- Yes, but...
- I completely disagree.

6. Ending a meeting and thanking participants

- Let's finish here.
- I think that's everything.
- I think that brings us to an end.
- So, to sum up what we've decided...
- Thank you all for coming today.
- Thank you very much for your time.
- I look forward to seeing you again soon.
- Goodbye.
- Have a safe trip home.

English for Presentations

In this part you will find out how a great presentation looks like and learn the process of making it. Firstly, great presentations are not made over night. You should give yourself time to prepare the material and work on it. Divide your presentation into logically connected parts such as introduction, body and conclusion. Secondly, use visuals to make your presentation more interesting and easy to follow. You should speak up and vary the tone of your voice so as to avoid sounding monotonous. Here are some useful phrases for giving a presentation:

1. Opening a presentation (welcoming the audience, introducing yourself and the topic)

- Good morning/afternoon, ladies and gentlemen.
- Hello/hi everyone.
- First of all, let me thank you all for coming here today.
- Let me introduce myself...
- As you probably know, I'm the new HR manager.
- Today's topic is...
- The subject of my presentation is...
- By the end of this talk you will be familiar with...

2. Organizing a presentation (timing, handouts, questions)

- My presentation will take about 20 minutes.
- It should take about 30 minutes to cover these issues.
- Does everybody have a handout/brochure/report? Please take one and pass them on.
- Don't worry about taking notes, you will be given a handout.
- I'll email the PowerPoint presentation to you.
- There will be time for questions after my presentation.
- If you have any questions, feel free to interrupt me at any time.
- Feel free to ask questions at any time during my talk.

3. Concluding a presentation

A) Signal the end of your talk

- After all, isn't that why we're here?
- Let me just finish with a question: If we don't do it, won't somebody?
- Well, this brings me to the end of my presentation.

B) Summarize the key points

- Before I stop, let me go over the key issues again.
- Just to summarize the main points again.
- I'd like to run through my main points again.
- To sum up...
- In conclusion...

- C) Highlight one important point
 - We need to focus on...
 - Let me highlight one main point.
 - Let me point out that...
 - What's really important here is...
 - What I'd like to point out here is...
- D) Explain the significance
 - We introduced this method to...
 - The purpose of this step is to...
 - Our aim was to...
 - If we don't solve this problem now, we'll get into serious trouble soon.
- E) Make your final statement
 - To put it in the words of...
 - To quote a well-known businessman, ...
 - Remember what I said at the beginning of my talk earlier?
- F) Invite questions
 - Are there any questions?
 - We just have time for a few questions.
 - And now I'll be happy to answer any questions you may have.

English Writing Skills

You can practice your writing skills through different forms such as letters, reports and memos. To begin with, letters can be formal and informal depending on the reader. Also, there are two types of report: those which give information and those which give findings of research or investigations. A memo is a way of communication within a company and it is generally short, no longer than one or two pages. Here you will be shown a writing strategy.

Writing process consists of several steps:

1. Establish goals and aims (set the objective, collect information, organize)
2. Consider the reader
3. Choose the language (style, clarity, tone, vocabulary, grammar)
4. Draft (review, evaluate)
5. Final version.

There are some main points which have to be included in your writing so make sure you:

- Express certainty, probability, possibility or doubt
- Contrast between two or more facts, choices or options
- Emphasize how important something is
- Explain something
- Express alternatives

- Focus the reader's attention
- Generalize
- Give examples
- Give opinions, suggestions, advice and recommendations
- Make reference
- Say what method is used to do something
- Express obligation or necessity
- Offer further assistance
- Use polite phrases
- Express purpose
- Give results and consequences
- Give sequences or lists
- State conclusions
- State conditions
- State understanding or assumptions
- Summarize.

Writing a letter (email)

Formal English letters are quickly being replaced by email. However, the formal letter structure you learn can still be applied to business emails and other formal emails. Follow these structure tips to write effective formal business letters and emails:

1. **Write the name, title and address of addressee** (Mr. Wheeler, Purchasing Manager, 15-25 Matlock Road, Buxton)
2. **Date** (5 March 20XX)
3. **Salutation** (Dear Mr. Wheeler, Dear Sir or Madam, Dear Mrs. Smith...)
4. **Main body of letter.** Here you should divide your ideas into two or more paragraphs.

