



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Dovilė Tumasonytė

**DERYBŲ STRATEGIJŲ TAIKYMAS: ALYTAUS MIESTO KAVINIŲ ATVEJIS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė lekt. Auksė Blažėnaitė**

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DERYBŲ STRATEGIJOS TAIKYMAS: ALYTAUS MIESTO KAVINIŲ ATVEJIS**

**Įmonių valdymas 621N22001**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė.....parašas.....**

Dovilė Tumasonytė, VMGAVL-6 gr.

2017 gruodžio 18 d.

**Vadovė.....parašas.....**

Lektorė Auksė Blažėnaitė

2017 gruodžio 18 d.

**Recenzentė.....parašas.....**

Profesorė Ilona Bučiūnienė

2017 gruodžio 18 d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

**Dovilė Tumasonytė**

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Derybų strategijų taikymas: Alytaus miesto kavinių atvejis“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 gruodžio 10 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Dovilės Tumasonytės**, baigiamasis magistro darbas tema „Derybų strategijų taikymas: Alytaus miesto kavinių atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Dovilė Tumasonytė (2017). Application of Negotiation Strategies: the Case of Alytus' Cafeterias. Master's Final Thesis in Study Program Management and Administration. Supervisor lect. Auksė Blažėnaitė. School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.  
Social science: Management and Administration.  
Key words: negotiation strategy, negotiations.  
Kaunas, 2017. 78 p.

## SUMMARY

In contemporary business, negotiation plays an important role. Choosing a relevant negotiation strategy is usually built on business philosophies and it can change the forms, actions, and results of organizations. Negotiation strategies, selected and applied by a business, can become a tool for developing successful business transactions and can bring success to an organization. In order to more effectively manage the negotiations, it is important to take into account major elements of negotiation, strategies being one of them.

**The object of research** - application of the negotiation strategy application in a business enterprise.

**The aim** - to prepare recommendations for the implementation of the negotiation strategy in the catering (cafe) business in Alytus city.

**The main study results:**

1. To reveal the problems of negotiation and negotiation strategy in negotiating processes in the catering (cafe) business in Alytus city;

2. As a result of scientific literature analysis, to develop a theoretical model revealing the application of negotiation strategy in an enterprise;

3. Based on the analysis of empirical research results, to determine the peculiarities of the application of negotiation strategy in the catering sector in Alytus city, providing recommendations.

The study, completed in the present Master's work, proves that, during the negotiations, it is very important to find and apply a relevant strategy that will lead to wanted outcomes of the negotiations. The recommendations to the catering business agents in Alytus city would be to find a strategic solution that would enable both parties benefit, thus facilitating a successful completion of the negotiation process. As a result of the investigation, the choice of cooperative strategies and the relevant tactics which follow those could be suggested to business enterprises.

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. DERYBŲ STRATEGIJOS ANALIZĖ ALYTAUS MAITINIMO ĮSTAIGOSE: IŠŠŪKIAI IR PROBLEMOS.....	9
2. DERYBŲ STRATEGIJOS TAIKYMO TEORINIAI SPRENDIMAI.....	15
2.1. Derybų samprata ir struktūra.....	15
2.2. Derybų strategijų taikymas.....	19
2.2.1. Pozicinės derybų strategijos naudojimas.....	22
2.2.2. Bendradarbiavimo strategija ir jos panaudojimas.....	27
2.3. Derybų strategijos taikymo teorinis modelis.....	33
3.TYRIMO METODOLOGIJA.....	38
3.1. Tyrimo instrumento parengimas.....	39
3.2.Derybų strategijos taikymo Alytaus mieste tyrimo logika.....	39
4.TYRIMŲ REZULTATŲ ANALIZĖ.....	41
4.1. Darbuotojų apklausos analizė.....	41
4.2. Struktūrizuotas darbdavių interviu.....	57
4.3.Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir interpretavimas.....	63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	66
NAUDOTA LITERATŪRA.....	69

