



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Avizat,
Manager proiect,
Conf. univ. dr. Cristian MARINAȘ

CE ESTE NEGOCIEREA?

- Suport de curs dezvoltat în cadrul proiectului POCU/626/6/13/133138 –
- Varianta Finală -

Elaborat de:

Cosmin DORBRIN

Expert dezvoltare materiale de învățare

Martie 2022,



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

CE ESTE NEGOCIEREA?

Indiferent de poziția deținută în cadrul unei organizații sau în societate ori activitatea desfășurată, fiecare dintre noi suntem implicați, la un anumit moment într-un proces de negociere. Acest lucru face parte din viața cotidiană și se încadrează în natura lucrurilor. Tocmai de aceea considerăm că este bine, ca prin intermediul acestui modul, să încercăm să oferim răspunsuri la o serie de **întrebări** referitoare la procesul de negociere, ca de exemplu:

- ce este negocierea?
- există o tipologie a negocierilor?
- care sunt principalele forme ale negocierii?
- care sunt funcțiile negocierii?
- care sunt etapele unei negocieri?
- putem dezvolta și respecta un anumit model al procesului de negociere?

*Parcurgând acest modul, **veți fi capabili să:***

- înțelegeți rolul, importanța și funcțiile procesului de negociere;
- enumerați principalele caracteristici ale procesului de negociere;
- identificați principalele tipuri de negocieri;
- descrieți principalele funcții ale procesului de negociere;
- analizați și să evaluați oportunitatea implementării unuia dintre modelele procesului de negociere;
- cunoașteți etapele procesului de negociere.

Mult succes!



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

CONCEPTUL DE NEGOCIERE

Ce este negocierea? Iată o întrebare la care fiecare dintre noi încercăm să răspundem. Mai mult, este posibil ca unii dintre noi să negociem fără a cunoaște definiția termenului de negociere. Oare este posibil acest lucru? Dacă da, de ce? Ce înseamnă să negociezi? Ce presupune negocierea? A negocia înseamnă să te afli într-o relație de parteneriat sau de adversitate cu o altă persoană? Negocierea presupune întotdeauna existența a doi parteneri? Pentru a negocia trebuie să urmărești un scop anume, trebuie să dispui de anumite calități sau aptitudini, trebuie să fii dispus să faci anumite compromisuri, să ai o anumită pregătire profesională și morală? Toate acestea sunt întrebări la care, vom încerca să răspundem pe parcursul acestui curs? Negociezi doar când este vorba încheierea unei afaceri?

De cele mai multe ori, când ne gândim la o negociere, suntem tentați să credem că este vorba despre una sau mai multe situații în care are loc un proces sau act de vânzare-cumpărare a unui produs sau serviciu. Oare această gândire, a noastră, să fie valabilă și în cazul altor persoane? Poate că da, poate că nu. Răspunsul afirmativ este valabil mai ales în cazul achiziționării de către o persoană a unor produse sau servicii, iar în acest caz avem în vedere latura comercială a activității desfășurate, indiferent de natura acesteia. Ce se întâmplă în cea de a doua situație, când răspunsul la întrebarea noastră este negativ? Poate că pentru a furniza un răspuns foarte bine fundamentat din punct de vedere al argumentelor la care putem apela, ar trebui să desfășurăm un studiu, pe un anumit număr de subiecți, iar în urma prelucrării răspunsurilor acestora la întrebările din cuprinsul studiului să putem formula cel mai bun răspuns. Însă, ne întrebăm, din nou, se impune să derulăm un astfel de studiu? Mai mult ca sigur că nu. De ce? Din diverse motive, ca de exemplu: timpul pe care îl avem la dispoziție, resursele financiare, materiale și umane pe care le putem folosi, cunoștințele în domeniu, toate acestea constituind argumente care stau la baza deciziei noastre de a nu iniția o astfel de activitate.

Însă, negocierea, ca proces apare și se manifestă doar în situațiile de afaceri, când predominantă este latura comercială a acțiunilor întreprinse? Negociem și în alte situații? Consensul și comuniunea din viața de cuplu este rezultatul unor negocieri succesive sau continue dintre parteneri? Suntem tentați, ca la această întrebare, să oferim un răspuns afirmativ, deoarece fiecare dintre cei doi parteneri reprezintă un caracter, un temperament, o personalitate distinctă și tocmai din aceea, dincolo de sentimentele care îi unesc este nevoie de o foarte bună relație de comunicare între ei. Aceasta, deoarece, doar prin comunicare, comportamentele celor doi parteneri se modelează, adaptându-se unul celuilalt.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Vorbim de cele mai multe ori despre compromisurile pe care trebuie să le facem în diverse situații, fie că este vorba despre viața profesională, fie de cea personală. În acest caz se ridică întrebarea: compromisurile nu sunt rezultatul unui proces de negociere? Mai mult ca sigur că da.

De asemenea, dialogul dintre două persoane, indiferent de subiectul abordat, are la bază o relație de comunicare, axată pe prezentarea de către fiecare dintre cei doi parteneri a propriilor argumente. Concluzia comună la care cei doi ajung, nu este rezultatul unei negocieri. În mod cert da.

Înscrierea și participarea dumneavoastră la acest curs are la bază un proces de negociere? Da. De ce? Foarte simplu, pentru că înainte de a vă înscrie încercați să găsiți răspunsuri la următoarele întrebări: Oare merită să mă înscriu? Care sunt ofertele pentru un astfel de curs pe care le mai pot găsi pe piață? Am nevoie de acest curs sau nu? Situația economico-financiară de care dispun îmi permite participarea la acest curs? Dispun de timpul liber necesar? Ce pot învăța la un astfel de curs?

Practic toate aceste întrebări reprezintă aspecte pe care fiecare dintre noi le luăm în considerare în momentul în care avem în vedere inițierea unei acțiuni sau activități. În general, suntem tentați să analizăm raportul dintre efectele pe care le obținem și eforturile pe care le depunem sau resursele pe care le utilizăm în vederea obținerii unui rezultat cât mai bun. Decizia de a iniția sau nu respectiva acțiune este rezultatul unui proces de negociere cu noi înșine, pentru că fiecare dintre noi ne cunoaștem foarte bine propriul portofoliu de abilități, aptitudini și cunoștințe de care dispunem și pe care le vom folosi în respectiva acțiune.

Prima negociere la care fiecare dintre noi participăm este cea cu noi înșine, deoarece încercăm să stabilim: ce ne place, care sunt propriile nevoi, vrem să ne testăm capacitate sau potențialul în anumite situații, ce trebuie să îmbunătățim etc. De asemenea, negociem cu alte persoane în scopul de a obține ceea ce ne dorim: prestigiu, libertate, bani, iubire, recunoaștere din partea celorlalți.

În continuare, vom încerca să definim conceptul de negociere, pornind de la analiza următorului exemplu.

Exemplu:

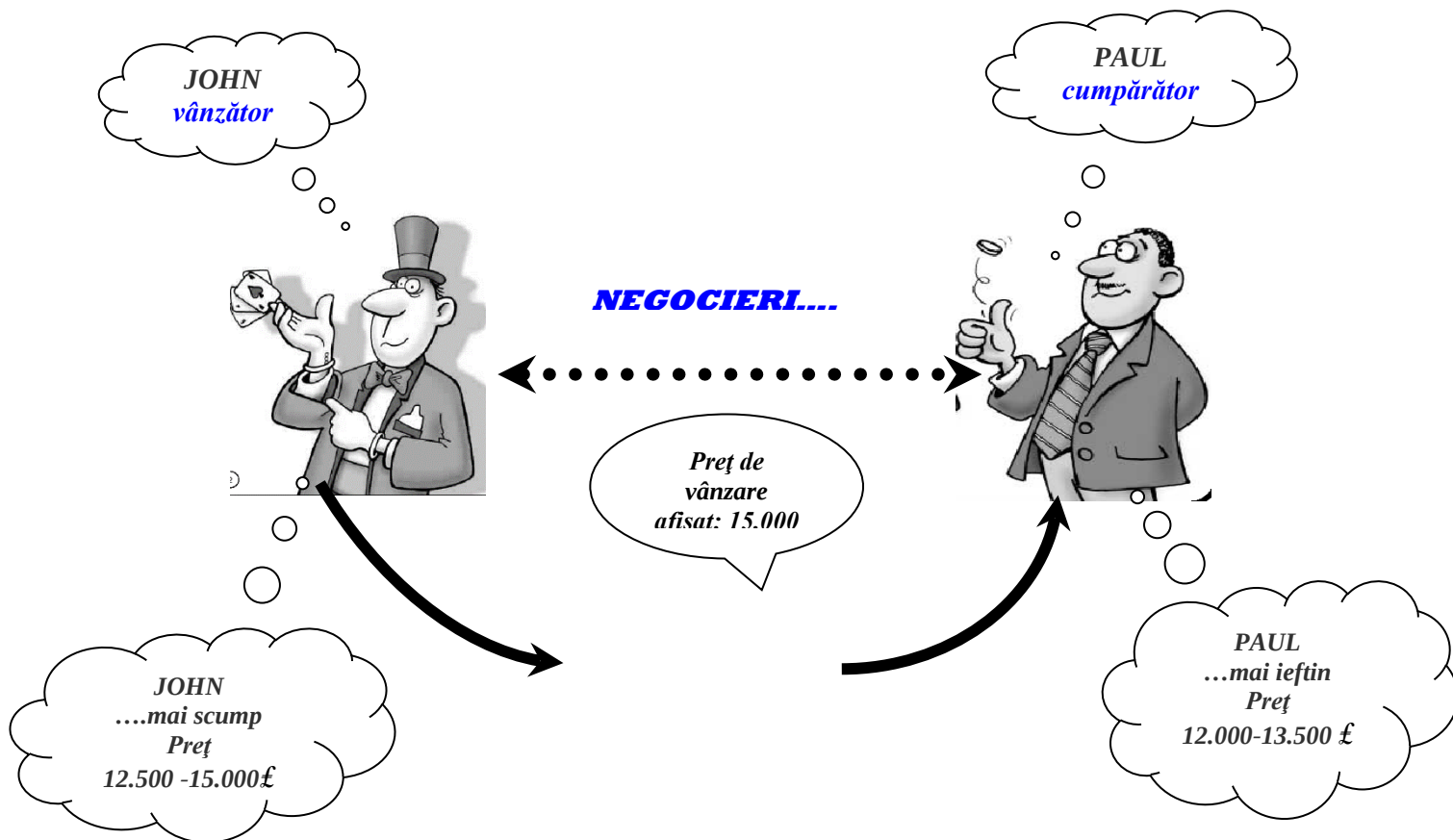
Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



John este proprietarul unei mașini pe care dorește să o vândă, în timp ce Paul dorește să cumpere o mașină. După ce analizează oferta de mașini existentă pe piață, decide că mașina lui John este cea pe care dorește să o cumpere. Prețul solicitat de John este de 15.000 £. Oare este posibil ca

tranzacția dintre cei doi să se realizeze fără negocieri? Șansele ca acest lucru să se întâmple sunt destul de reduse, având în vedere obiectivele fiecăruia dintre cei doi parteneri. John, urmărește să vândă mașina la un preț cât mai mare, maximum solicitat dacă este posibil, în timp ce Paul intenționează să





Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

achiziționeze mașina la un preț cât mai scăzut. Totuși există șanse ca tranzacția să se realizeze deoarece fiecare dintre ei și-a stabilit o anumită marjă în cadrul căreia să se încadreze valoarea mașinii. John este de acord să vândă mașina la un preț cuprins între 12.500 £ și 15.000 £, în timp ce Paul este dispus să plătească un preț rezonabil, cuprins între 12.000 £ și 13.500 £. Practic marja de preț pe marginea căreia se vor purta negocierile se va situa între 12.500 £ și 13.500 £, deoarece acest interval de preț caracterizează obiectivele fiecăruia dintre cei doi. Pentru a obține un preț cât mai mare, John va insista în negocieri pe caracteristicile tehnice ale mașinii și pe avantajele achiziționării acesteia, în timp ce Paul va încerca să contraargumenteze, invocând o serie de aspecte precum uzura fizică și morală a mașinii, prețul existent pe piață pentru automobile similare etc.

Principala concluzie pe care o putem desprinde studiind conținutul exemplului anterior, este că tranzacția de vânzare-cumpărare dintre cei doi parteneri, precum și detaliile care o însoțesc, ca de exemplu: prețul, condițiile de livrare, data, locul, etc. sunt rezultatul unui intens proces de negociere. Totuși, trebuie să admitem că pe piață, pot fi întâlnite o diversitate de situații, în ceea ce privește condițiile efective în care se vor desfășura negocierile. În exemplu, anterior, John și Paul au ajuns, în urma negocierilor la un acord comun în ceea ce privește condițiile de vânzare-cumpărare a mașinii respective. Dar, ar fi interesant să luăm în discuție și următoarele situații care ar fi putut exista pe piață.;

- mașina lui John să fie un automobil unicat sau cu o vechime destul de mare, de epocă;
- mașina lui John să fi fost singurul automobil oferit spre vânzare în ziua respectivă;
- mașina să fi dispus toate dotările opționale cu care putea fi echipată etc.