The first paragraph includes an introduction to the purpose of the letter. It's common to first thank someone or to introduce yourself. Example:

- *Dear Mr. Anders, thank you for taking the time to meet with me last week. I'd like to follow up on our conversation and have a few questions for you.*

The second and following paragraphs should provide the main information of the letter, and build on the main purpose in the introductory first paragraph.

- **I am writing to inform you about...**
- **In response to your...**
- **I would be very grateful if you could...**

The final paragraph should shortly summarize the intent of the formal letter and end with some call to action.

- *Thank you for your consideration of my suggestions. I look forward to an opportunity to discuss this matter further.*

5. **Closure.** Always finish a formal letter with some call to action, or reference to a future outcome you desire:
 - I look forward to meeting/seeing you...
 - I look forward to meeting you next week.
6. **Signature.** Sign the letter with:
 - Yours faithfully,
 - Yours sincerely,
 - Best regards/wishes.
7. **Write your name and title.**

Letter Example:

[Your Name]

[Street Address]

[City, St Zip]

[Today's Date]

[Name of Recipient]

[Title]

[Company]

[Address]

[City, St Zip]

Dear [Name of Recipient]: (If unknown, use To Whom It May Concern:)

[Short introduction paragraph, stating purpose]

[Additional information]

[Closing information, summary or thank you as appropriate]

Sincerely,

[Sign here for letters sent by mail or fax]

Writing a report

When it comes to writing a report you should be careful in choosing which form is required. If you need to write a report which gives information you should consider the following:

1. Group the information logically
2. Divide the report into different sections with headings and sub-headings to make it easier to understand.

On the other hand, reports on research findings are written differently. First, you have to follow this structure:

1. **Title page.** It should include:
 - The title of the report
 - The name of the company
 - The name of the writer
 - The date
 - References
2. **Contents list.** The contents list should contain all the topics discussed in the report.
 - Use the same numbering system as in the report
3. **Brief management summary.** It gives the reader a quick, concise summary of the report.
4. **Introduction.** Here you should write:
 - Background (who has written the report, or what led up to the report)
 - Objective of the report (why the report has been written)
 - Scope and limitations (what the report covers, and what it does not cover)
5. **Method of investigation, findings, recommendations.** A report might explain the methods of obtaining information used or presented in the report, what the writer expected to find, what the writer found and any recommendations for actions to be taken.
6. **Conclusions.** A report should end with conclusions or a summary of the findings.
 - Our investigations suggest that....
 - The only area of concern is...
 - To conclude/in conclusion
 - To sum up...
 - Finally,
7. **References.** At the end of a report there may be a bibliography, which is a list of all references or books used in writing the report. The list should be alphabetized by the author's surname.

8. **Appendices.** At the end of many reports is an appendix, which contains information that supports the findings of the report, such as charts, graphs or statistics.

Report example:

Title Author Date	Summary A brief (one paragraph) account of what the report contains including conclusion/recommendations. Do your summary last.																
- List the contents in the order they appear. - Number the section headings/sub headings, pages. - Each section should have an appropriate title. - List appendices. - List illustrations/figures (separately if there a lot) - Start with the introduction as number 1. - Write this page at the end.	Contents <table> <thead> <tr> <th></th><th>Page</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Introduction</td><td>1</td></tr> <tr> <td>2. Type your chapter heading</td><td>2</td></tr> <tr> <td> 2.1 Section heading</td><td>3</td></tr> <tr> <td> 2.1.1 Subheading</td><td>5</td></tr> <tr> <td> 2.1.2 Subheading</td><td>7</td></tr> <tr> <td> 2.2 Section heading</td><td>12</td></tr> <tr> <td>3. Type your chapter heading etc</td><td></td></tr> </tbody> </table>		Page	1. Introduction	1	2. Type your chapter heading	2	2.1 Section heading	3	2.1.1 Subheading	5	2.1.2 Subheading	7	2.2 Section heading	12	3. Type your chapter heading etc	
	Page																
1. Introduction	1																
2. Type your chapter heading	2																
2.1 Section heading	3																
2.1.1 Subheading	5																
2.1.2 Subheading	7																
2.2 Section heading	12																
3. Type your chapter heading etc																	
Introduction A brief (one paragraph) explanation of: - Terms of reference - Aims and objectives - Methods used in the investigation - Necessary background information - Definitions of abbreviations - Acknowledgements (You will probably find it easiest to do this page last.)	Main Body - Logical sections with clear headings. - Section numbers next to headings. - Figures/diagrams/charts. - Essentials only – background information can go in the appendices. - Written in a clear, brief and direct style. - Written in the passive voice (not I, we, you) "The survey was carried out" not "I carried out the survey."																