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Derybų strategijos teorinis modelis .....	34
2 pav. Kaip dažnai Jūs dalyvaujate derybose, proc.....	42
3 pav. Su kuo dažniausiai vykdomas derybų procesas Jūsų įmonėje, proc .....	43
4 pav. Kokio lygio derybose dažniausiai tenka dalyvauti, proc.....	44
5 pav. Ką duoda teisingas derybų strategijos pasirinkimas – su kuo esate susidūręs/-usi, proc .....	45
6 pav. Kaip Jūs galvojate, kokie veiksniai labiausiai įtakoja derybų procesą, proc.....	46
7 pav. Kaip Jūs galvojate, kuri iš žemiau pateiktų strategijų naudingiausia vykdant derybų procesą: Kodėl, proc .....	47
8 pav. Kaip Jūs galvojate, kokios problemos ar sunkumai dažniausiai pasitaiko renkantis derybų strategiją, proc .....	48
9 pav. Kaip Jūs galvojate, kas labiausiai nulemia norimą derybų rezultatą, proc.....	38
10 pav. Kaip Jūs galvojate, kas yra svarbiausia taikant derybų strategiją, proc .....	50
11 pav. Kurie iš žemiau išvardintų veiksnių, yra svarbiausi taikant konkuravimo (pozicinę) derybų strategiją derybu metu, proc .....	51
12 pav. Kaip Jūs manote, kokias taktikas geriausia pasirinkti, naudojant konkuravimo (pozicinę) strategiją, proc .....	39
13 pav. Kas svarbiausia renkantis bendradarbiavimo strategiją, proc. ....	53
14 pav. Kaip turi elgtis vadovas derybų metu sprendžiant iškilusias problemas, proc.....	54
15 pav. Jei derybų metu pastebit, jog kyla grėsmė iškilti konfliktui, Jūs, proc. ....	55
16 pav. Kaip Jūs galvojate, kaip geriausiai elgtis derybų metu, proc .....	56
17 pav. Kaip Jūs galvojate, kaip geriausiai užbaigti derybų procesą, proc.....	63
18 pav. Praktinis derybų strategijų modelis .....	66

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. „Dzūkų alaus restoranas“ naudojamos strategijos .....	13
2 lentelė. „Palermas“ naudojamos strategijos. ....	13
3 lentelė. „Dzūkijos dvaras“ naudojamos strategijos .....	14
4 lentelė. Derybų ciklo fazės. ....	17
5 lentelė. Strategijų apibrėžimai .....	20
6 lentelė. Derybų strategijų rūšys .....	20
7 lentelė. Pozicinės strategijos panaudojimo metodai .....	23
8 lentelė. Pagrindiniai bendradarbiavimo strategijos principai .....	28
9 lentelė. Dalyvių apibūdinimas .....	57

## IVADAS

Derybos, tai tarp dviejų individų vykstantis komunikacinis procesas, kurio metu siekiama pasiekti kompromisų ar sutarimų, tenkinančių abi puses. Sąmoningai to neįsivaikiame, bet derybų procesas vyksta kasdien tarp valdžios atstovų, tarp verslo įmonių su tiekėjais, darbuotojais ar valdžios institucijomis. Daugybė verslo atstovų apmoko tam tikrus įmonių atstovus derybų meno, taip tikimasi padidinti įmonių pardavimus. Geri derybiniai įgūdžiai susidaro dėl puikaus pasiruošimo, įvairių derėjimosi technikų suvokimo bei praktikos.

Derybos nagrinėjamos jau daugiau nei 50 metų (Cohen ir Thompson, 2011). Taikant derybų strategijas, svarbiausia išlieka taktikos, kuriomis naudojasi derybininkai, emocijos, kurios turi daugiausiai įtakos derybų metu, sprendimai ir pasekmės (Fulmer ir Gelfald, 2013). Pastaruoju metu nagrinėjama ir labiausiai akcentuojama derybų strategijos, kurios turi didžiausios įtakos abiejų šalių galutiniam rezultatui pasiekti. (Tzafrir, Sancher ir Tirosh-Unger, 2012). Melnikas ir Smaliukienė (2007) teigia, jog *„derybų strategijos - tai valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniam pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį – perėjimą į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu.“*

**Temos aktualumas.** Šalys norėdamos rasti tinkamus sprendimus įvairiose situacijose, privalo nuolat bendrauti viena su kita. Dėl to derybos ir yra kiekvienos organizacijos sudedamoji verslo dalis, jų sprendimas priklauso nuo pačios situacijos sudėtingumo. (Geiger ir Parlamis, 2014).