Credem că toate aceste situații ar fi fost în avantajul vânzătorului, acesta având posibilitatea de a obține un preț de vânzare mai mare, deoarece, mai ales, în primele două situații ar fi dispus oarecum de o poziție de „monopol”. Practic John ar fi dispus de o putere de negociere mai mare.

Însă, pe piață puteau apărea situații care să îl avantajeze pe Paul, ca de exemplu:

- exista unor automobile similare oferite spre vânzare pe piață, la prețuri mai reduse;
- gradul mare de uzură fizică și morală a automobilului;
- dorința lui John de a vinde mașina relativ repede, datorită faptului că avea nevoie urgentă de lichidități etc.

În aceste condiții, Paul ar fi dispus de o putere de negociere mai mare decât John și ar fi putut obține un preț mult mai mic.

Dar, ce înseamnă toate aceste situații imaginate de noi? Care este rolul lor și de ce le-am adus în discuție? Pentru simplul motiv că ele exprimă faptul că pentru a obține anumite avantaje, cei doi parteneri implicați într-un proces de negociere trebuie să dispună de o informare foarte bună a pieței. Practic, ei trebuie să cunoască piața foarte bine pentru a obține rezultatul dorit.

Întrebarea cheie la care trebuie să răspundem este: **Ce este negocierea?**

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

În continuare vom încerca să furnizăm mai multe definiții ale negocierii, în vederea unei cât mai complete și depline înțelegeri a acestui concept.



Negocierea reprezintă procesul prin care două sau mai multe părți (fiecare controlând resurse dorite de cealaltă parte) încearcă să realizeze un acord cu privire la schimbarea reciprocă de resurse (Deaconu, 2004).

Negocierea reprezintă procesul prin care două sau mai multe părți între care există o interdependență, dar și divergențe optează în mod voluntar să conlucreze în vederea ajungerii la un acord reciproc avantajos (Vasile C-tin, 2005)



Negocierea reprezintă, în sens larg, acțiunea de a purta discuții cu cineva în vederea ajungerii la o înțelegere. Aceasta, deoarece fiecare dintre părțile implicate într-o astfel de acțiune urmăresc realizarea unor interese. În general, dacă partenerii de negociere au interese comune, pe care doresc să și le satisfacă, rezultatul negocierilor este favorabil, mai bine spus se ajunge la încheierea unor acorduri. În caz contrar, respectiv dacă, partenerii nu au interese comune, de cele mai multe ori rezultatul negocierilor nu este cel dorit.

Am încercat să furnizăm câteva definiții succinte ale negocierii, însă trebuie menționat faptul că în literatura de specialitate există o multitudine de opinii în ceea ce privește definirea acestui concept.

În exemplul anterior am descris succint situația unei potențiale negocieri intervenite între John și Paul, subiectul principal fiind achiziționarea de către Paul a automobilului pe care John dorește să îl vândă. Fiecare dintre ei are așteptări diferite în ceea ce privește valoarea sau prețul de tranzacționare a mașinii. Argumentele invocate de fiecare dintre cei doi și condițiile efective existente pe piață, determină oscilații ale prețului. Astfel că fiecare dintre ei își ca orienta și reorienta deciziile în funcție de cele două coordonate.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Astfel, putem defini negocierea ca fiind **un ansamblu de decizii prin care partenerii cad de comun acord, în loc să acționeze conform voinței unilaterale.**

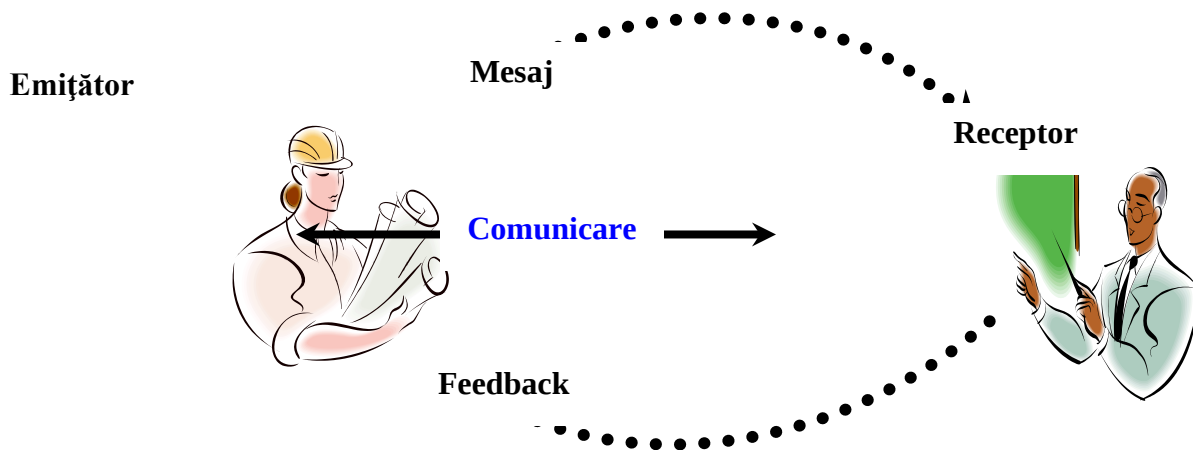
În orice proces de negociere, indiferent de numărul partenerilor, aceștia se confruntă cu puncte de vedere comune sau cu divergențe, însă scopul final al fiecăruia dintre ei în reprezintă atingerea la o înțelegere și astfel, dezvoltarea, cel puțin temporară a unei relații.

CARACTERISTICILE UNEI NEGOCIERI

Dincolo de marea diversitate existentă în literatura de specialitate în ceea ce privește definirea conceptului de negociere, există și o serie de opinii comune ale specialiștilor vizavi de procesul de negociere. Mai bine spus, indiferent de domeniul de activitate sau de numărul partenerilor, de obiectivele fiecăruia dintre aceștia sau strategia adoptată, orice proces de negociere este caracterizat de următoarele **trăsături specifice**:

❖ negocierea este un proces de comunicare între parteneri

Orice negociere presupune existența a doi sau mai mulți parteneri, fiecare dintre ei reprezentând o entitate distinctă din punctul de vedere al cunoștințelor, al abilităților, aptitudinilor, personalității etc., care vor influența în mod decisiv modul de desfășurare a negocierilor și rezultatul acestora. Astfel, comportamentul fiecăruia dintre parteneri va avea un rol decisiv. Participarea oamenilor în procesul de negociere generează nevoia de comunicare.





Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Fiecare dintre parteneri implicați într-o negociere transmite îndeplinesc în mod succesiv rolurile de emițător și receptor, transmițând diverse informații prin intermediul unor semnale verbale și nonverbale. Are loc astfel un schimb de opinii între partenerii de dialog în ceea ce privește obiectul negocierilor, condițiile de finalizare a tranzacțiilor etc.

Comunicarea cuprinde orice mijloc de exprimare pe care îl folosesc partenerii de dialog într-un proces de negociere. Este vorba de cuvinte, ținută vestimentară, expresia feței, documente, aspectul fizic, distanța față de interlocutor, simboluri etc.

Exemplu:

De exemplu, în momentul în care intrăm în biroul partenerului de negociere și sesizăm că pe birou sunt mai multe fotografii ale membrilor familiei sale (soție, copii) putem deduce că acesta este o persoană care își iubește familia. Dacă de asemenea, în birou sunt flori în ghivece, ne putem gândi că respectiva persoană are o astfel de pasiune, ba mai mult este un tip care iubește natura, viața, frumusețea, prietenia, rafinamentul, eleganța etc. Astfel putem deschide runda de negocieri făcând referire la aceste aspecte. Mai bine spus putem solicita câteva informații despre familia acestuia sau despre flori, creând astfel o atmosferă familială și plăcută. Practic, aceste două elemente care decorează biroul partenerului de negociere ne furnizează o serie de informații referitoare respectiva persoană.

Exercițiul 1

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



Analizați și interpretați comportamentul partenerului dumneavoastră de dialog care, în momentul în care pătrundeți în biroul acestuia, își continuă activitatea la calculatorul personal și nu vă acordă foarte multă atenție.

❖ **negocierea este un fenomen social**



Latura socială a procesului de negociere trebuie abordată din două perspective. În primul rând negocierea presupune contactul direct sau indirect dintre doi sau mai mulți parteneri, ceea ce implică înseamnă dezvoltarea sferei de relații personale a fiecăruia dintre parteneri. În al doilea rând trebuie aduc în discuție faptul că negocierea reprezintă un proces de comunicare un schimb de opinii, de experiență, de idei, de abilități etc. Negocierea reprezintă, în fapt un proces de socializare. Nu trebuie omis că pe parcursul unei negocieri un individ își poate

satisface, dincolo de cele sociale și alte categorii de nevoi ca de exemplu: de respect, de recunoaștere și apreciere de către ceilalți a meritelor sale, autorealizare.

Exemplu:

O persoană care are o experiență vastă în domeniul negocierilor comerciale, va avea un rol foarte important pe durata dialogului cu partenerii de discuții. Chiar și în situația în care face parte dintr-o echipă de negociere și nu este coordonatorul acelei echipe, el va dobândi acest rol, informal, pe durata discuțiilor. Practic, ceilalți coechipieri îl vor asculta și vor încerca să urmeze ritmul și linia directoare impusă de el. Mai mult el va câștiga respectul partenerilor de dialog, datorită multitudinii de aspecte practice legate de strategiile, tehnicile, tacticile de negociere.

❖ **negocierea este un proces cu finalitate precisă**



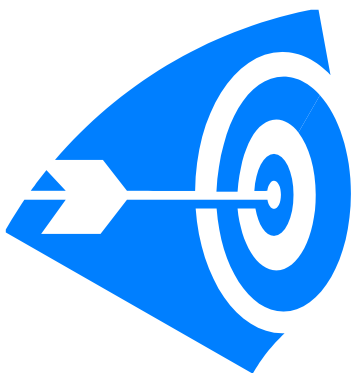
Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



În orice proces de negociere, fiecare dintre partenerii implicați urmăresc realizarea unor scopuri sau interese foarte clar stabilite. Finalitatea oricărui proces de negociere poate avea o formă materială sau imaterială, ca de exemplu: produse, servicii, drepturi de proprietate intelectuală, teritorii etc. Realizarea obiectivelor fiecărui dintre părțile implicate în negociere presupune realizarea unui acord e voință între partenerii de dialog. Succesul în negocieri este complet atunci când părțile implicate au câștigat sau consideră că au câștigat. Soluția obținută în urma negocierilor trebuie să fie unanim acceptată de către toți participanții. Cu alte cuvinte, într-o negociere și atunci când avem interese divergente în comparație cu cele ale partenerilor, trebuie să le

transformăm, într-o anumită măsură în interese comune.

Exemplu:

Să presupunem că John și Paul au reușit să ajungă la un acord comun în ceea ce privește prețul de tranzacționare a mașinii. Deși fiecare dintre cei doi parteneri și-au stabilit anumite limite în cadrul cărora să se desfășoare negocierile, fiecare dintre ei va încerca să își maximizeze rezultatul. Paul, să devină proprietarul mașinii, însă la un preț cât mai mic, în timp ce John să vândă mașină, însă la un preț cât mai mare. În cazul lui John, marja de negociere este cuprinsă între 12.500£ și 15.000£, iar în cazul lui Paul între 12.000£ și 13.500£. Prețul de vânzare-cumpărare al mașinii a fost de 13.400£. Putem constata prețul asupra căruia au căzut de comun acord cei doi parteneri de dialog se situează foarte aproape de limita maximă a prețului pe care Paul era dispus să îl plătească. Ambii parteneri consideră că și-au atins obiectivele stabilite încă înainte de începerea negocierilor. Paul nu a depășit cele 13.500 £, respectiv valoarea maximă pe care era dispus să o plătească, iar John a reușit să vândă mașina la un preț ce depășește valoarea minimă stabilită de 12.500 £. Putem spune că atât timp cât cei doi parteneri au ajuns la un acord comun, ambii sunt „învingători”. Însă, analizând situația, din postura unui arbitru, putem constata că John a fost un negociator mai bun decât Paul, deoarece Paul a plătit 13.400 £ fără să știe că John era dispus să diminueze prețul până la valoarea de 12.500 £. Concluzia pe care o putem desprinde este că Paul trebuie să fie mai persuasiv.

Exercițiul 2

De foarte mult timp îți dorești să îți cumperi un calculator nou. Suma de care dispui este de 1700 RON, sumă care nu îți permite achiziționarea unui nou, direct din magazin. În schimb un prieten este dispus să te ajute și îți propune să cumperi calculatorul, destul de performant, prețul solicitat fiind



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

de 1800 RON, negociabil. Ești convins că vei reuși să încheia tranzacția și că vei face o afacere bună. În ce situație te consideri un învingător, atunci când ai achiziționat calculatorul la prețul de 1690 RON sau de 1700 RON?