Conclusion • Draws together your findings. • Tells the reader which findings you consider to be most important. • Explains what you believe to be the significance of your findings. • Shows whether your hypothesis (if you had one) was correct. • You may wish to suggest areas for further research.	Recommendations A numbered list of things you believe should happen. These must logically relate to the findings in your report.
Bibliography Harvard system unless told otherwise: - (AUTHOR LAST NAME, first name (DATE), Full Title, where published, name of publisher. All sources cited including Internet. References should be traceable – somebody reading your report may want to follow up one of your references; they must be able to find it from what you've written.	Appendices (Documents which add to the reader's understanding of the report.) Numbered and listed in the contents Referred to in the appropriate section of the report. No need to wordprocess appendices.

Writing a memo

A memo should begin by stating the following: who the memo is being sent to, who the memo is being sent by, the date and a heading or a title which indicates what the memo is about. Here you will be given some guidelines for writing a memo:

- Keep it short
- Use short sentences
- Start the memo with an important statement or message
- Write only what is necessary.

Standard memos are divided into segments to organize the information and to help achieve the writer's purpose. These are the parts of a memo:

1. **Heading segment.** The heading segment follows this general format:
 - TO: (readers' names and job titles)
 - FROM: (your name and job title)
 - DATE: (complete and current date)
 - SUBJECT: (what the memo is about, highlighted in some way)
2. **Opening segment.** The purpose of a memo is usually found in the opening paragraph and includes:
 - the purpose of the memo,

- the context and problem,
 - the specific assignment or task. Here are some useful phrases for this segment:
 - *This memo describes my understanding of the...*
 - *You asked me to look at...*
 - *We need to consider...*
3. **Discussion segment.** The discussion segments are the longest portions of the memo, and are the parts in which you include all the details that support your ideas. Begin with:
- the information that is most important,
 - key findings or recommendations.
4. **Closing segment.** After the reader has absorbed all of your information, you want to close with a courteous ending that states what action you want your reader to take. This one-paragraph closing might begin with:
- *We can discuss my recommendations in greater detail at our next meeting...*
 - *Should you need more information, I'll be glad to...*

Memo example:

To: All Staff and Interns

From: Ana Lucily, Executive Assistant to the President

Date: July 15, 2012

Subject: Dishes in the Sink

It has come to our attention that there has been a pile of unwashed dishes that accumulates in the sink by the end of each week. It has gotten so bad that washing one's hands in the kitchen sink becomes an uncomfortable undertaking. Therefore, we are introducing a new policy that mandates that employees wash their dishes as soon as they are done with them, keeping the sink clear for other uses.

If you do not have the time to wash your lunch container or coffee mug, leave it by your desk until you are ready to wash it. Even two or three dirty plates will encourage every person thereafter to leave their unwashed, food-stained dishes and silverware in the sink. Conversely, studies have shown that when a sink is empty, people are more likely to wash their dishes immediately.

Thank you for your cooperation!

Best,

Ana Lucily

autori
Tijana Čolić
Dijana Milunović

III OSNOVNA PRAVA, OBAVEZE I ODGOVORNOSTI IZ RADNOG ODNOSA

Osnovne obaveze iz radnog odnosa su da je poslodavac obavezan zaposlenom dati posao i da mu za obavljani rad isplati zaradu/platu, a zaposleni je obavezan prema uputstvima poslodavca datim u skladu sa vrstom rada, samostalno obavljati preuzeti posao.