Šiuolaikinio verslo vystymasis tiek socialiniame, tiek politiniame, tiek technologiniame kontekste, darant įtaką įmonių ekonomikai ir kultūrai, reikalauja nuolatinių mąstymo ir elgesio pokyčių. O tai kelia vis naujus reikalavimus renkantis naujas verslo derybų strategijas ir užtikrinant jų įgyvendinimą, leidžiant suprasti, kad tai labai svarbu ieškant optimalaus derybų sprendimo. Vedant derybas labai svarbu žinoti, jog strategijų pasirinkime yra dvi galimybės: bendradarbiauti arba rungtyniauti. Derybų analitikai teigia, jog vedant derybų procesą, bendradarbiavimo strategija yra žymiai geriau negu konkuruoti linkusi pozicija. Labai svarbu žinoti, kad derybų esmė abi puses tenkinančio sprendimo priėmimas, o ne asmeninė pergalė. Nors daugelis derybininkų to nesupranta ir derybų metu labiau naudoja pozicinę strategiją negu bendradarbiavimo.

Derybų metu, naudojant pozicinę strategiją, abiem šalims labai svarbu pasiekti savo nusistatytą idealų tikslą, kitai šaliai suteikiant kuo mažiau galimybių. Todėl plačiau nagrinėjant šią strategiją, svarbiausia lieka metodai bei taktikos, kurias renkasi derybininkai, naudojantys šią strategiją: priešininko tikslai, alternatyvos, derybininko mąstymas, numatytos derybų išlaidos. Naudojant



bendradarbiavimo strategiją labai svarbus tampa savęs pažinimas ir tinkamos informacijos ieškojimas ir pateikimas. Kaip ir renkantis pozicinę strategiją, taip ir bendradarbiavimo strategiją svarbiausia nusistatyti alternatyvas bei įvertinti visus derybų proceso ypatumus.

**Darbo problema:** Vedant derybas dažnai kyla įvairių sunkumų ir problemų, ypač tada kai derybininkai nėra įsitikinę savo pozicija ir nėra tinkamai pasiruošę dalyvauti derybose. Vedant įvairias derybas svarbu parinkti tinkamą derybų strategiją, prieš tai jas visas tinkamai išanalizavus. Tinkamai pasirinkta derybų strategija gali padėti pasiekti tinkamą rezultatą. Verslo atstovai, kaip derybininkai, derybų metu dažnai renkasi netinkamas strategijas, siekdami jiems palankaus derybų rezultato.

**Tyrimo problema:** Kaip numatyti atitinkamos derybų derybų strategijos poreikį verslo įmonėje ir kaip išnaudoti galimus pasirinktos derybų strategijos privalumus?

**Tyrimo objektas** – Derybų strategijos taikymas verslo įmonėje.

**Tyrimo tikslas** – parengti derybų strategijos taikymo rekomendacijas plėtojant maitinimo (kavinių) verslą Alytaus mieste.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti derybų vedimo bei derybų strategijos taikymo problematiką, rengiant derybinius procesus maitinimo (kavinių) versle Alytaus mieste;
2. Mokslinių šaltinių analizės pagrindu parengti derybų strategijos taikymo teorinį modelį;
3. Empirinio tyrimo rezultatų analizės pagrindu nustatyti derybų strategijos taikymo ypatumus maitinimo sektoriuje Alytaus mieste bei pateikti rekomendacijas.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Anketinė apklausa.
3. Interviu.

**Tyrimo apribojimai:**

1. Tyrimo imtis maža, rekomendacijos vietinės.
2. Kaip darbo formato netikslumas minėtinas interviu teksto talpinimas į 4.2 skyrių, o ne į priedus.

# 1. DERYBŲ STRATEGIJOS ANALIZĖ ALYTAUS MAITINIMO ĮSTAIGOSE: IŠŠŪKIAI IR PROBLEMAS

Analizuojant derybų strategijas, svarbu žinoti, jog kiekviena situacija yra individuali ir tai taip pat parodo atlikta pasirinktų maitinimo įstaigų (kavinių) analizė. Apsilankius keletoje Alytaus miesto kavinių, buvo pastebėta, jog kiekvienas įstaigos vadovas ar vadovė naudoja skirtingas derybų strategijas, tiek vedant derybas įstaigos viduje, tiek įstaigos išorėje, todėl rezultatai dažnai nuvilia.