❖ **negocierea este prin natura sa o competiție**



Caracterul competitiv al procesului de negociere este conferit de faptul că fiecare dintre partenerii activi implicați în negociere urmărește realizarea unor scopuri foarte clare, stabilite anterior procesului de negociere efectivă. Anterior, am menționat faptul că interesele celor care negociază pot fi comune sau chiar divergente. Indiferent de caracterul acestora, fiecare dintre parteneri urmărește realizarea prioritară sau într-o măsură mai mare a propriilor interese comparativ cu partenerul său.

Exemplu:

Analizând din punct de vedere al conținutului exemplul anterior, am constata că atât John, cât și Paul se consideră „învingători”, deoarece ambii au reușit să își realizeze obiectivele. Analizând comparativ valoarea de 13.400£ care reprezintă prețul de vânzare-cumpărare stabilit în urma procesului de negociere cu limitele de negociere prestabilite în cazul fiecăruia dintre cei doi parteneri, putem constata că John și-a atins obiectivul într-o proporție mai mare, comparativ cu Paul, deoarece limita minimă de pornire a prețului de vânzare era de 12.500 £, în timp ce în cazul lui Paul prețul maxim pe care era dispus să îl plătească era de 13.500 £.

❖ **negocierea este un proces activ de elaborarea și adoptare a unor decizii**

Indiferent de natura intereselor pe care le au fiecare dintre parteneri, pe parcursul unui proces de negociere, fiecare dintre aceștia adoptată decizii în funcție de care își redefinesc poziția sau statutul. Deciziile pot fi adoptate ad-hoc sau după consultări îndelungate cu echipa de negociere. Deciziile adoptate ad-hoc, pe parcursul procesului de negociere au un caracter curent, de foarte multe ori ele beneficiind de aprobarea tacită a tuturor membrilor echipei de negociere. Rolul lor este acela de a susține negocierea. Deciziile adoptate într-un timp relativ îndelungat au în general, un caracter tactic ori strategic și apar mai ales în situațiile în care negocierile au ajuns într-un punct de inflexibilitate, sau unul dintre parteneri a fost surprins de oferta celuilalt sau chiar de stilul agresiv de negociere al acestuia. Deciziile cu caracter strategic apar mai ales în cazul negocierilor complexe, de afaceri sau între state.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Exemplu:

Fiecare dintre noi vrea un loc de muncă cât mai bun, într-o companie cât mai mare și mai cunoscută, cu un salariu cât mai bun și perspective de dezvoltare pe termen lung. Nu-i așa? Cu toții vrem acest lucru! Trebuie să recunoaștem!

Ca atare, începem să căutăm un astfel de loc de muncă, informându-ne din diverse surse: cunoștințe, presă, TV, radio, agenții de plasare a forței de muncă etc. Am găsit ceea ce ne doream și nu ne mai rămâne decât să ne trimitem aplicația (CV-ul și scrisoare de intenție) și să așteptăm să fim programați la un interviu. Nimic mai simplu! Partea mai dificilă intervine în momentul în care trebuie să îl convingem pe angajatorul respectiv că noi suntem cel mai bun candidat. Să zicem că reușim și compania ne lansează o ofertă de angajare, invitându-ne la un interviu în cadrul căruia să discutăm despre salariu. Ok, fiind adepții ideii că ziua bună se cunoaște de dimineață, ne prezentăm la interviu. Salariul pe care ni-l dorim, pentru postul de analist resurse umane pe care urmează să ne angajăm, se situează în intervalul 2700 RON- 3200 RON. Deși ne cunoaștem potențialul și știm că e mai bine să încercăm să obținem o valoare cât mai mare, suntem foarte surprinși în momentul în care angajatorul ne aduce la cunoștință salariul pe care ni-l poate oferi, respectiv 2200RON, cu 500 RON, mai mic decât limita minimă a intervalului propus. Prima intenție este aceea de a încerca să solicităm un salariu mai mare, cel puțin 2500RON, deși și această sumă se situează sub limita minimă a intervalului stabilit inițial. Angajatorul nu este acord, spune că suma propusă de el nu poate fi modificată, dar că ne mai poate oferi și alte avantaje, ca de exemplu: prime anuale, transport gratuit, tichete de masă, training-uri pe domeniul resurselor umane etc. O astfel de ofertă sună mult mai tentant și ne gândim să luăm decizia de a accepta propunerea angajatorului. Însă, angajatorul ne oferă un termen de 2 zile în care trebuie să îi transmitem decizia finală.

Practic pe parcursul întregii discuții cu angajatorul, am adoptat o serie de decizii curente: am încercat să obținem un salariu mai mare decât cel propus inițial de angajator (și puteam chiar să avem succes), am decis să părăsim sala de interviu, am decis că e mai bine să luăm în considerare și celelalte avantaje de care putem beneficia.



În momentul de față mă aflu într-o situație similară (condițiile descrise în exemplul anterior fiind identice). Am nevoie de ajutorul vostru, în calitate de viitori specialiști în negociere. În termen



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

de două zile trebuie îi comunic angajatorului decizia finală nu știu ce decizie să iau. Gândește-te la un posibil sfat pe care mi l-ai putea da, astfel încât să iau cea mai bună decizie.

UNDE ȘI CU CINE NEGOCIEM?



Am putea răspunde foarte simplu la această întrebare: cu partenerii de dialog. Dar **cum i-am putea numi totuși pe partenerii de dialog?** Prieteni, dușmani, amici ?! Nu cred că putem să îi numim prieteni sau amici, deoarece este posibil ca interesele noastre să fie divergente. Dușmani, este oare cel mai potrivit termen? Cu siguranță, nu. Este mult prea dur. Mai potrivit este să îi numim pur și simplu parteneri, deși uneori poate părea idealistic, având în vedere faptul că s-ar putea să avem obiective divergente.

Unde negociem? Negociem într-un cadru determinat din punct de vedere temporal și spațial, negociem în orice situație sau aproape în orice situație? Corect este să spunem că negocierea este un proces ce face parte din viața noastră de zi cu zi și că negociem aproape în orice ipostază și, uneori constatăm că aproape totul este negociabil.



În primul rând **negociem cu noi înșine**. Nu de puține ori constatăm că ne aflăm în situații dilematice, încercând să adoptăm cea mai bună decizie dintre toate variantele pe care le avem la dispoziție. Astfel că analizăm fiecare variantă din punctul de vedere al avantajelor și dezavantajelor. „Negociem” decizia de acceptare a unui loc de muncă (ca în exemplul anterior), decizia de a ne deplasa cu mașina personală sau cu mijloacele de transport în comun, de a participa la un program de pregătire și perfecționare profesională (în funcție de timpul de care dispunem și condițiile oferite), negociem decizia de achiziționare a unei

locuințe etc.

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



În al doilea rând **negociem la locul de muncă**, chiar dacă nu suntem întotdeauna conștienți de acest lucru. o astfel de negociere constă în utilizarea informațiilor și a propriilor abilități în scopul de a influența comportamentul altor persoane, fie că sunt șefi sau subalterni. În calitate de șefi, încercăm să transmitem sarcinile de muncă către ceilalți angajați, iar în calitate de subalterni suntem atenți la sarcinile ce sunt transmise și de cele mai multe ori, atunci când acestea nu sunt foarte clare, încercăm să obținem informații și clarificări suplimentare din partea șefilor, „negociind” cu ei. În alte situații încercăm să îi convingem pe șefi că ideile sau propunerile pe care noi le avem, în calitate de subalterni, pot conduce la obținerea unui rezultat mai bun. Iar pentru a ne realiza sarcinile avem nevoie de aportul sau colaborarea altor colegi .



Cadrul de desfășurare a negocierilor îl poate reprezenta chiar și **familia**. De exemplu, cei doi parteneri de viață hotărăsc ca în week-end să meargă la cinematograful și să vizioneze un film. Soțul ar dori prefera să vizioneze un film de acțiune, în timp ce soția alege un film de dragoste. Practic cei doi parteneri au preferințe diferite și în urma negocierilor ajung la concluzia că ar fi mai bine să aleagă o comedie.

O „negociere” foarte des întâlnită mai ales în familiile cu copii, o reprezintă aceea dintre părinți și copiii acestora. de exemplu, fiecare dintre noi poate descrie cel puțin o astfel de situație. Ce se întâmplă când părinții își iau copiii la cumpărături? Imediat cum ajuns în primul magazin de cumpărături copiii spun că vor una sau mai multe jucării. În situația în care, din diverse motive, părinții nu pot achiziționa respectivele jucării, copiii încep să plângă, iar părinții trebuie să le facă propriilor copii o multitudine de promisiuni (de genul bomboane, alte jucării sau mai multe jucării, spectacole de circ etc.) astfel încât să îi convingă să părăsească magazinul.

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



Prietenii pot fi considerați o altă categorie de parteneri în procesul de negociere. Chiar și în situațiile în care încercăm să alegem restaurantul la care să servim masa sau filmul pe care să îl vizionăm sau locația în care să ne petrecem week-end-ul, suntem implicați activ într-un proces de negociere.



În categoria partenerilor de negociere putem include și alte persoane care nu trebuie să aibă cu noi, în mod necesar, o legătură directă și foarte strânsă, ca de exemplu: băncile, instituțiile statului, vânzători, agenți de asigurare, șoferi de taxi, profesori etc.

Concluzia pe care o putem desprinde? **Negociem cu frecvență mult mai mare decât conștientizăm**, practic negocierea poate apărea în orice situație, indiferent de activitatea pe care o desfășurăm, momentul și locul în care ne aflăm. Practic, negocierea face parte din viața noastră fie că vrem să recunoaștem, fie că nu. Negociem aproape în orice ipostază ne-am afla.

ELEMENTELE UNEI NEGOCIERI

Negocierea face parte din viața noastră și de multe nici nu conștientizăm acest lucru, considerându-l a fi ceva foarte normal. Dar ne punem următoarea întrebare, de ce avem nevoie pentru a negocia? Este oare suficient să avem abilitățile unui bun negociator? Mai avem nevoie și de altceva? Răspunsul este în mod cert, da. Avem nevoie de un set de elemente, pentru a putea desfășura o negociere.

Exemplu:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Sunt în căutarea unui loc de muncă și pentru a mă angaja în compania dorită, studiez oferta de locuri de muncă existentă pe piață, publicată în reviste, la companiile de plasare a forței de muncă, în ziare ori pe Internet etc. Am aplicat pentru un post de analist resurse umane în cadrul unei companii multinaționale din domeniul bancar. Compania s-a dovedit interesată de abilitățile, cunoștințele și experiența de care dispun și, într-un interval de timp relativ redus, din momentul în care mi-am depus CV-ul am fost contactat de reprezentanții departamentului de resurse umane în vederea stabilirii unei programări pentru participarea la un interviu. Ajuns la interviu am încercat să răspund cât mai bine la întrebările adresate de către interviewer și să aflu cât mai multe informații despre ceea ce înseamnă activitatea în compania respectivă. Însă m-am întrebat dacă pe durata interviului am desfășurat o negociere. Da, am participat la o negociere, prin prisma faptului că am încercat să îmi vând cât mai bine potențialul profesional de care dispun, respectiv cunoștințele, experiența și abilitățile care mă caracterizează. Dar ce am negociat, pentru că la prima vedere ar părea a fost vorba de o simplă discuție între mine și interviewer, în cadrul căreia am încercat să aflăm cât mai multe unul de la celălalt. Am negociat viitorul meu profesional, activitatea ce va urma, mai bine spus, în funcție de cât de bine am reușit să îmi evidențiez calitățile compania se va dovedi interesată de mine, ca potențial angajat, sau nu. Practic obiectul negocierii a fost reprezentat de postul pe care urma să îl ocup. Care au fost elementele care m-au ajutat să negociez în favoarea mea? Este vorba despre abilități, cunoștințe, experiență, vestimentație, cadrul profesional în care s-a desfășurat discuția, informațiile de care am dispus, timpul pe care l-am avut la dispoziție. Ce calitate a avut interviewerul în calitate de reprezentant al companiei? A fost partenerul meu de negociere.

Am încercat prin intermediul exemplului anterior să evidențiem faptul că participăm la negocieri nu doar atunci când este vorba de activități de vânzare-cumpărare, ci și în alte situații, care la prima vedere nu îmbracă forma unei negocieri în sens clasic.

Indiferent de situațiile, locul și momentul în care se desfășoară, orice proces de negociere înglobează în structura sa următoarele **elemente**:

1. negociatorii sau părțile angajate în negociere;
2. obiectul negocierii;
3. contextul negocierii;
4. interesele părților;
5. miza negocierii;
6. alternativele de negociere;
7. puterea de negociere;
8. informația;
9. timpul.