U radnom odnosu poslodavac i zaposleni, dužni su se pridržavati odredbi Zakona o radu, drugih zakona, međunarodnih ugovora, drugih propisa, kolektivnih ugovora i pravilnika u vezi s radnim odnosom.

Osnovna prava iz radnog odnosa su: pravo na odgovarajuću zaradu, bezbednost i zdravlje na radu, zdravstvenu zaštitu, zaštitu ličnog integriteta, dostojanstvo ličnosti, druga prava u slučaju bolesti, smanjenja ili gubitka radne sposobnosti i starosti, materijalno obezbeđenje za vreme privremene nezaposlenosti, kao i na druge oblike zaštite i druga prava u skladu sa zakonom.

Ipak, u praksi je čest slučaj da se ova pravila svesno ili nesvesno u dovoljnoj meri ne poštuju, iz kojih razloga imamo često i sudske epilogе.

S namerom da damo doprinos radno-socijalnom miru i društveno odgovornom poslovanju, u ovom poglavlju, upoznaćemo vas sa osnovnim pravima i obavezama iz radnog odnosa.

Zasnivanje radnog odnosa

U režimu radnih odnosa na koje se primenjuje matični Zakon o radu, **radni odnos se zasniva putem ugovora o radu, kojim se uređuju međusobna prava i obaveze poslodavca i zaposlenog.**

Poslodavac je dužan da pre zaključenja ugovora o radu obavesti kandidata o poslu, uslovima rada, pravima i obavezama iz radnog odnosa, uslovima i pravilima poslodavca u vezi sa ispunjavanjem ugovornih i drugih obaveza iz radnog odnosa.

Poslodavac ne može od kandidata da zahteva podatke o porodičnom, odnosno bračnom statusu i planiranju porodice, odnosno dostavljanje isprava i drugih dokaza koji nisu od neposrednog značaja za obavljanje poslova za koje zasniva radni odnos. Poslodavac ne može da uslovljava zasnivanje radnog odnosa testom trudnoće, osim ako se radi o poslovima kod kojih postoji znatan rizik za zdravlje žene i deteta utvrđen od strane nadležnog zdravstvenog organa. Poslodavac ne može da uslovljava zasnivanje radnog odnosa prethodnim davanjem izjave o otkazu ugovora o radu od strane kandidata.

Sa druge strane, **kandidat je dužan da prilikom zasnivanja radnog odnosa** dostavi poslodavcu dokumenta kojima se dokazuje ispunjenost uslova za rad.

Prilikom zasnivanja radnog odnosa, zaposleni bi trebao da proveri da li je dobio osnovnu dokumentaciju. Broj dokumenata razlikuje se od poslodavca do poslodavca, ipak u skladu sa Zakonom o radu, **zaposlenom se mora uručiti:** Ugovor o radu, M-A Potvrda o podnetoj prijavi na obavezno socijalno osiguranje, Obaveštenje o zabrani vršenja zlostavljanja i seksualnog uznemiravanja na radu i zloupotrebi prava na zaštitu od takvog ponašanja, Obaveštenje o pravima i obavezama u vezi sa uzbunjivanjem.

Takođe, poslodavac mora uzeti pisanu saglasnost zaposlenog za prenos i upravljanje njegovim ličnim podacima.

1. Ugovor o radu

Ugovor o radu je **osnovni dokument kojim se zasniva radni odnos između poslodavca i zaposlenog**, a smatra se zaključenim kada ga potpišu zaposleni i direktor, odnosno preduzetnik. Ugovor o radu može da potpiše i drugo lice (pravni zastupnik), po pisanom ovlašćenju direktora, odnosno preduzetnika.