Norėdama įvertinti situaciją keletoje Alytaus miesto kavinių, susitikau su jų atstovais, kurie neformalaus interviu metu papasakojo apie esamas situacijas įstaigų viduje bei išorėje, kokias derybas jiems reikia vesti nuolat, kokios derybos yra pačios sunkiausios ir kokių keblumų dažnai nepavyksta išvengti.

Kad galėtume įvertinti, kaip maitinimo įstaigose vyksta derybų procesas, tyrimui atlikti naudojamas pilotinis / žvalgomasis tyrimas – interviu, atliktas su maitinimo įstaigų vadovais.

Pirmoji įstaiga, kurioje lankiausi buvo „Dzūkijos dvaras“, kuris įsikūręs daugiau nei prieš penkerius metus. Apie taikomas derybų strategijas tiek įstaigos viduje, tiek įstaigos išorėje sutiko papasakoti pati jos direktorė.

Kaip teigia „Dzūkijos dvaras“ vadovė, didžiausios ir svarbiausios derybos visada vyksta su įmonės tiekėjais dėl pačių prekių, dėl jų kainų ar net gi pačios tų prekių kokybės. Norint tinkamai pateikti savo paslaugą, tu privalai turėti gerus santykius ne tik su įstaigos klientais, bet ir pačiais tiekėjais. Kaip teigia įstaigos vadovė, derybos vyksta nuolat. Šios įstaigos vadovė niekada nesistengia vykdyti derybų tik su vienu tiekėju, o nuolat ieško kažko gero nauja ir patikima, jai taip pat labai svarbu ir ilgamečiai tiekėjai, bet tuos santykius labai sunku išsaugoti ir išvystyti taip, kad visos sąlygos būtų palankios abiem pusėms.

„Dzūkijos dvaras“ direktorė prieš vykdant derybas su naujais tiekėjais, intensyviai domisi kitų didmenininkų siūlomomis kainomis bei sąlygomis. Taip pat renka informacija apie tiekėjų siūlomų prekių asortimentą, reputaciją. Šios įstaigos direktorei labai svarbu išlaikyti ir ilgalaikius santykius su jau esamais tiekėjais, todėl taip pat kartais tenka vykdyti derybas dėl jų tiekiamų prekių kainos ar kokybės.

Kaip teigia vadovė, vidinės derybos dažniausiai vyksta dėl pačių darbuotojų. Šiuo metu vyksta didelė darbuotojų kaita, todėl sutikus naujus darbuotojus priimti į darbą reikia derėtis ne tik dėl jų atlyginimo, bet ir atostogų, dėl jiems palankaus darbo grafiko, net gi dėl pačio darbo pobūdžio, ką ir kiek reiks jiems dirbti. Svarbu visos sąlygos.

Kaip teigia „Dzūkijos dvaras“ direktorė, jos įstaigoje dažniausiai naudojamos bendradarbiavimo arba prisitaikymo strategijos. Ji nevengia kompromisų arba jai netinkančių sąlygų, tiesiog stengiasi su visais kalbėti ir bendradarbiauti. Kaip teigia direktorė norint išlaikyti puikų darbuotoją ar gerą tiekėją labai svarbu ne tik nustatyti tam tikros savo sąlygos, bet ir jų norėti, todėl tenka kartas netgi prisitaikyti ir ieškoti kompromisų.

Atlikta analizė šioje maitinimo įstaigoje parodė, jog derybos vyksta ne tik įstaigos išorėje, bet ir pačios įstaigos viduje, tad norėdama išvengti kylančių konfliktų įstaigos vadovė stengiasi bendradarbiauti arba netgi prisitaikyti prie jai keliamų sąlygų.