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

1. Negociatorii sau părțile angajate în negociere



Principalii actori ai procesului de negociere sunt **părțile angajate în negociere**. Numărul participanților la un proces de negociere sau al negociatorilor variază, fiind necesare cel puțin două persoane. Practic putem vorbi în acest caz de o negociere individuală sau de echipe de negociere care participă efectiv la un astfel de proces. De exemplu, negocierea salariului îmbracă forma unei negocieri individuale, deoarece dialogul se desfășoară între candidat sau viitorul angajat, însărcinat cu soluționarea unor astfel de aspecte. Spre deosebire de această situație, interviul de angajare poate lua forma unei negocieri multilaterale, prin prisma faptului că la acel interviu poate avea un caracter colectiv, participând mai mulți candidați la dialog sau mai mulți reprezentanți ai companiei, respectiv un psiholog, un specialist în recrutare și managerul postului pentru care se fac angajări. În domeniul afacerilor, nu de puține ori se constituie echipe foarte complexe care participă la procesul de negociere, **fiecare membru al echipei având un rol foarte bine definit. Însă cu rolurile pe care le putem îndeplini în cadrul unei echipe de negociere ne vom familiariza în modulul următor.**

Negociatorii reprezintă unul dintre cele mai importante elemente ale negocierii, cel mai important argument ce poate fi invocat în acest sens fiind **natura socială a ființei umane**. De-a lungul timpului oamenii au învățat să conviețuiască și să dezvolte relații cu semenii lor, ceea ce le-a conferit numeroase avantaje. În momentul în care am prezentat caracteristicile procesului de negociere, am menționat că negocierea înseamnă un proces de socializare, de dezvoltare a relațiilor dintre oameni. De asemenea, chiar și în cazul în care obiectivele partenerilor de negociere sunt diferite, este posibil, ca prin negociere sau conlucrare, aceștia să ajungă la consens. Aceasta datorită faptului că fiecare dintre parteneri sunt conștienți de propriile interese, nevoi, aspirații, dorințe etc. elementul cheie al succesului fiind în acest caz inteligența și abilitățile de comunicare de care aceștia dispun și care se completează foarte bine cu natura socială a ființei umane.

Exercițiul 3

Enumerați și alte motive pentru care oamenii sunt dispuși să interacționeze, implicându-se în diferite situații de negociere.

2. Obiectul negocierii



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Obiectul negocierii reprezintă proiectul supus dezbaterilor sau problema în discuție. Cu alte cuvinte reprezintă ceea ce se negociază sau rațiunea pentru care negociatorii se întâlnesc și discută. În activitatea practică din domeniul negocierilor există o varietate foarte mare a obiectelor sau scopului negocierilor, ca de exemplu: încheierea unui contract de angajare cu un salariu cât mai mare, încheierea unui contract de vânzare-cumpărare, încheierea unor acorduri bilaterale între state, încheierea unei afaceri, stabilirea regulilor ce trebuie respectate într-un anumit context sau care stau la baza unei colaborări, retragerea dintr-o afacere, un salariu mai mare, o promovare dar și multe alte lucruri mult mai simple, ca de exemplu: o vacanță, o excursie, un bilet la un concert etc.

Exemplu:

În majoritatea companiilor, participarea noilor angajați la training-uri specializate, pe activitățile pe care urmează să le desfășoare, se încheie un contract între noii angajați, în calitate de beneficiari și angajator, în calitate de furnizor de servicii de formare profesională, în cadrul cărora se specifică anumite clauze ca de exemplu: părăsirea companiei de către angajat într-un interval de timp mai mic de 6 luni sau 1 an din momentul finalizării programului de training, implică returnarea către companie de către angajatul respectiv a unei sume de.... RON. Practic prin acest contract se negociază condițiile în care se poate rezilia contractul dintre angajat și companie. Obiectul negocierii îl reprezintă condițiile în care angajatul care participat la un program de training poate părăsi compania.

Chiar și în cazul contractelor de vânzare-cumpărare se negociază și se menționează situațiile în care vânzătorul este trebuit să repare sau să înlocuiască un produs defect.

În majoritatea contractelor, indiferent de forma și obiectul acestora, se menționează anumite condiții în care părțile contractuale pot rezilia înțelegerea stabilită anterior. Regula „cu acordul părților” este punctul de pornire al negocierilor dintre parteneri.

Exercițiul 4

Identificați principalele aspecte ce pot fi negociate în cazul în obiectul unei negocieri este vânzarea-cumpărarea unui produs.

3. Contextul negocierii



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Contextul în care se desfășoară negocierilor este redat de ansamblul factorilor care formează cadrul sau climatul în care se desfășoară discuțiile: evenimente, persoane, grupuri sau entități. De exemplu, negocierea dintre soț și soție cu privire la filmul pe care urmează să îl vizioneze la cinematograful are la bază ideea de evitare a unor păreri contradictorii sau a unor certuri, mai ales în condițiile în care o astfel de situație a avut loc recent.

Exemplu:

Negocierile dintre sindicatele din învățământul preuniversitar și reprezentanții instituțiilor de specialitate, respectiv minister, au loc în condițiile în care cadrele didactice amenință boicotarea începerii anului școlar cu declanșarea unei greve de proporții. În acest caz contextul negocierilor este reprezentat de acțiunea sindicatelor de declanșare a unei greve, în acest existând riscul apariției unui fenomen cu implicații sociale.

Exemplu:

Te gândești ca vara viitoare să îți petreci concediul în străinătate și mergi la o agenție de voiaj să îți faci rezervare. Iată care sunt elementele pe care trebuie să le iei în considerare și de care trebuie să ții cont atunci când negociezi:

- distanța;
- cultura țării respective (dacă vrei să mergi într-o țară arabă, trebuie să nu te mai gândești la specialitățile tradiționale românești, preparate din carne de porc);
- situația militară și politică din țara respectivă (riști să te trezești în mijlocul unui conflict militar și vacanța ta să se transforme într-un coșmar);
- serviciile hoteliere de care ai putea beneficia;
- posibilitățile de transport;
- oportunitățile de petrecere a timpului liber;
- posibilitățile de a vizita;
- facilitățile de care ai putea beneficia;
- situația economică din țara respectivă;
- tarifele de cazare și prețurile practicate pe piața bunurilor de consum și a serviciilor;
- condițiile climatice etc.

Exercițiul 5

Identificați cel puțin 5 factori care formează contextul în care o companie românească va negocia un contract de import de petrol dintr-o țară situată într-o regiune în care se desfășoară un conflict militar?



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

4. Interesele părților

Interesele părților reprezintă obiectivele sau scopurile fiecăruia dintre partenerii implicați în procesul de negociere. În general obiectivele sunt expresia dorințelor, nevoilor și preocupărilor fiecăruia dintre partenerii de negociere.

Scopurile pot fi cantitative sau calitative. În categoria obiectivelor de natură cantitativă putem include produse, realizarea unei anumite cifre de afaceri sau a unui anumit profit, preluarea unui anumit procent din acțiunile unei anumite companii, vânzarea unei anumite cantități de produse etc. În categoria obiectivelor de natură calitativă pot fi menționate: anumite servicii, crearea unei imagini favorabile, petrecerea timpului liber, obținerea respectului și a unor aprecieri favorabile pentru succesele profesionale etc.

Părțile procesului de negociere pot avea obiective comune sau contradictorii, exemplul clasic fiind reprezentat de vânzătorul și cumpărătorul unui produs.

Exemplu:

Într-o familie fiecare dintre cei doi parteneri de viață, respectiv soția și soțul, doresc să urmărească la TV programul favorit. Soțul preferă un program sportiv, motiv pentru care comută televizorul pe un canal sportiv, iar soția dorește să urmărească o comedie romantică pe un alt post de televiziune. Obiectivele celor doi parteneri sunt divergente? Răspunsul este negativ, nu, nu au obiective divergente, acestea fiind strict legate de modul de petrecere a timpului liber, generate de nevoia de relaxare. Ceea ce diferă în cazul celor doi sunt preferințele și motivațiile care stau la baza respectivelor alegeri. În timp ce soțul este pasionat de sport, soția are o deosebită plăcere pentru vizionarea unor comedii cu tentă romantică. Obiectivele celor doi parteneri sunt de natură calitativă.

Exercițiul 6

Analizând situația prezentată în exemplul anterior, identificați o modalitate de soluționare a respectivei „dispute” dintre cei doi parteneri de viață.

5. Miza negocierii

Este una dintre cele mai importante componente ale negocierii, prin prisma faptului că semnifică raportul dintre câștigurile și pierderile fiecăruia dintre parteneri. Ea reprezintă valoarea netă a atingerii unui obiectiv. Miza unei negocieri poate îmbrăca două forme:

- **miza instrumentală**, care exprimă consecințele imediate ale acordului dintre cei doi parteneri de negociere;



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- **miza fundamentală** care semnifică efectele pe termen lung al acordului.

Exemplu:

În cazul negocierii unui contract de vânzare a unui număr de 1000 de automobile, miza este mult mai mare decât vânzarea efectivă a celor 1000 de automobile.

Miza instrumentală în acest caz este reprezentată de valoarea profitului pe care producătorul respectivelor automobile îl poate încasa, în timp ce miza fundamentală este reprezentată de oportunitatea pe care producătorul o are de a câștiga un client important sau a de a intra pe o piață nouă. În cazul unei companii mari, cu o cotă de piață mare, miza unui astfel de contract o poate reprezenta pe termen lung chiar dominarea respectivei zone geografice.

Analizând exemplul anterior, putem constata că efectele sau consecințele ce rezultă în urma acordului încheiat între partenerii de negociere pot fi deosebit de complexe. În general, miza instrumentală este sinonimă cu obiectivele pe termen scurt, în timp ce miza fundamentală exprimă obiectivele pe termen lung.

Exercițiul 7

Identificați miza instrumentală și miza fundamentală în cazul unui joc de pocher.

6. Alternativele de negociere

Pe măsură ce ne dezvoltăm cunoștințele în domeniul negocierii, constatăm că negocierea reprezintă singura cale de soluționare a unor conflicte și de rezolvare a unor probleme. Și niciodată nu este exclus ca tratativele sau discuțiile să fie întrerupte fără a se ajunge la un rezultat final sau la un acord.

Alternativele reprezintă opțiunile de care dispune fiecare dintre partenerii de negociere. Rolul și importanța alternativelor nu se limitează doar la spectrul negocierii, ci chiar îl depășesc, motivul principal fiind legat de căile pe care le poate urma fiecare dintre părțile implicate în procesul în care acesta eșuează sau nu se ajunge la nici un acord.

Exemplu:

În cazul care John care dorește să își vândă automobilul nu reușește să ajungă la o înțelegere cu Paul, potențialul cumpărător, acesta trebuie să dispună de alternative, ca de exemplu:

- *să încerce să găsească un alt cumpărător interesat;*
-



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- să o folosească în continuare;
- să o modernizeze;
- să o înscrie pe un site de vânzare-cumpărare a automobilelor;
- să o caseze sau să o predea unui centru de reciclare fierului vechi, în schimbul unei anumite sume de bani;
- să o închirieze unei companii de taximetrie;
- să o depună ca avans, către un dealer auto, în vederea achiziționării unei mașini noi.

Exercițiul 8

Care sunt alternativele de care dispun soțul care dorește să se relaxeze urmărind programe sportive și soția sa care, de asemenea, dorește să se relaxeze, urmărind o comedie romantică, mai ales în cazul în care situația financiară nu le permite achiziționarea unui nou televizor.

7. Puterea de negociere

Reprezintă un element esențial al procesului de negociere, semnifică capacitatea fiecăruia dintre parteneri de a se influența unul pe celălalt. Puterea de negociere este conferită fiecăruia dintre parteneri de mai mulți factori: contextul de desfășurare a negocierilor, obiectul negocierilor, poziția fiecăruia dintre parteneri, informațiile de care dispune, cunoștințele, abilitățile și experiența acestuia.

Exemplu:

O companie care deține pe piață o poziție de monopol, va dispune de o putere nelimitată în negocierile cu beneficiarii produselor și serviciilor pe care le oferă. Astfel de exemple, sunt companiile din domeniul telecomunicațiilor fixe, energiei electrice, gazelor naturale, extracției miniere. Spre deosebire de alte companii, din alte domenii de activitate, care se confruntă cu o puternică concurență, companiile care dețin monopolul într-un anumit domeniu de activitate reușesc să își impună pretențiile relativ ușor.

Un alt exemplu în care unul dintre partenerii de negociere își poate manifesta poziția asupra celuilalt îl constituie situațiile în care au loc evenimente ce influențează activitatea pe o anumită piață. De exemplu, conflictele armate din anumite regiuni pot genera o serie de mutații pe piața internațională a petrolului. Acestea s-au concretizat în scăderea cantităților de petrol extras, măsuri preventive adoptate de către companiile producătoare, diminuarea stocurilor de produse petroliere în țările consumatoare, acestea având ca principal efect creșterea prețului pe piață.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

În general puterea de care dispun partenerii de negociere se poate manifesta prin respingerea încheierii unor acorduri în alte condiții decât cele impuse, **putere pasivă** sau promovarea excesivă a unor anumitor pretenții sau condiții, **putere activă**. Nu de puține ori, partenerul care deține puterea îi amintește celuilalt eventuale consecințe negative sau sancțiuni pe care le-ar putea suporta în cazul în care nu este dispus să încheie un acord.