Ugovor o radu se potpisuje najkasnije prvog radnog dana zaposlenog i to obavezno pre početka njegovog rada. Ne postoji jedinstveni ugovor o radu, ali po Zakonu o radu, svaki od njih **mora sadržati**:

1. naziv i sedište poslodavca;
2. ime i prezime zaposlenog, mesto prebivališta, odnosno boravišta zaposlenog;
3. vrstu i stepen stručne spreme, odnosno obrazovanja zaposlenog, koji su uslov za obavljanje poslova za koje se zaključuje ugovor o radu;
4. naziv i opis poslova koje zaposleni treba da obavlja;
5. mesto rada;
6. način zasnivanja radnog odnosa (na neodređeno ili određeno vreme);
7. trajanje ugovora o radu na određeno vreme i osnov za zasnivanje ugovora na određeno vreme;
8. dan početka rada;
9. radno vreme (puno, nepuno ili skraćeno);
10. novčani iznos osnovne zarade na dan zaključenja ugovora o radu;
11. elemente za utvrđivanje osnovne zarade, radnog učinka, naknade zarade, uvećane zarade i druga primanja zaposlenog;
12. rokove za isplatu zarade i drugih primanja na koja zaposleni ima pravo;
13. trajanje dnevnog i nedelnog radnog vremena.

Ovo je, dakle, obavezna sadržina ugovora. Pored toga, njime mogu biti ugovorena i druga prava i obaveze, ali ni ona ne smeju izlaziti iz okvira koje postavljaju propisi.

Ugovori o radu često u sebi sadrže članove koji se vezuju za pojam „opšti akt“. Ovaj termin se koristi za pravilnik o radu ili kolektivni ugovor. Pravilnik o radu je osnovni dokument kompanije/organizacije u kojoj se zapošljava i kojim se definišu prava, obaveze i odgovornosti poslodavca i zaposlenog, u slučaju da nije zaključen kolektivni ugovor. Za razliku od pravilnika o radu, kolektivni ugovor, kojim se takođe regulišu uzajamna prava, obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa, mogu da zaključče reprezentativno udruženje poslodavaca i reprezentativni sindikat (opšti i poseban kolektivni ugovor), odnosno poslodavac i sindikat na nivou poslodavca (kolektivni ugovor kod poslodavca).

Radni odnos se zasniva na neodređeno ili određeno vreme. U pogledu prava, obaveza i odgovornosti zaposlenih, radni odnos zasnovan na određeno vreme izjednačen je sa radnim odnosom koji ja zasnovan na neodređeno vreme.

Ugovorom o radu ne mogu se utvrditi manja prava i nepovoljniji uslovi rada od prava i uslova utvrđenih zakonom.

Ugovor o radu zaključuje se u najmanje tri primerka od kojih se jedan obavezno predaje zaposlenom, a ostale primerke zadržava poslodavac. Poslodavac je dužan da ugovor o radu ili njegovu kopiju, drži u sedištu ili drugoj poslovnoj prostoriji poslodavca ili na drugom mestu, u zavisnosti od toga gde zaposleni radi.

Ugovorom o radu može da se ugovori i **probni rad** za obavljanje jednog ili više povezanih, odnosno srodnih poslova utvrđenih ugovorom o radu, u trajanju od najduže šest meseci.

Poslodavac može da zasnuje radni odnos sa licem koje prvi put zasniva radni odnos, u svojstvu **pripravnika**, za zanimanje za koje je to lice steklo određenu vrstu i stepen stručne spreme, ako je to kao uslov za rad na određenim poslovima utvrđeno zakonom ili pravilnikom. Pripravnički staž traje najduže godinu dana, ako zakonom nije drukčije određeno.

Podaci zaposlenog iz ugovora u radu, smatraju se poslovnom tajnom. Njima mogu pristupiti samo lica koja su posebno za to ovlašćena. Poslodavac nema pravo da bez pisanog ovlašćenja zaposlenog, prenosi dalje njegove lične podatke. Takođe, poslodavac nema prava da usmenim putem prenosi lične podatke zaposlenog trećim licima. Saglasnost za prenos i upravljanje ličnim podacima je dokument kojim se definiše u kojim uslovima poslodavac može davati informacije trećim licima o zaposlenom. Ovo načelo se mora poštovati prilikom vođenja svih službenih evidencija o zaposlenima.

Zaposleni ostvaruje prava i obaveze iz radnog odnosa danom stupanja na rad.

Zaposleni ima pravo na odgovarajuću zaradu, na bezbednost i zdravlje na radu, na zdravstvenu zaštitu, na zaštitu ličnog integriteta, na dostojanstvo ličnosti, druga prava u slučaju bolesti, smanjenja ili gubitka radne sposobnosti i starosti, materijalno obezbeđenje za vreme privremene nezaposlenosti, kao i na druge oblike zaštite i druga prava u skladu sa zakonom.