Lankantis ir bendraujant su kavinės „Palermas“ atstovu ir analizuojant pokalbį, pastebėjau, kad šioje įstaigoje derybos vyksta nuolat, ne vien su tiekėjais ar pačios įmonės atstovais, bet ir su tam tikrais valstybės atstovais. Kaip teigia pats įmonės atstovas, nors jis ir stengiasi būti lankstus ir išklausyti visus argumentus, priimti tinkamus sprendimus abiem šalims, pastebėjau jo nenorą būti atviru iki galo. Iš paties pokalbio susidariau įspūdį, jog kavinės „Palermas“ atstovai stengiasi konkuruoti su kitais ir vykdant derybas dažniausiai naudoja konkuravimo strategiją. Kaip pats įstaigos vadovas pasakojo apie neseniai vykdomas derybas su viena iš darbuotojų, susidariau nuomonę, kad jis nesistengė bendradarbiauti su ja, o tiesiog nuolat kartojo, kad toks jos darbas, jis teigė, kad į jos vietą jis turi begalę kitų darbuotojų. Tokia situacija parodo, kad kalbant apie derybas, įstaigos vadovas net nesistengia jų vesti ar kažkaip kitaip bendradarbiauti su savo darbuotojais. Jo paties paklausus kokia tai situacija, jis apibūdino labai paprastai, kad įstaigos darbuotoja tiesiog prašė padidinti jai atlyginimą už gerą darbą. Per pastaruosius mėnesius įstaiga iš vadybininkės pastangų turėjo nemažai naudos, kadangi ji sudarė keletą palankių sutarčių su tiekėjais. Įstaiga gavo daug naudos ir įstaigos vadovas jos pastangas vertina pagirtinai, bet neskiria jokios piniginės kompensacijos. Mergina tikėjosi, jog jai bus padidintas atlyginimas, o ne tik įteiktas pagyrimo raštas. Ji jaučiasi, kad neįvertinta jos kompetencija, gebėjimai ir pasigenda piniginės motyvacijos. Todėl darbuotoja nusprendė vadovo paprašyti padidinti jai atlyginimą. Merginos mėnesinis atlyginimas 700 eurų.

Darbuotoja informavo vadovą apie būsimą pokalbį, ir apie tai, kad nori aptarti atlygio augimo perspektyvas ir paprašė paskirti tam laiką. Vadybininkė, argumentuodama dėl ko ji nori jog būtų padidintas atlyginimas, teigia, kad parodė iniciatyvą, surado naujų tiekėjų, ir susitarė dėl ilgalaikių sutarčių pasirašymo.

Pats įstaigos vadovas teigia, jog įstaigoje šiuo metu neturi atliekamų pinigų algų kėlimui, jog šiuo metu reikia taupyti ir didinti įstaigos pajamas, galbūt ateityje, kaip pagerės situacija, jis peržvelgs turimus finansus ir padidins algą bent jau 10 proc. Merginos toks įstaigos vadovo atsakymas netenkino ir ji išėjo iš darbo. Kaip teigia pats vadovas, jis visai nenusiminė, jos vietoje jau dirba nauja darbuotoja, kuri taip pat stengiasi ir dirba. Toks jo elgesys parodo, kad jis nesistengia vykdyti tinkamų

derybų ir ateidamas į pokalbį jis jau būna priešiška nusiteikęs ir neina į jokių kompromisus. Tai parodo kavinės „Palermas“ vadovo poziciją, kad jis vadovaujasi tuo, kad „aš laimiu, o tu pralaimi“. Kalbant apie išorėje vykdomas derybas, buvo kalbama apie neseniai vykdomas derybas su savivaldybės atstovais dėl alkoholio pateikimo kavinėje. Nors diskusijų būta daug, bandyta priėti prie kompromisų, šios įstaigos vadovas yra gana kategoriškas ir sunkiai sukaltamas, vengia išklaudyti kitų nuomonės.

Apibendrinant šios įstaigoje naudojamas derybų strategijas, galima teigti jog įstaigos vadovas stengiasi konkuruoti arba vengti vykdomų derybų. Visada būna kategoriškas ir griežtas ir pakeisti jo nuomonę yra labai sunku.

Kalbant su trečiuoju pašnekovu, „Dzūkų alaus restoranas“ savininku, apie jo įstaigose taikomas derybų strategijas, buvo pastebima, kad vadovas stengiasi taikyti derybų strategijas ne tik su tiekėjais, bet su pačios įstaigos darbuotojais įstaigos viduje.

Pašnekovo teigimu, jam itin svarbu pasiūlyti klientui kuo daugiau naujovių, supažindinti su europiniais, įvairių regionų standartais. Naujame restorane, pasakoja jis, maistas ruošiamas malkinėje krosnyje, uždarame griliuje, rūkykloje, o jau netrukus duris turi atverti ir alaus bravoras. Viso to pasiekti gali ne tik kurdamas tinkamas sąlygas geriems darbuotojams, bet ir bendradarbiaudamas su tiekėjais. Jo teigimu vykdant derybas svarbu pasirinkti tinkamas strategijas ir žinoti ne tik ko nori jis pats, bet ką gali suteikti patys tiekėjai.