8. Informația

Informația este nucleul tuturor lucrurilor, în special în domeniul afacerilor și al negocierilor. Aceasta deoarece, informația este unul dintre factorii principali care conferă puterea. În domeniul afacerilor și al negocierilor, informația este vitală. Întotdeauna trebuie să știm despre partenerul nostru mai multe decât știe el despre noi. În domeniul negocierilor informația reprezintă avantajul competitiv al fiecăruia dintre noi.

Exemplu:

*Mergem într-un magazin de electrocasnice în scopul de a achiziționa un televizor. Analizăm foarte bine oferta de televizoare existentă în magazin și ne decidem să achiziționăm un televizor al cărui preț se situează în jurul valorii de 2000 RON. Constatăm cu surprindere că televizorul pe care îl dorim costă cu 70 RON mai mult decât suma de care dispunem la momentul respectiv. Din punct de vedere al prețului următorul televizor pe care l-am putea achiziționa se situează la valoarea de 1500 RON însă, din punct de vedere al funcționalității pare a fi mai puțin avantajos. Oare să fim complet informați cu privire la oferta de produse existentă pe piață? Posibil să fi găsit un produs similar din punct de vedere a calităților tehnice și avantajelor, dar în alt magazin? Oare vom putea negocia prețul produsului cu vânzătorul? Dacă, da, care sunt informațiile de care dispunem cu privire la vânzător și pe care le-am putea utiliza în procesul de negociere? Oare vânzătorul este mandatat să facă acest lucru și dacă da, în ce limite? Oare trebuie să se încadreze într-un anumit buget? **Nu dispunem de nici una dintre aceste informații.** În schimb vânzătorul știe ceva despre noi? **Da, cu siguranță cunoaște un aspect foarte important, respectiv faptul că dorim să cumpărăm un televizor și că ne-am decis, în mare măsură, asupra unei anumite mărci.** Să fie oare cel mai bun televizor de pe piață? Oare ni se asigură și service-ul pentru acest televizor? Oare compania producătoare are o reprezentanță în România? **Oare nu trebuia să dispunem de asemenea informații înainte, pentru ca procesul de achiziție să fie mult simplificat?***

În exemplul, anterior am încercat să redăm o situație destul de familială multora dintre noi, dar nu acesta este aspectul esențial, ci faptul că dacă dispuneam de un anumit volum de informații ne



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

era mult mai ușor să alegem televizorul dorit și mai mult, timpul necesar pentru realizarea acestei activități era mult diminuat.

9. Timpul

Fiecare dintre noi știe că „**time is money**” (timpul înseamnă bani) și că dispunem de un timp extrem de limitat pe care trebuie să îl repartizăm în mai multe direcții, care vizează fie latura profesională, fie cea personală. În general în domeniul afacerilor și mai ales al negocierilor există o serie de exigențe legate de ceea ce înseamnă planificarea, organizarea și coordonarea unei negocieri. De foarte multe ori se întâmplă ca nerespectarea termenul să conducă la pierderea unor clienți foarte importanți ai companiei. Mai mult, utilizarea ineficientă a timpului poate genera decalaje sau un gol informațional care, în timp, va deveni din ce în ce mai mare.

Exercițiul 9

Realizați o ierarhizare a principalelor elemente care formează structura unei negocieri, în funcție de importanța pe care o acordați dumneavoastră fiecăruia dintre acestea.

Întrebări recapitulative

1. Care sunt principalele elemente ale unei negocieri?
2. Care este diferența dintre miza instrumentală și cea fundamentală.

PRINCIPIILE NEGOCIERII

Principiile negocierii reprezintă un set de reguli ce trebuie respectate în cadrul unui astfel de proces, în scopul de a-ți atinge cât mai bine obiectivele urmărite. Unii le numesc chiar „reguli de aur” ce trebuie cunoscute de către un negociator pentru a avea succes. În opinia specialiștilor există un număr mare de reguli pe care un bun negociator trebuie să le cunoască și să le respecte. Aplicarea acestor reguli simbolizează nu numai respectul față de sine ci și față de partenerul de negociere.

Vă propunem să încercați să rețineți câteva dintre reguli unei negocieri de succes, pe care vi le vom prezenta în continuare.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

1. Stabilește-ți un set de obiective foarte clare

Întotdeauna înainte să începi o negociere trebuie să știi foarte clar care îți sunt obiectivele. O negociere fără obiective prestabilite este luptă pierdută încă de la început. Nu le da ocazia celor care își doresc ceva ce tu ai să îl obții fără a oferi ceva în schimb. Urmărește-ți sistematic interesele! Trebuie să știi foarte clar ce îți dorești, ce trebuie și poți să obții de la masa negocierilor, indiferent de situație, ce ești dispus să oferi pentru a încheia o înțelegere avantajoasă.

2. Întâi vinde și apoi negociază – și doar dacă ești nevoit!

Dacă poți vinde clientului un produs sau un serviciu la prețul din ofertă, de ce să nu o faci? Nu crezi că este mai avantajos din punct de vedere financiar și al timpului? Totuși, trebuie să recunoaștem că acest lucru se întâmplă destul de rar în cazul marilor contracte. În general, astfel de clienți cunosc aceste aspecte și își exprimă încă de la început intenția de a participa la negocieri, prin intermediul unor expresii de genul „Mi-ar plăcea să lucrăm împreună” sau „Poate ar fi bine să ne și cunoaștem” ori „Oferta dumneavoastră este destul de bună, dar putem stabili o întâlnire...”

3. Evită concesiile și practică schimburile

Nu de multe ori auzim vorbindu-se despre concesiile pe care fiecare dintre noi le facem altor persoane. Însă în negocieri, nu este indicat să apelăm la concesiile. De ce? Deoarece...

concesiile reprezintă renunțarea benevolă a unuia dintre parteneri la anumite aspecte care fac obiectul negocierii în favoarea partenerului său de dialog, fără a primi ceva în schimb din partea acestuia. Practic respectivul partener renunță la acele aspecte în favoarea sau în folosul celuilalt, mergând pe ideea că și partenerul său va proceda în mod similar cu altă ocazie, la un alt moment.

Negocierea implică anumite avantaje pe care și le conferă reciproc cei doi parteneri de negociere. Renunță la mentalitatea „ok, de data asta las eu de la mine, data viitoare e rândul meu”. Nu știe niciodată dacă va mai exista o altă dată, deoarece contextul negocierilor se află în continuă schimbare. Poate „altă dată” chiar dacă partenerul de negociere dorește să îți facă anumite concesiile, este posibil să nu poată, datorită condițiilor reale destul de dure în care se desfășoară negocierile. În al doilea rând trebuie să ții cont întotdeauna de obiectivele pe care ți le-ai stabilit. Care mai este miza negocierii dacă faci concesiile? Mai bine dai totul pe gratis. În general, schimburile sunt percepute, de către partenerii de negociere, ca fiind reciproc avantajoase.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

În procesul de negociere concesiile sunt admise doar în situația în care ambii parteneri renunță reciproc la unele aspecte care fac obiectul negocierii, fără a obține în schimb nimic unul de la celălalt. Practic în astfel de situații, cel mai potrivit termen pe care îl putem folosi este acela de **compromis.**

Exemplu:

*Să ne imaginăm o situație în care sunt prezenți doi copii. Unul dintre ei are două fructe, iar celălalt nici una. Cel din urmă poartă fructele primului. Primul copil îi oferă celui de al doilea un fruct, fără să îi ceară nimic în schimb acestuia. În această situație avem de a face cu o **concesie**.*

Exemplu:

*Să presupunem că în situația anterioară cel de al doilea copil ar avea și el două ciocolate. Partenerul său îi oferă unul dintre cele două fructe pe care le are, fără să îi ceară nimic în schimb. Însă cel de al doilea copil îi oferă și el partenerului său o ciocolată, fără a solicita fructul sau altceva în schimb acesteia. Este o situație clasică de **compromis**, în cadrul căreia fiecare dintre cei doi parteneri își unul oferă ceva unul celuilalt, fără nici o obligație.*

Analizând conținutul celor două exemple anterioare, putem concluziona faptul situațiile de compromis apar atunci când ambii parteneri de negociere cedează unul în fața celuilalt, fără nici o obligație din acest punct de vedere.

4. Fii pregătit!

Înainte de a demara negocierile informează-te cât mai bine pentru că de multe ori informația îți conferă putere în relația cu partenerul de negociere. Informează-te referitor la cât mai multe dintre aspecte care urmează să fie negociate. Citește cărți, presa de specialitate, folosește Internet-ul astfel încât să dispui de o întreagă bază de documentare, să fii cu un pas înainte față de partenerul de negociere. Informația îți permite să anticipezi evoluțiile viitoare.

5. Pregătește-te și plănuiește cu grijă totul

Succesul unei negocieri depinde în mare măsură de modul în care anumite aspecte au fost negociate între cei doi parteneri. Un bun negociator, va încerca întotdeauna să:

- identifice alternativele de negociere;
- analizeze cea mai bună alternativă;
- identifice cât mai multe aspecte negociabile cu putință;
- gândească și din punct de vedere al celeilalte părți;



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- găsească „terenul comun” pe care poate „juca” cu partenerul său de dialog.

6. Folosește „jokerii”

În negocieri, „jokerii” sunt reprezentați de acele cele mai ieftine aspecte, elemente, la care poți renunța oferindu-i-le partenerului de dialog în schimbul a ceva ce are o valoare destul de mare pentru tine. Identificarea „joker-ilor” se realizează comparând alternativele și scopurile tale cu cele ale partenerului de negociere. Practic, în acest fel poți face diverse asocieri între ceea ce ai tu nevoie și ceea ce are nevoie celălalt.

Exemplu:

Doi copii se află într-un proces de negociere. Unul are o cutie cu creioane de color și mai multe fructe de același fel. Celălalt are o carte de colorat. Copilul cu fructele își dorește cartea de colorat și îi oferă partenerului său jumătate din fructele pe care le are, deoarece pentru el este mai importantă cartea de colorat comparativ cu fructele pe care le cedează, acestea reprezentând pentru el un joker pe care i-l oferă partenerului său.

7. Vorbește pe înțelesul celuiilalt. Fă-te înțeles cât mai bine.

Orice negociator abil știe acest lucru și în timpul negocierilor va evita întotdeauna formulări lungi, obositoare și foarte greu de reținut. Încearcă să folosești întotdeauna termeni relativ simpli, al căror conținut îl cunoști și mai ales care îi sugerează partenerului posibilitatea de a obține anumite avantaje sau de a-și atinge obiectivele. Folosește cele mai simple argumente. Pregătește întotdeauna argumente cu ajutorul cărora să încerci să demontezi poziția celeilalte părți implicate. Obiectivul unui negociator abil este acela de crea anumite dubii față de motivația partenerului și ai crea un sentiment de nesiguranță față de argumentația folosită.

8. Dezvoltă-ți abilitățile comportamentale

Încearcă să nu îți trădezi sentimentele sau starea de spirit prin diverse gesturi sau expresii ale feței. Cunoașterea tehnicilor de comunicare non-verbală este foarte importantă. Încearcă să adopți o atitudine care să exprime faptul că te gândești și analizezi argumentele celuiilalt, dar de fapt nu ești convins de ele sub nici o formă. Lasă-l să spună tot ce are de spus și apoi construiește-ți propria



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

argumentație. Evită stereotipurile și repetițiile. Nu adopta o atitudine intransigentă, pentru s-ar putea să nu ajungi la nici un rezultat. Fii răbdător cu partenerul tău. Încearcă să îi descoperi punctele sensibile analizându-i comportamentul.

9. Nu minți niciodată, dar folosește adevărul în avantajul tău

Nu numai că nu este etic să minți într-o negociere, dar este și inefficient. Un proverb românesc spune „Minciuna are picioare scurte” și este foarte posibil ca mai devreme sau mai târziu partenerul să își dea seama de acest lucru și să fii nevoit să renunți la beneficiile obținute. Mai mult, credibilitatea ta va avea de suferit. Nu este nevoie să spui pe deplin tot ceea ce faci, ci important este să plasezi faptele și aspectele veridice într-o lumină cât mai pozitivă.

Exemplu:

Ești un candidat pentru angajarea pe un post de analist resurse umane. Una dintre întrebările la care trebuie să răspunzi, la interviu, se referă la experiența de care dispui pe domeniul resurselor umane. Ți se solicită să descrii câteva probleme cu care te poți confrunta în acest domeniu de activitate. Nu ai o experiență foarte vastă, dar ai efectuat un stagiul de practică, în domeniul resurselor umane la o firmă și mai mult, cel mai bun prieten al tău lucrează în acest domeniu, fiind un bun profesionist. Mai mult ca sigur, nu vei spune că nu dispui de experiență pe domeniul resurselor umane, deoarece cunoști foarte multe aspecte legate de acest domeniu, din stagiul de practică efectuat, din cărțile studiate și de la prietenul tău care te-a familiarizat cu foarte multe situații practice. Angajatorul este chiar impresionat de răspunsul tău. Concret, nu îi vei spune niciodată angajatorului de unde dispui de aceste cunoștințele, dar nici nu îl vei minți spunându-i că ai lucrat pentru o anumită perioadă de timp la una sau mai multe firme.