Zaposleni je dužan da postupa u skladu sa zakonom, prema pravilima struke, da savesno i odgovorno obavlja poslove na kojima radi, da poštuje organizaciju rada i poslovanja kod poslodavca. Uključivanjem u organizovani proces kod poslodavca, zaposleni je takođe dužan da poštuje propise o bezbednosti i zaštiti zdravlja na radu kako ne bi ugrozio svoju bezbednost i zdravlje, kao i bezbednost i zdravlje zaposlenih i drugih lica, što podrazumeva obavezu primene propisanih mera za bezbedan i zdrav rad, obavezu da se odazove oceni zdravstvene sposobnosti u skladu sa zakonom, obavezu da namenski koristi sredstva za rad i opasne materije, da namenski koristi propisana sredstva i opremu za ličnu zaštitu na radu i da njima pažljivo rukuje da ne bi ugrozio svoju bezbednost i zdravlje, kao i bezbednost i zdravlje drugih lica, obavezu da pre početka rada pregleda svoje radno mesto i sredstva za rad koja koristi i da u slučaju uočenih nedostataka izvesti neposrednog rukovodioca ili drugo ovlašćeno lice poslodavca, da pre napuštanja radnog mesta, prostor i sredstva za rad ostavi u urednom stanju, u stanju da ne ugrožava druge zaposlene, da obavesti poslodavca o bitnim okolnostima koje utiču ili bi mogle da utiču na obavljanje poslova utvrđenih ugovorom o radu, da obavesti poslodavca o svakoj vrsti potencijalne opasnosti za život i zdravlje i nastanak materijalne štete. Nadalje, zaposleni ima i obavezu da se obrazuje, stručno osposobljava i kontinuirano usavršava znanja u skladu sa potrebama poslodavca, a naročito kada to zahteva potreba procesa rada. Zaposleni takođe može imati i

druge obaveze u skladu sa zakonom i drugim opštim aktima i pravilima poslodavca u vezi sa ispunjavanjem ugovornih i drugih obaveza iz radnog odnosa, i ugovora o radu.

Zaposleni je dužan da obavlja poslove u prostorijama poslodavca, na terenu ili na drugom mestu prema nalogu poslodavca, u skladu sa zakonom.

2. Obaveštenje o zabrani vršenja zlostavljanja i seksualnog uznemiravanja na radu i zloupotrebi prava na zaštitu od takvog ponašanja

I poslodavac i zaposleni dužni su da poštuju dostojanstvo jedni drugih i da nastoje da poštuju pravila ponašanja u vezi s prevencijom i zaštitom od svih oblika diskriminacije, zlostavljanja na radu i drugih oblika psihosocijalnih rizika. Poslodavac je dužan da organizuje rad tako da spreči pojavu diskriminacije i zlostavljanja i da zaposlenog zaštititi od istih. Uz to, dužan je **da zaposlenog, pre stupanja na rad, pismeno obavesti o zabrani zlostavljanja** (u skladu Zakonom o sprečavanju zlostavljanja na radu) i da obaveštava i osposobljava zaposlene i njihove predstavnike da prepoznaju uzroke, oblike i posledice zlostavljanja. Zaposleni imaju zakonsku obavezu da se uzdrže od svih oblika diskriminacije i zlostavljanja i od zloupotrebe prava na zaštitu od istih, kao i da se odazovu pozivu poslodavca da se informišu o diskriminaciji i zlostavljanju.