„Dzūkų alaus restoranas“ vadovas, siekdamas derybinių tikslų, kurie padėtų įsiterpti į geriausias vietas ir išlaikyti tinkamą lyderio poziciją, teigia jog kooperacija, pati tinkamiausia strategija – bendradarbiavimas su visais tiekėjais ir gebėjimas juos visus išklaudyti, pateikti ne tik savo sąlygas, bet ir priimti jų taikomas. Kooperacija, yra pati geriausia strategija, nes joje niekas nelieka nuskriaustas ir taip sudaro gerą, komfortiškos erdvės bendravimui, tarp bendravimo dalyvių sukūrimo ir išlaikymo, procesą. Jeigu nepavyksta šita strategija, naudojamasi kita. Tada bandoma ieškoti kompromiso, tai yra abejos pusės negali nuspręsti visų dalykų 100%.

Kalbant apie vidines derybas, verslininko teigimu, jis stengiasi skirti daug dėmesio kiekvienam darbuotojui, nori, kad jie būtų atsipalaidavę ir jaustųsi kaip namie. Vyras teigia, dar lig šiol neatradęs strategijos, kaip iš tiesų būti puikiu darbdaviu ir nuolatos išlaikyti žmones kolektyve: „Darbuotojų kaita dabar nėra didelė, stabilizavosi. Tačiau aš dar dabar nesuprantu, ką tiksliai reikia daryti, kad viskas būtų gerai. Vis tiek visą gerį kuria žmonės – visas kolektyvas, vienas aš nieko nepadaryčiau.“ Jo pastangas ir norą susikalbėti vertina visi įstaigos darbuotojai.

Kaip parodo atlikta maitinimo įstaigų analizė, visi įstaigų vadovai stengiasi naudoti tam tikras strategijas, tiek įstaigų viduje, tiek išorėje. Vienos jų populiarsnės už kitas ir leidžia pasiekti gerų rezultatų. Praktikai ir mokslininkai pripažįsta problemos egzistavimą.

Stebint ir analizuojant Akramov (2011) atliktus tyrimus derybų klausimu, kaip ir pastebima labiausiai paplitusios strategijos, kurios siejamos su vienos ir šalių laimėjimu.

Mūsuose vis dar galioja stereotipas, neva derybininkas turi būti labai kietas ir gebėti paguldyti oponentą ant menčių. Dažnai pasiteirauju žmonių, su kuo jie asocijuoja sėkmę derybose. Sakyčiau, kad du trečdaliai atsako, jog sėkmingomis derybomis laiko tas derybas, kuriose jie laimėjo naudą. Sau, žinoma.

Akramov (2011) teigimu, derybų strategijos laikomos konflikto sprendimo strategijomis. Galimybė derybas išspręsti taikiai, panaudojant vieną ar kitą sprendimą, jau tinkamas strategijos pasirinkimas, kuris gali duoti naudą ne tik vienai šaliai, bet ir abiem.

Cohen, Thompson, 2011 ir Tzafrir, Sancher, Tirosh-Unger, 2012 atlikti tyrimai mokslinėje literatūroje, parodo, kad autoriai dažniausiai pamini bendradarbiavimo strategiją. Šios strategijos panaudojimas dažniausiai būna nukreiptas į bendrų tikslų siekimą, dalinimąsi informacija bei bendrų interesų ieškojimu. Ji dažniausiai skirta bendrų tikslų pasiekimui, kai laimi abi pusės.

Konkuravimo strategija, kaip parodo Curhan, Elfenbein (2006) tyrimai, naudojama vis rečiau. Ji siejama daugiau su vienos pozicijos apėmimu, kadangi leidžia jaustis galingu, demonstruoti savo galias, tačiau ši strategija nepadaeda nei vienai pusei ir dažniausiai priveda tik prie konfliktų.

Atlikta maitinimo įstaigų analizė parodo, jog vykdant derybas labai svarbu turėti kokius nors aiškius tikslus ir siekius, o tam pasiekti privalu naudoti strategijas. Kokios strategijos populiariausios ir naudojamos labiausiai, priklauso tik nuo pačių derybininkų. Juk kiekvienas jų veda skirtingas derybas, kiekvienas jų pasižymi skirtingomis savybėmis.