10. Folosește incertitudinea în avantajul tău

Înainte de a lansa o ofertă pe care ești dispus să o înaintezi partenerului de dialog, testează nivelul de informare de care dispune partenerul tău. De exemplu, un angajator căruia nu îi spui salariul real pe care îl ai la actualul loc de muncă și motivele pentru care ți-ai părăsit job-ul curent, va încerca să vină cu cea mai bună ofertă. Deși angajatorul bănuiește care ar putea fi câteva dintre motivele părăsirii actualului loc de muncă, nu dispune date și informații certe în acest sens și ca atare, ai numai de câștigat, deoarece nesiguranța generată de lipsa de informare a angajatorului cu privire la acest aspect, este în avantajul tău.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Exemplu:

Haideți să ne gândim la un meci de fotbal care urmează să se dispute între două echipe rivale din campionatul unei țări și care au o istorie foarte bogată a confruntărilor directe, fiind totodată și principalele candidate la titlul de campioană. Mai mult, dacă un jucător care a evoluat a una dintre cele două echipe, acceptă ulterior să evolueze și pentru cealaltă, acesta se va confrunta cu dificultăți de integrare în noua echipă, în special din punctul de vedere al fanilor respectivului club.

Dar să revenim la tot ceea ce înseamnă etapa premergătoare meciului direct dintre cele două echipe. Care este comportamentul celor doi antrenori? În primul rând fiecare dintre cei doi antrenori face o serie de declarații provocatoare cu referire directă la echipa adversă. În al doilea rând de la un moment la altul apar foarte schimbări în ceea ce privește componența echipei, mai întâi se precizează că pe un anumit post va evolua un jucător foarte bun, pentru ca mai apoi acesta să fie declarat accidentat și să „oficial” este înlocuit cu un altul mai slab. Ne întrebăm de ce oare este necesar un asemenea comportament. Pentru simplul motiv că fiecare dintre cei doi antrenori gândește o anumită strategie de abordare a jocului și încearcă să își surprindă adversarul, scopul final fiind acela de a profita de starea de incertitudine pe care au creat-o

11. Mai bine nu încheia un acord decât să faci o afacere proastă

Evident, nu? De ce să accepți ceva ce este în dezavantajul tău? Negociezi pentru a-ți atinge anumite obiective. În general, negociatorii abili sesizează momentul în care sunt pe punctul de încheia o afacere proastă și deși, au fost negociate o serie de aspecte extrem de importante, consideră că este mai bine să renunțe decât să se afle în pierdere.

12. Realizează când trebuie să renunți la tocmeală

Niciodată nu este indicat să te lăcomești și să încerci să obții mult mai mult decât ceea ce ai în prezent. S-ar putea ca acest lucru să îți dăuneze în viitor. Nu este exclus să pierzi mare parte a beneficiilor deja obținute datorită tendinței de a obține și mai mult. Mai mult, partenerul de negocieri te poate considera ca fiind un om lipsit de onoare, deoarece, odată ce ai stabilit anumite aspecte, tu încerci să obții și mai mult. Poate crede că vrei să îl păcălești.

Exercițiul 10

În calitate de participant la un proces de negociere, precizați care dintre principiile descrise anterior au deținut ponderea majoritară în adoptarea deciziei dumneavoastră. Care dintre aceste principii nu au fost respectate și de ce?



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

FUNCȚIILE NEGOCIERII

Indiferent de scopul în care se desfășoară, negocierea este în primul rând un proces de interacțiune între oameni. Un alt aspect care trebuie reținut este că orice negociere solicită timp, informații, resurse umane, financiare și materiale, efort psihic etc. Derularea unui proces de necesar pentru pregătirea dialogului, pentru desfășurarea efectivă a tratativelor și finalizarea acordurilor încheiate. O negociere, indiferent de tipul acesteia sau de forma pe care o îmbracă reclamă anumite abilități și cunoștințe de care trebuie să dispună negociatorii. Sesizarea, pe durata negocierilor, elementelor de comunicare non-verbală, solicită un efort psihic relativ ridicat din partea negociatorilor; mai mult acordurile pot lua naștere în urma unor discuții foarte îndelungate, ceea ce înseamnă pentru negociatori o stare de tensiune psihică continuă.

Negocierea este un proces deosebit de complex, cu toate că, la prima vedere, poate părea extrem de simplu. Însă chiar dacă eforturile depuse într-o negocieri sunt, în general, relativ ridicate, negocierea are o valoare intrinsecă importantă pentru negociatorii, care rezultă din funcțiile pe care le îndeplinește.

➤ **Negocierea reprezintă o modalitate de soluționare a conflictelor**

În general, conflictele, indiferent de cauzele, scopul sau natura acestora, reprezintă un important consumator de resurse umane, financiare, materiale, timp etc. având nu de puține ori consecințe negative.

Soluționarea conflictelor prin negociere presupune conlucrarea părților în vederea depășirii divergențelor dintre acestea, în scopul identificării unor alternative avantajoase pentru fiecare dintre cele două părți. Practic, niciuna dintre cele două părți nu sunt dispuse să renunțe la idealurile lor, dar nici să nu obțină nici un beneficiu. Mai mult, rezolvarea problemelor cu ajutorul negocierilor presupune ca fiecare dintre părțile implicate în conflict să renunțe la luptă și să încerce să identifice diferențele care le separă și le fac să se situeze pe poziție divergente. Începând cu acest moment este interzisă orice încercare a unuia dintre parteneri de a învinge sau de a reprima intențiile celuilalt.

Medierea conflictelor prin negociere presupune ca fiecare dintre cele două părți aflate în opoziție să-și recunoască reciproc legitimitatea, fără ca aceasta să însemne și recunoașterea reciprocă a obiectivelor și idealurilor pentru care luptă. Următoarea fază este reprezentată de cooperarea dintre cele două părți aflate în conflict, prin recunoașterea faptului că au nevoie una de cealaltă. În acest sens, accentul este pus pe identificarea elementelor comune și nu a celor care le despart, însă de ce să nu recunoaștem că este posibil ca unul dintre adversari să nu accepte colaborarea.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Exemplu:

Conflictele de muncă sunt soluționate, în cele mai multe dintre cazuri, prin negociere. Practic, reprezentanții angajaților sau sindicatele și conducerea companiei sau patronatul manifestă disponibilitatea de a negocia și fiecare dintre cele două părți încearcă să își argumenteze cât mai temeinic poziția adoptată. Chiar și în cazul unor conflicte de muncă foarte intense, în care angajații nemulțumiți amenință cu sechestrarea conducerii companiei, cu încetarea activității pe perioadă nedeterminată sau cu ample mișcări de stradă, cea mai bună soluție ce poate fi adoptată este reprezentată de negocierile dintre sindicat și companie. Exemplul cel mai elocvent îl reprezintă momentul venirii minerilor în București și acțiunea în forță a acestora.

➤ Negocierea reprezintă o modalitate de adoptare a deciziilor

În prima parte a discuției noastre referitor la conținutul conceptului de negociere, am precizat faptul că negocierea este, în fapt, un proces decizional. Posibilitatea pe care oamenii o au de a-și exprima opiniile și de a ajunge la consens prin intermediul negocierilor reprezintă o modalitate de adoptare a deciziilor într-un mod civilizat.

Deciziile adoptate în cadrul unei negocieri pot fi unilaterale, colective, impuse pe linie ierarhică, adoptate prin vot deschis sau secret etc.

Adoptarea deciziilor prin negociere este deosebit de complexă, deoarece implică derularea anumitor procese, ca de exemplu:

- **processe politice** la finalul cărora deciziile sunt impuse de o terță parte în virtutea autorității de care dispun, nefiind rezultatul dialogului dintre partenerii de negociere. De exemplu, decizia stabilită de o instanță judecătorească în ceea ce privește partajul bunurilor comune ale soților aflați în divorț;
- **processe de manipulare** în cadrul cărora una dintre cele două părți încearcă să îi impună celuilalt partener propriile decizii sau variante de acord. Rolul dominant în cadrul unor astfel de procese revine, bineînțeles, părții mai puternice. Deciziile pot fi impuse prin forțare, constrângere sau chiar prin confruntare.
- **processe de expertizare**, în cadrul cărora deciziile adoptate sau variantele decizionale existente sunt evaluate de către specialiști sau decidenți din punctul de vedere al raportului efecte generate, eforturi solicitate;
- **processe de substituie a deciziilor**, în activitatea practică din domeniul negocierilor pot fi întâlnite numeroase situații în care negociatorii refuză să încheie un acord cu partenerii



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

de dialog, în scopul de evalua alternativele de care dispun și de a adopta noi decizii mai bune;

- **procese de schimb care apar în adoptarea deciziilor** generate de analiza raportului dintre eforturile depuse și rezultatele obținute de către fiecare dintre cele două părți, ca de exemplu: decizia de achiziționare a unui produs este analizată prin intermediul raportului dintre costul produsului și utilitatea acestuia.

Exemplu:

Asistăm în prezent la un fenomen social care dobândește o amploare din ce în ce mai mare, respectiv terorismul, însă noi vom încerca să îl analizăm din punctul de vedere al negocierii. În general negocierile dintre grupările teroriste și autorități sunt extrem de dificile, aceasta deoarece fiecare dintre cele două părți deși, pare că încearcă să își diminueze solicitările una față de cealaltă, nu își vor schimba niciodată pozițiile și obiectivele. Practic aceste negocieri sunt caracterizate de procese de manipulare foarte puternice, deoarece fiecare dintre cele două părți încearcă să se impună. Sunt negocieri de durată, deoarece procesele de schimb și de expertizare a deciziilor pe care le vor adopta, implică luarea în considerare a tuturor alternativelor posibile de care dispune fiecare dintre cele două părți, astfel încât să fie se situeze într-o poziție cât mai bună în raport cu adversarul. Astfel de negocieri solicită foarte mult tact, răbdare, un volum foarte mare de informații, ascultare activă, o foarte bună cunoaștere a limbajului non-verbal etc. Unii specialiști apreciază că acestea sunt negocierilor cu cel mai mare grad de dificultate.

➤ Negocierea este un mijloc de promovare a schimbărilor în cadrul organizațiilor

Din acest punct de vedere negocierea este cel mai eficient instrument de care dispun organizațiile și pe care îl pot utiliza în scopul de diminua rezistența la schimbare a propriilor angajați. Oamenii sunt, în general, temători în fața schimbărilor; aceasta deoarece orice schimbare implică un anumit grade de noutate, de necunoaștere din partea oamenilor.

Exemplu:

Procesul de restructurare demarat la nivelul unui număr mare de companii românești aflate în proprietatea statului, a avut ca principal efect disponibilizarea, într-un timp relativ scurt a unui număr foarte mare de angajați. Momentul inițierii acestui proces a fost unul marcat de o serie de greve și mișcări de stradă ale muncitorilor români. Însă, recompensa oferită acestora pentru



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

acceptarea procesului de restructurare a fost reprezentată de plățile sau salariile compensatorii. Foarte mulți salariați au adoptat decizia de a accepta această ofertă.

Exemplu:

Să ne gândim cum ar putea reacționa un copil în situația în care părinții îi spun că trebuie să meargă la o altă școală, dintr-un alt cartier, deoarece tocmai s-au mutat într-o nouă locuință. Nu cred că am dori să ne aflăm în ipostaza părinților acestuia, nu? Bineînțeles reacția copilului va fi una nefavorabilă, de dezaprobare a acestei decizii, deoarece în vechiul cartier și la fosta școală erau cei mai mulți dintre prietenii lui. A învăța într-o nouă școală, într-un alt cartier înseamnă pentru el renunțare la relațiile sale de prietenie. Părinții vor încerca în mod susținut să îl facă să înțeleagă că își poate vizita prietenii ori de câte ori va dori și că își va face și alți prieteni în noul cartier. Mai mult vor încerca să diminueze rezistența la schimbare a copilului prin diverse forme de motivare.

Concluzia pe care o putem desprinde analizând exemplele anterioare este următoarea: atât timp cât eforturile oamenilor de accepta schimbarea vor fi recompensate, aceștia își vor exprima acordul.

➤ **Negocierea facilitează realizarea schimburilor economice**

Tranzacțiile care au loc în domeniul afacerilor sunt, în primul rând, rezultatul negocierilor și apoi al actului efectiv de vânzare-cumpărare. Explicația logică a acestei afirmații se regăsește în **diferențele existente între cele negociere și vânzare.**

- în cazul unei vânzării, condițiile inițiale de vânzare a produsului către cumpărător nu pot fi modificate, în timp ce în cazul negocierilor apar diferite propuneri, atât din partea cumpărătorului, cât și din partea vânzătorului;
- în cazul vânzării, vânzătorul nu își modifică poziția declarată, în timp ce în negociere fiecare dintre partenerii de dialog încearcă să facă acest lucru pentru a ajunge la un acord comun;
- în vânzare, obiectivul vânzătorului este acela de a-l convinge pe cumpărător să achiziționeze un anumit produs, spre deosebire de situațiile în care au loc negocieri, obiectivul principal al negociatorilor fiind acela de a elimina divergențele care pot împiedica încheierea contractului.