3. Obaveštenje o pravima i obavezama u vezi sa uzbunjivanjem

Prema Zakonu o zaštiti uzbunjivača, poslodavac je obavezan da svim zaposlenima kao i svim radno angažovanim licima dostavi (uz njihov potpis prijema), pismeno obaveštenje o pravima iz zakona, a onaj poslodavac koji ima više od deset zaposlenih, da donese opšti akt kojim će urediti postupak unutrašnjeg uzbunjivanja, i da ga istakne na oglasnoj tabli/internet stranici. Inače, u skladu sa navedenim zakonom, pojam „uzbunjivanje“ predstavlja otkrivanje informacije o kršenju propisa, kršenju ljudskih prava, vršenju javnog ovlašćenja protivno svrsi zbog koje je povereno, opasnosti po život, javno zdravlje, bezbednost, životnu sredinu, kao i radi sprečavanja štete velikih razmera, a pojam „uzbunjivač“ podrazumeva fizičko lice koje izvrši uzbunjivanje u vezi sa svojim radnim angažovanjem, postupkom zapošljavanja, korišćenjem usluga državnih i drugih organa, nosilaca javnih ovlašćenja ili javnih službi, poslovnom saradnjom i pravom vlasništva na privrednom društvu.

4. M-A Potvrda o podnetoj prijavi na obavezno socijalno osiguranje

Svaki poslodavac je dužan da za zaposlenog izmiri doprinose na obavezno zdravstveno i penzijsko i invalidsko osiguranje za vreme trajanja radnog odnosa. Prilikom zasnivanja radnog odnosa, poslodavac ima rok od tri radna dana da podnese prijavu za obavezno socijalno osiguranje novozaposlenog, uz koju prilaže ugovor o radu, fotokopiju lične karte i zdravstvenu knjižicu (Ukoliko je zaposleni bio pre toga zdravstveno osiguran kod prethodnog poslodavca, potrebno je vratiti prethodnu zdravstvenu knjižicu da ga on odjavi - odjava je neophodna za izradu nove zdravstvene knjižice). Uz uručen ugovor o radu, zaposleni mora dobiti i primerak M-A obrasca, kojim se dokazuje da je za njega uspešno podneta prijava za socijalno osiguranje, koja je uslov za ostvarivanje staža osiguranja, poznatog kao „radni staž“ i omogućava zdravstveno osiguranje, tj. izdavanje zdravstvene knjižice, svakako pod uslovom da poslodavac u budućnosti redovno izmiruje doprinose za zaposlene.

Radno vreme

Radno vreme je **vremenski period u kome je zaposleni dužan, odnosno raspoloživ da obavlja poslove prema nalogima poslodavca, na mestu gde se poslovi obavljaju**, u skladu sa zakonom. **Puno radno vreme iznosi 40 časova nedeljno**, ako zakonom nije drukčije određeno.

Na zahtev poslodavca, zaposleni je dužan da radi duže od punog radnog vremena u slučaju više sile, iznenadnog povećanja obima posla i u drugim slučajevima kada je neophodno da se u određenom roku završi posao koji nije planiran. Ovakav prekovremeni rad ne može da traje duže od osam časova nedeljno. Zaposleni ne može da radi duže od 12 časova dnevno uključujući i prekovremeni rad. Radna nedelja traje, po pravilu, pet radnih dana.

Raspored radnog vremena u okviru radne nedelje utvrđuje poslodavac.

Radni dan, po pravilu, traje **osam časova**.

Poslodavac je dužan da obavesti zaposlene o rasporedu i promeni rasporeda radnog vremena najmanje pet dana unapred, osim u slučaju uvođenja prekovremenog rada.

Rad koji se obavlja u vremenu od 22, 00 časa do 6, 00 časova narednog dana smatra se **radom noću**.

Odmori i odsustva

Zaposleni koji radi najmanje šest časova dnevno ima pravo na odmor u toku dnevnog rada u trajanju od najmanje 30 minuta.

Zaposleni ima pravo na odmor u trajanju od **najmanje 12 časova neprekidno u okviru 24 časa**, ako ovim zakonom nije drukčije određeno.

Zaposleni ima pravo na **nedeljni odmor u trajanju od najmanje 24 časa neprekidno**, ako zakonom nije drukčije određeno. Nedeljni odmor se, po pravilu, koristi nedeljom.

Godišnji odmor

Zaposleni ima pravo na godišnji odmor u skladu sa zakonom.

Zaposleni stiče pravo na korišćenje godišnjeg odmora u kalendarskoj godini posle mesec dana neprekidnog rada od dana zasnivanja radnog odnosa kod poslodavca. Pod neprekidnim radom smatra se i vreme privremene sprečenosti za rad u smislu propisa o zdravstvenom osiguranju i odsustva sa rada uz naknadu zarade.