Kaip teigė pašnekovai, vedant derybas ir turint aiškias pozicijas, lengviau naudoti konkuravimo strategiją nei bendradarbiavimo, kadangi norint priimti tinkamus sprendimus, reikalinga kurti atvirą, pasitikėjimu grįstą pokalbį, kuris būtų naudingas abiem pusėms, o tai padaryti dažnai būna sunku, tačiau visada stengiamasi bendradarbiauti ir siekti kompromisų.

Vertinant derybų strategijų pasirinkimą maitinimo įstaigose, kaip buvo pastebėta, daugelis vadovų derybų strategijų pasirinkimą derino su siekiamais tikslais. Vieni vadovai teigė, kad labai svarbu žinoti, kur kokia strategija tinkamiausia ir svarbu įvertinti esamą situaciją bei savo priešininką. Jų teigimu kartais net ruošiantis deryboms ir renkantis vieną iš strategijų, susitikus su savo priešininku gali viskas nukrypti visai kita linkme.

1 lentelė. „Dzūkų alaus restoranas“ naudojamos strategijos (sudaryta autorės)

<b>Maitinimo įstaiga</b>	<b>„Dzūkų alaus restoranas“</b>
Tiekėjas (naudojama strategija, tikslai)	Pozicinė ir bendradarbiavimo strategija. Naudojamos pasirinktinai priklausomai kokių tikslų siekiama. Kaip teigia vadovas, derybų proceso metu labai svarbu stebėti savo priešininko poziciją.
Klientas (naudojama strategija, tikslai)	Bendradarbiavimo strategija, stengiamasi palaikyti gerus santykius su klientais. Vadovo teigimu, klientas kiekvienai maitinimo įstaigai labai svarbus, todėl jis supranta, kad labai svarbu išlaikyti tarpusavio ryšį, kad klientas tik gerai atsilieptų apie tavo įstaigą.
Darbuotojas (naudojama strategija, tikslai)	Bendradarbiavimo ir pozicinė strategija. Dažniau naudojama bendradarbiavimo strategija, tačiau, kaip stengiamasi nurodyti, kad darbuotojas paklustų tavo valiai, naudojama pozicinė.

2 lentelė. „Palermas“ naudojamos strategijos (sudaryta autorės)

<b>Maitinimo įstaiga</b>	<b>„Palermas“</b>
Tiekėjas (naudojama strategija, tikslai)	Šios įstaigos vadovui labai svarbu išlaikyti savo poziciją, jam labai svarbu apginti savo poziciją ir norus, todėl jis visur ir visada stengiasi panaudoti pozicinę strategiją. Paklaustas, kaip nepraranda ryšių su tiekėjais, jis teigia, jog dažniausiai jam pavyksta pasiekti tai ko nori.
Klientas (naudojama strategija, tikslai)	Daugeliu atveju, ypatingai dėl meniu pasirinkimo ar vieno ar kito patiekalo pateikimo, vadovas stengiasi išlaikyti griežtumą ir nenusileisti savo pozicijai. Tačiau kylant konfliktui, visada stengiasi būti nuolankesnis. Jo teigimu, labai svarbu pati situacija ir tada bus aiškus startegijos pasirinkimas.
Darbuotojas (naudojama strategija, tikslai)	Kaip teigia šios įstaigos vadovas, vedant derybų procesą su darbuotojais, jis visada naudoja pozicinę strategiją, kadangi jam labai svarbu parodyti kas užima aukštesnes pareigas.

3 lentelė. „Dzūkijos dvaras“ naudojamos strategijos (sudaryta autorės)

<b>Maitinimo įstaiga</b>	<b>„Dzūkijos dvaras“</b>
Tiekėjas (naudojama strategija, tikslai)	Naudojama bendradarbiavimo strategija. Kaip teigia maitinimo įstaigos vadovė, ši strategija naudojama su visais maitinimo įstaigos žmonėmis. Vadovės teigimu, jai labai svarbu išlikti savimi, būti lanksčiai su visais vedant derybų procesą, kadangi ne visada atkaklumas ir griežtumas gali palengvinti derybų procesą.
Klientas (naudojama strategija, tikslai)	
Darbuotojas (naudojama strategija, tikslai)	

Apibendrinant galima teigti, jog maitinimo įstaigose vykstantis derybų procesas leidžia palaikyti geresnius santykius tiek įstaigų viduje, tiek už jos ribų bei siekti geresnių rezultatų. Kaip parodė apklausa, keletas maitinimo įstaigų vadovų yra kategoriškai, vykdantys derybų procesą nesistengia išklausti savo darbuotojų ar tiekėjų, turi savo nuomonę ir jos laikosi.