Întrebări recapitulative



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

1. Negocierea reprezintă un proces de adoptare a deciziilor. Care sunt principalele tipuri de procese care însoțesc adoptarea unei decizii în procesul de negociere.

2. Care sunt principalele funcții ale negocierii?

TIPOLOGIA NEGOCIERILOR

De-a lungul timpului schimbările tehnologice, culturale, militare, economice, sociale, politice, etc. au determinat diversificarea formelor de negociere. În literatura și practica de specialitate există o tipologie variată a negocierilor, având la bază anumite criterii de clasificare. În continuare vom încerca să prezentăm succint cele mai importante și mai relevante tipuri de negocieri.

1. Criteriul „domeniul negocierilor”

În funcție de acest criteriu, putem identifica următoarele tipuri de negocieri:

a) negocierile economice care de cele mai multe ori îmbracă forma unor negocieri de afaceri, iar în cadrul acestora negocierile comerciale sunt cele mai frecvent întâlnite, vizând încheierea unor contracte al căror principal obiect îl constituie anumite produse și servicii.

b) negocierile politice se derulează fie între două sau mai multe state, în scopul încheierii unor acorduri sau înțelegeri bilaterale sau reglementări unor diferende. Aceste forme de dialog sunt cunoscute sub denumirea de negocieri diplomatice. De asemenea, trebuie menționat faptul că negocierile politice se pot derula și la nivel intern, respectiv între forțele politice dintr-o anumită țară în scopul stabilirii unor parteneriate sau discutării anumitor diferende. Cred că fiecare dintre noi cunoaște cel puțin un exemplu de negocieri de natură politică, derulate la nivel intern. De exemplu, alianța dintre două partide politice reprezentative are la bază un proces de negociere. Înainte de demararea campaniei electorale sau chiar de încheierea partenerului dintre cele două forțe politice, acestea stabilesc, foarte clar, o serie de aspecte ca de exemplu: dacă unul dintre partide desemnează candidatul la funcția supremă în stat, celălalt stabilește candidatul pentru ocuparea funcției de prim-ministru, care este numărul de portofolii ministeriale care va reveni fiecărui partid, care este numărul de parlamentari de care va dispune fiecare dintre cele două partide politice etc.

c) negocierile militare specifice domeniul militar au ca principal obiectiv soluționarea, în primul rând a unor conflicte armate existente în diferite zone geografice. Un alt aspect foarte important care trebuie reținut este faptul că negocierile militare pot fi derulate și în scopul stabilirii unor parteneriate și alianțe strategice între forțele militare din diferite state, în vederea creșterii forței



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

de rezistență a acestora în fața atacurilor altor state. Menținerea păcii în zonele de conflict poate constitui un alt obiectiv al negocierilor militare. De exemplu, rolul militarilor din forțele internaționale prezente în zone de conflict, precum cele din Orientul Mijlociu (Afganistan, Iraq, Liban) ori Serbia au rolul de menține ordinea și liniștea în zonele respective, preîntâmpinând eventualele lupte ce ar putea apărea între taberele combatante.

d) negocierile sociale vizează latura socială a unei economii, presupunând implicarea unor parteneri sociali, ca de exemplu: syndicatele, patronatele și statul prin reprezentanții legali. De exemplu, contractele colective de muncă, indiferent că sunt încheiate la nivel național, sector al economiei naționale sau de întreprindere, sunt rezultatul unor negocieri cu caracter social, între syndicate și patronate. În urma unor astfel de negocieri sunt stabilite și adoptate o serie de măsuri în scopul de a asigura protecția socială a categoriilor defavorizate: fixarea salariului minim brut pe economie, drepturile și obligațiile angajaților și angajatorilor, timpul de muncă și de odihnă, angajarea și concedierea etc.

2. Criteriu „nivelul de desfășurare a negocierilor”

În funcție de acest criteriu pot fi identificate următoarele tipuri de negocieri:

a) negocieri la nivel intern, derulate în interiorul unui stat. Astfel de negocieri pot fi de natură economică, politică, socială, militară etc.

b) negocieri la nivel internațional, specifice situațiile în care cel puțin unul dintre partenerii de negociere este dintr-o altă țară. Evoluțiile favorabile înregistrate în decursul ultimilor ani în domeniul economic și social, precum și progresul tehnic au determinat o creștere a importanței și rolului negocierilor internaționale. Unul dintre factorii care exercită o influență majoră asupra rezultatului negocierilor internaționale îl reprezintă diferențele culturale existente între negociatori, la care se adaugă exigențele ridicate ale partenerului străin.

Exemplu:

Negocierile pe care un investitor străin le poartă cu statul român în vederea preluării unei companii românești din domeniul bancar, se înscriu în categoria negocierilor internaționale. De asemenea, negocierile dintre Ucraina și România în vederea semnării unui tratat bilateral fac parte tot din această clasă.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

c) negocierile nonguvernamentale orientate în general către încheierea unor contracte, care nu implică participarea instituțiilor statului;

d) negocieri guvernamentale ce caracterizează implicarea unor instituții de stat.

3. Criteriul „numărul participanților”

În cadrul unui proces de negociere pot fi implicați cel puțin doi sau mai mulți participanți, fie că este echipe de negociere formate din mai mulți membrii, fie de negociatori individuali constituiți ca părți distincte.

În funcție de acest criteriu pot fi identificate următoarele tipuri de negocieri:

a) negocieri bilaterale sau indivizide în situațiile în care sunt implicați doar doi negociatori;

b) negocieri multilaterale care dobândesc o importanță din ce în ce mai mare. De exemplu, negocierea unui contract de privatizare poate avea un caracter multilateral prin implicarea în cadrul discuțiilor a următorilor parteneri: investitorul străin, syndicatele, reprezentanții companiei și reprezentanții statului care deține acțiunile majoritare la compania ce urmează a fi privatizată. Alegerea de către un grup de prieteni a locației de desfășurare a unei petreceri, fiecare dintre ei având opinii diferite, are un caracter multilateral.

4. Criteriul „comportamentul și interesele părților”

Acesta este un criteriu foarte important, în funcție de care putem distinge următoarele două tipuri de negocieri:

a) negocieri personale, negociatorul încearcă să își atingă propriile interese și să își satisfacă propriile nevoi.

b) negocieri colective caracterizate printr-o doză redusă de subiectivism din partea negociatorului deoarece urmărește realizarea unor obiective stabilite la nivelul organizației din care face parte.

Exemplu:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

În situația în care un agent imobiliar încearcă să își vândă propria casă, va urmări să își realizeze interesele la un nivel cât mai ridicat, dând dovadă de o doză de subiectivism destul de mare. Mai bine spus va negocia mai mult cu sufletul, decât cu mintea încercând să transforme eventualele dezavantaje ale casei, invocate de client, în avantaje sau să le minimizeze. Aceasta, spre deosebire de situația în care ar trebui să vândă o casă aflată în portofoliul companiei imobiliare al cărei angajat este, caz în care comportamentul agentului va fi mult mai relaxat, mai detașat, va accepta mult mai ușor eventualele critici ale clientului și mai mult, posibil, să le și recunoască compensând eventualele dezavantaje ale casei cu reduceri de preț oferite clientului.

Exercițiul 11

Încercați să vă descrieți propriul comportament în situația în care ați fost implicat într-o negociere personală.

FORMELE NEGOCIERII

În general procesul de negociere este orientat către realizarea obiectivelor fiecăruia dintre partenerii de dialog însă, interacțiunea dintre părțile implicate poate îmbrăca una dintre următoarele două forme: de rezolvare a problemelor sau de confruntare propriu-zisă. În funcție de fiecare dintre aceste două forme putem distinge **negocierea predominant integrativă** și **negocierea predominant distributivă**.

Negocierea predominant integrativă (rezolvarea problemelor) se caracterizează prin preocuparea și încercarea fiecăruia dintre partenerii de dialog de a-și distribui în mod egal câștigurile sau pierderile rezultate în urma procesului de negociere. Această atitudine este orientată spre prevenirea și soluționarea diferendelor și problemelor dintre negociatori. Deși fiecare dintre părțile implicate urmăresc realizarea obiectivelor într-o proporție cât mai mare, nu pierd niciodată din vedere faptul că soluția propusă trebuie să fie acceptată și de către partener.

Astfel fiecare dintre partenerii de negociere vom suporta în mod egal costurile și beneficiile rezultate din negociere.



Exemplu:

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Doi frați au o portocală și ambii și-o doresc. Nu au banii să își mai cumpere încă una, așa trebuie să negocieze modul în care și-o vor împărți. Oare este corect ca doar unul dintre ei să mănânce, iar celălalt să facă același lucru atunci când vor putea să își mai cumpere una? Nu, pentru că și celălalt își dorește portocala la fel de mult ca și fratele său. Soluția la care cei doi frați vor ajunge este să împartă portocală o jumătate unuia, o jumătate celuiilalt și astfel să nu se supere nici unul dintre ei.



Negocierea predominant distributivă (confruntarea propriu-zisă), caracterizată prin încercarea protagoniștilor de a își majora câștigul. Spre deosebire de negocierea distributivă, cea de tip integrativ presupune situarea confruntarea efectivă a partenerilor, care de cele mai multe ori, se situează pe poziții diametral opuse. În termeni matematici, acest tip de negociere este cu sumă majorată. Fiecare dintre partenerii de negociere se consideră un câștigător și încearcă să îl învingă pe celălalt prin supunerea completă a acestuia. În general, în astfel de situații, compromisul este dificil de realizat, soluția finală fiind obținută prin renunțarea uneia dintre părți.

Exemplu:

Un exemplu clasic în care negocierile de tip distributiv pot apărea îl reprezintă disputa dintre soț și soție cu privire la locul de petrecere al concediului. Soțul vrea la munte, soția la mare, însă în final unul dintre parteneri acceptă propunerea celuiilalt tocmai pentru a diminua starea conflictuală apărută.



Reflecții asupra conținutului unui proces de negociere în care ați fost implicat și analizând comportamentul partenerului de negociere, încercați să încadrați acea situație într-una dintre cele două tipuri de negociere prezentate anterior.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Întrebări recapitulative

1. Care sunt principalele criterii de clasificare a negocierilor?
2. Identificați principalele diferențe dintre cele două forme ale negocierii: predominant distributivă și predominant integrativă.

MODELE ALE PROCESULUI DE NEGOCIERE

În literatura de specialitate procesele de negociere au fost transpuse sub forma unor modele conceptuale sau teoretice, cărora au fost circumscrise, în funcție de acțiunea factorilor care influențează procesul de negociere. Supunem atenției dumneavoastră două dintre cele mai importante modele teoretice ale procesului de negociere.

1. Modelul Sawyer și Guetzkow

Esența acestui model constă în faptul că orice rezultat obținut în urma unui proces de negociere este influențat și generat de influența anumitor categorii de factori sau variabile. Practic orice negociere este impusă de nevoia de obținere a unui rezultat mai bun sau necesitatea de a dispune de ceva care se află în posesia unui alte părți.

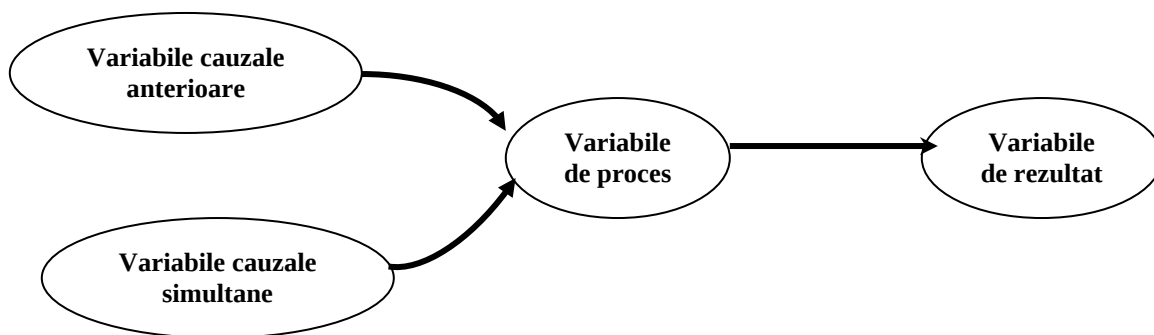


Fig. 1 Modelul Sawyer și Guetzkow



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Autorii modelului identifică trei categorii de variabile care influențează în mod decisiv o negociere, respectiv:

- ❖ **variabilele cauzale**, respectiv cauzele care conduc la inițierea unui proces de negociere. În aceasta categorie pot fi incluși următorii factori:
 - ⇒ **Negociatorii**: diferențele culturale, atitudinea, personalitatea, cunoștințele, experiența, relațiile de care dispun;
 - ⇒ **Scopurile**: interesele negociatorilor, terenul comun, diferențele dintre obiective;
 - ⇒ **Organizarea negocierii**: informațiile, timpul, puterea negociatorilor, caracterul negocierilor (secret sau public).
- ❖ **variabilele de proces**, respectiv factorii specifici modului de desfășurare a negocierilor efective, respectiv: proceduri, reguli, regulamente, strategii, tehnici, comunicarea selectate în funcție de acțiunea variabilelor cauzale, de obiectivele urmărite și de interacțiunea dintre negociatori.
- ❖ **variabilele de rezultat**, respectiv criteriile de evaluare a gradului de realizare a obiectivelor propuse.