Zaposleni ne može da se odrekne prava na godišnji odmor, niti mu se to pravo može uskratiti ili zameniti novčanom naknadom, osim u slučaju prestanka radnog odnosa u skladu sa ovim zakonom.

U svakoj kalendarskoj godini zaposleni ima pravo na godišnji odmor u trajanju utvrđenom opštim aktom i ugovorom o radu, a najmanje 20 radnih dana. Dužina godišnjeg odmora utvrđuje se tako što se navedeni zakonski minimum od 20 radnih dana uvećava po osnovu doprinosa na radu, uslova rada, radnog iskustva, stručne spreme zaposlenog i drugih kriterijuma utvrđenih opštim aktom ili ugovorom o radu.

Godišnji odmor koristi se jednokratno ili u dva ili više delova, u skladu sa ovim zakonom. Ako zaposleni koristi godišnji odmor u delovima, prvi deo koristi u trajanju

od najmanje dve radne nedelje neprekidno u toku kalendarske godine, a ostatak najkasnije do 30. juna naredne godine.

U zavisnosti od potreba posla, poslodavac odlučuje o vremenu korišćenja godišnjeg odmora, uz prethodnu konsultaciju zaposlenog. Rešenje o korišćenju godišnjeg odmora zaposlenom se dostavlja najkasnije 15 dana pre datuma određenog za početak korišćenja godišnjeg odmora.

Zarada

Zaposleni ima pravo na odgovarajuću zaradu, koja se utvrđuje u skladu sa zakonom, opštim aktom i ugovorom o radu.

Zaposlenima se garantuje jednaka zarada za isti rad ili rad iste vrednosti koji ostvaruju kod poslodavca. Pod radom jednake vrednosti podrazumeva se rad za koji se zahteva isti stepen stručne spreme, odnosno obrazovanja, znanja i sposobnosti, u kome je ostvaren jednak radni doprinos uz jednaku odgovornost.

Zarada se isplaćuje u rokovima utvrđenim opštim aktom i ugovorom o radu, najmanje jedanput mese; no, a najkasnije do kraja tekućeg meseca za prethodni mesec. Zarada se isplaćuje samo u novcu, ako zakonom nije drugačije određeno.

Poslodavac je dužan da zaposlenom prilikom svake isplate zarade i naknade zarade dostavi obračun. Poslodavac je dužan da zaposlenom dostavi obračun i za mesec za koji nije izvršio isplatu zarade, odnosno naknade zarade.

Prestanak radnog odnosa

Radni odnos prestaje:

- 1) istekom roka za koji je zasnovan;
- 2) kad zaposleni navrši 65 godina života i najmanje 15 godina staža osiguranja, ako se poslodavac i zaposleni drukčije ne sporazumeju;
- 3) sporazumom između zaposlenog i poslodavca;
- 4) otkazom ugovora o radu od strane poslodavca ili zaposlenog;
- 5) na zahtev roditelja ili staratelja zaposlenog mlađeg od 18 godina života;
- 6) smrću zaposlenog;
- 7) u drugim slučajevima utvrđenim zakonom.

Zaposleni, edukujte se tokom celog radnog veka. Pažljivo pročitajte svaki papir koji dobijete u vezi sa vršenjem radnih zadataka, raspitajte se ako imate nedoumica kod svog pretpostavljenog, u službi ljudskih resursa, obratite se sindikatu. Poslodavci, ostanite informisani, odlučujte sa dužnom pažnjom i u skladu sa zakonom o pravima i obavezama zaposlenog, obratite se Uniji poslodavaca Srbije za sva pitanja i nepoznanice u vezi radnog zakonodavstva. Sa željom za dalji uspeh u radu i poslovanju,

autor

Svetlana Budimčević



UNIJA POSLODAVACA SRBIJE
Republika Srbija
11080 Beograd, Zemun
Stevana Markovića 8
tel. +381 11 3160 248
fax. +381 11 2610 988
e-mail: info@poslodavci.rs
www.poslodavci.rs