2. Modelul BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

Este cunoscut și sub denumirea de modelul alternativelor și constă în identificarea celei mai bune alternative de negociere pe care o are la dispoziție fiecare negociator, în scopul de a obține rezultatul cel mai bun. Un negociator abil trebuie să cunoască nu numai propriile variante de negociere, dar și pe cele ale partenerului de discuții sau în caz contrar, să încerce să le anticipateze.

Mulți negociatori greșesc atunci când se implică într-o negociere, datorită faptului că nu își stabilesc un set de obiective clare în ceea ce privește negocierea în sine. În alte cazuri nu dispun de toate informațiile necesare, aflându-se astfel într-o poziție dezavantajoasă în raport cu partenerul. Practic ei nu pot identifica soluții viabile care să le permită obținerea unui rezultat favorabil. Alte categorii de negociatori, recunosc faptul că dispun de un anumit număr de alternative sau variante de acțiune, dar care totuși, le conferă o arie de acțiune extrem de restrânsă. Soluția ar fi în acest caz ca ei să își folosească creativitatea.

De exemplu, varianta cea mai simplă de acțiune a sindicatelor o reprezintă greva, însă fără a analiza costurile unei astfel de acțiuni în comparație cu cele ale unei activități de lobby sau încercare de influențare favorabilă a conducerii companiei.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

De ce este importantă identificarea și cunoașterea alternativelor? Din următoarele trei motive:

- negociatorii care dispun de alternative viabile dispun de o putere de negociere mai mare în raport cu adversarul și pot obține rezultate mai bune;
- fiecare alternativă permite evaluarea viabilității propunerilor adversarilor;
- alternativele îi permit negociatorului să își evalueze și să își ajusteze poziția pe parcursul negocierilor.

Orice negociator trebuie să dispună de alternativă sau variante de acțiune pentru situația în care negocierile nu se finalizează în mod favorabil. De asemenea, identificarea fără prea mult efort a unor alternative false, datorită lipsei de preocupare sau de informare, poate conduce la încheierea unei înțelegeri total nefavorabile pentru un negociator.

Identificarea alternativelor înseamnă o foarte bună cunoaștere de către negociator a „terenului de negociere”, în scopul de a obține un rezultat favorabil. Cunoașterea alternativelor de care dispune celălalt partener de negociere presupune a gândi și a acționa precum acesta. „Ce aş putea să fac în locul lui?”, „Care dintre alternativele lor pare a fi cea mai bună?”, „Ce pot și ce trebuie să fac pentru a-i satisface interesele dacă nu se ajunge la un acord?”

Exemplu:

În situația în care Paul nu ajunge la un acord în ceea ce privește achiziționarea mașinii al cărei proprietar este John, acesta dispune de următoarele alternative:

- să amâne procesul de cumpărare a unui automobil;
- să închirieze o mașină de la o companie specializată;
- să folosească mijloacele de transport în comun;
- să împrumute mașina unui prieten;
- să apeleze la serviciile unei companii de taximetrie;
- să încerce analizeze și alte oferte existente pe piață, contând și alți vânzători;
- să își cumpere o mașină mai ieftină, încadrându-se astfel în bugetul de care dispune;
- să contracteze un credit bancar și să îi achite lui John întreaga contravaloare a mașinii.

RECAPITULAREA MODULUI 1

2.1. Negocierea reprezintă procesul prin care două sau mai multe părți (fiecare controlând resurse dorite de cealaltă parte) încearcă să realizeze un acord cu privire la schimbarea reciprocă de resurse.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

2.2. Negocierea - un ansamblu de decizii prin care partenerii cad de comun acord, în loc să acționeze conform voinței unilaterale.

2.3. Negocierea prezintă următoarele caracteristici:

- negocierea este un proces de comunicare între parteneri
- negocierea este un fenomen social
- negocierea este un proces cu finalitate precisă
- negocierea este prin natura sa o competiție

2.4. Negocierile se pot desfășura:

- la locul de muncă;
- în familie;
- cu prietenii;
- partenerii de afaceri;
- alte persoane

2.5. Indiferent de situațiile, locul și momentul în care se desfășoară, orice proces de negociere înglobează în structura sa următoarele elemente:

- negociatorii sau părțile angajate în negociere;
- obiectul negocierii;
- contextul negocierii;
- interesele părților;
- miza negocierii;
- alternativele de negociere;
- puterea de negociere;
- informația;
- timpul;

2.6. Între cele mai importante principii pe care trebuie să le respectăm într-o negociere, menționăm:

- Stabilește-ți un set de obiective foarte clare
- Întâi vinde și apoi negociază – și doar dacă ești nevoit!
- Evită concesiile și practică schimburile
- Fii pregătit!
- Pregătește-te și planuiește cu grijă totul
- Folosește „jokerii”



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- Logica nu este convingătoare
- Dezvoltă-ți abilitățile comportamentale
- Nu minți niciodată, dar folosește adevărul în avantajul tău
- Folosește incertitudinea în avantajul tău
- Mai bine nu încheia un acord decât să faci o afacere proastă
- Realizează când trebuie să renunți la tocmeală

2.7. Funcțiile pe care le îndeplinește negocierea sunt:

- Negocierea reprezintă o modalitate de soluționare a conflictelor
- Negocierea reprezintă o modalitate de adoptare a deciziilor
- Negocierea este un mijloc de promovare a schimbărilor în cadrul organizațiilor
- Negocierea facilitează realizarea schimburilor economice

2.8. Principalele criterii de clasificare a negocierilor sunt:

- domeniul negocierilor;
- nivelul la care se desfășoară negocierile;
- numărul participanților;
- comportamentul și interesele părților

2.9. Orice proces de negociere poate îmbrăca una dintre cele două forme: predominant integrativă sau predominant distributivă;

2.10. Negocierea predominant integrativă (rezolvarea problemelor) se caracterizează prin preocuparea și încercarea fiecăruia dintre partenerii de dialog de a-și distribui în mod egal câștigurile sau pierderile rezultate în urma procesului de negociere.

2.11. Negocierea predominant distributivă (confruntarea propriu-zisă), caracterizată prin încercarea protagoniștilor de a își majora câștigul. Spre deosebire de negocierea distributivă, cea de tip integrativ presupune situarea confruntarea efectivă a partenerilor, care de cele mai multe ori, se situează pe poziții diametral opuse.

2.12. Cele mai cunoscute modele teoretice ale negocierii sunt: modelul Sawyer și Guetzkow și modelul BATNA.

RĂSPUNSURI LA EXERCITIILE DIN MODULUL 1



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Exercițiul 3

Între motivele pentru care oamenii sunt dispuși să interacționeze, putem menționa:

- atractivitatea pentru anumite activități sau persoane;
- personalitatea pe care o au;
- abilitățile, aptitudinile, cunoștințele și experiența de care dispun;
- proiectele comune la care participă;
- sistemul de valori al fiecăruia dintre noi;
- interesele;
- satisfacerea anumitor nevoi și dorințe;
- spiritul competițional;
- testarea propriilor abilități și cunoștințe

Exercițiul 5

Între factorii care formează contextul de desfășurare a negocierilor la care participă o companie românească, în vederea încheierii unui contract de import de petrol din Orientul Mijlociu, putem menționa:

- contextul economic, politic și social din regiune și din țara respectivă;
- situația militară actuală, precum și evoluțiile viitoare înregistrate în regiune;
- specificul culturii naționale a țării din care provin partenerii de negociere;
- evoluția prețului pe piața petrolului;
- evenimentele care au influențat sau care pot influența raportul dintre cererea și oferta de pe piață;

Exercițiul 7

La un joc de poker la care participăm, pentru fiecare dintre jucători miza instrumentală este reprezentată de posibilitatea de câștigare a jocului, iar miza fundamentală - multiplicarea profitului.

Exercițiul 8

Alternativele de care dispune fiecare dintre cei doi soți sunt următoarele:

SOȚUL

- să citească cele mai importante știri sportive folosind Internt-ul sau cumpărând un ziar de specialitate;
- să încerce să câștige „disputa” cu soția;

SOȚIA

- să încerce să câștige „disputa” cu soția;
- să meargă la o prietenă și să vizioneze respectivul film;
- să renunțe la intenția a viziona filmul;



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- să încerce să își convingă soția de faptul că este foarte interesat de emisiunea sportivă respectivă;- să meargă la un prieten și să vizioneze respectiva emisiune;- să renunțe la intenția a viziona emisiunea sportivă respectivă;- să urmărească emisiunea sportivă la reluare;- să urmărească cele mai importante evenimente sportive ale zilei la buletinele de știri;- să îi facă o concesie soției sale;- să realizeze alte activități;- să citească;- să urmărească alături de soție respectiva comedie romantică | <ul style="list-style-type: none">- să urmărească filmul la reluare;- să meargă la cinema;- să îi facă o concesie soțului;- să realizeze alte activități;- să citească;- să urmărească alături de soț emisiunea sportivă preferată a acestuia;- să îl convingă;- să cumpere un DVD cu filmul respectiv |
|---|---|

TEMA PENTRU ACASĂ 1

1. Care dintre următoarele afirmații este adevărată:

- a) miza negocierii este identică cu obiectul negocierii;
- b) obiectul negocierii este sinonim cu interesele părților;
- c) miza instrumentală și cea fundamentală exprimă obiectul negocierii;
- d) nici una dintre afirmațiile anterioare nu este corectă.

Răspuns corect: d

2. Puterea de negociere exprimă:

- a) raportul dintre câștigurile și pierderile fiecăruia dintre parteneri;
- b) capacitatea partenerilor de a se influența unul pe celălalt;
- c) consecințele imediate ale negocierii;
- d) consecințele pe termen lung ale negocierii.

Răspuns corect: b

3. Decizia de achiziționare a unui produs este analizată prin intermediul raportului dintre costul produsului și utilitatea acestuia poate fi încadrată în categoria proceselor:

- a) politice;
- b) de schimb;



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- c) de dominare;
- d) de evaluare a deciziilor din punct de vedere al efectelor;
- e) politice.

Răspuns corect: b

4. Un arab se apropie de o oază, cu 10 cămile, în căutarea unei surse de apă. Lângă oază stă un alt arab lângă o pancartă pe care scrie „**Poți să bei oricât – preț, o cămilă**”.

1) Care dintre cei doi arabi are puterea?

- a) cel cu cămilele;
- b) cel cu apa;
- c) imposibil de spus.

Argumentați răspunsul dumneavoastră.

2) În situația în care tu ai fi arabul cu cămilele, ce alternativă i-ai propune arabului cu apa, pentru a te lăsa să îți adapi animalele și să bei apă și tu.

3) În situația în care tu ai fi arabul cu apa, ce alternativă ai accepta din partea celui cu cămile, pentru a-l lăsa să bea apă și să își adape animalele.

5. Soțul și soția își planifică concediul. Soțul dorește să își petreacă vacanța la munte, în timp ce soția alege marea.

a) Dacă te-ai afla în ipostaza soțului, care ar fi argumentele cu care ți-ai convinge soția să accepte propunerea ta? Ce alte alternative i-ai oferi?

b) Dacă te-ai afla în ipostaza soției care ar fi argumentele cu care ai încerca să îți convingi soțul să accepte propunerea ta? Care sunt alternativele de care dispui?

VOCABULAR

- a negocia;
- alternativă;
- concesie;
- distributiv;
- integrativ;
- intrinsec;
- joker;
- schimb;
- training;
- variantă.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

RECOMANDĂRI BIBLIOGRAFICE

1. Chiriacescu A. – *Comunicare interumană. Comunicare în afaceri. Negociere*, Editura ASE, București, 2005;
2. Cohen H. – *Arta de a negocia. Cum să obții ceea ce vrei. Nimic nu se pierde, totul se negociază*, Editura Humanitas, București, 2006;
3. Deaconu A., Podgoreanu A., Rască L. – *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București, 2004;
4. Mireanu C. – *Arta negocierii*, www.presamil.ro;
5. Pistol Gh., Pistol L. – *Negocieri comerciale, uzanțe și protocol*, Tribuna Economică, București, 2000;
6. Popescu D. – *Managementul afacerilor*, Editura economică, București, 2001;
7. Prutianu S. – *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, București, 2000;
8. Vasile C. – *Tehnici de negocieri în afaceri*, Editura ASE, București, 2005;
9. *** *Negocierea – cele 10 porunci*, www.trendconsult.ro;
10. *** *Reguli pentru o negociere inteligentă (I)*, Wall Street, 24 noiembrie 2005, www.wall-street.ro;
11. *** *Reguli pentru o negociere inteligentă (II)*, Wall Street, 01 decembrie 2005, www.wall-street.ro;
12. www.elearnings4micros.com;
13. www.negotiations.co.uk.
14. www.negociere.ro.