Vertinant derybų strategijų pasirinkimą, taikant kurį nors iš siūlomų variantų, vyrauja bendradarbiavimo strategija, kuri palengvina tarpusavio bendravimą ir suteikia galimybę siekti aukštesnių tikslų tiek vadovams, tiek įstaigų darbuotojams.

Apibendrinant žvalgomojo tyrimo rezultatus, galima pastebėti, jog maitinimo įstaigų vadovams labai svarbu žinoti kokioje situacijoje kokia strategija tinkamiausia, bet tinkamai tai įvertinti labai sunku. Didžiausios problemos, kylančios renkantis derybų strategiją, tai pačios situacijos neįvertinimas.

## 2. DERYBŲ STRATEGIJOS TAIKYMO TEORINIAI SPRENDIMAI

### 2.1. Derybų samprata ir struktūra

„Deramės visur ir visada – su savimi, draugais, šeimos nariais, kolegomis, pažįstamais ir svetimais žmonėmis. Tai daroma net nežinant derybų principų ar teorijų“ (Poškienė, 2011).

Norint įvertinti kas yra derybos, svarbu panagrinėti įvairių autorių skirtingus derybų apibrėžimus.

Pasak Mažeikienės ir Peleckio (2011), derybos – tai dalykinio bendravimo procesas, kurio metu partneriai, remdamiesi skirtingais tikslais ir pozicijomis, siekia rasti abi šalis tenkinantį sprendimą. „Palankus derybų rezultatas leidžia skirtingus tikslus turinčias šalis tenkinti savo interesus. Sėkmės kriterijus – derybų veiksmingumas ir partnerystė, kuri suprantama kaip abiejų šalių pozicijų papildymas, pagrįstas pozityviais pasiūlymais ir minimaliomis nuolaidomis“ (Mažeikienė, Peleckis, 2011).

Fisher, Paton (2007) mokslinėje literatūroje derybas aiškina kaip „diskusija tarp dviejų šalių, kurios siekia bendro sutarimo.“ Dar kitaip galima teigti, jog derybos vadinamos komunikacija tarp dviejų šalių, kurios siekia susitarti joms svarbiu klausimu, dėl kurio iš pradžių kilo konfliktai.

Derybos mokslinėje literatūroje dažnai maišomos su „derėjimusi“. Derybos susideda iš tam tikro ciklo: pasiruošimo, informacijos pasikeitimo, derėjimo proceso, derybų rezultato ir poderybinės analizės. Ulijn ir Strother (1995) teigia, jog derybos tai procesas, kuris vyksta tarp dviejų ar daugiau asmenų, kurie turėdami skirtingų interesų siekia abipusio sutarimo.

Pastebėtina, jog pasaulyje yra daugybė derybų apibrėžimų, kuriais iš dalies tenkinamos aukščiauminėtos sąlygos: Budjac teigia, jog „derybos – tai interaktyvus procesas, kurio metu siekiama sudaryti sutartį arba išgauti kitą trokštamą rezultatą“, Moore Ch. W. nurodo, jog „derybos yra ginčų sprendimo procesas, kuriame du ar daugiau žmonių savanoriškai diskutuoja apie savo nesutarimus, kartu stengdamiesi rasti bendrą šių nesutarimų sprendimą”

Fisher ir Patton (2011). teigia, jog „derybos yra pagrindinė priemonė kam nors iš kitų išgauti. Tai yra abipusis bendravimas siekiant susitarti, kai jūs ir kita šalis turite bendrų ir priešingų interesų“

Herbst (2008) teigia, jog nepriklausomai nuo to ar derybos vyksta įmonės viduje ar išorėje, jos atspindi sprendimo priėmimo procesus, kurie priklauso vienas nuo kito, kurių metu gali laimėti derybose dalyvaujančios šalys. Remiantis Herbst et al.(2008) teiginiu, galima kelios derybų charakteristikos:

- derybose dalyvauja bent du derybininkai (šalys);
- sprendimų priėmimo problema, kuria suinetersuotos abi šalys ir jų sprendimas privalo būti priimtas kartu (bendri interesai);



- bendrai pasiektos derybos reikalauja sprendimo priėmimo proceso (procesas);
- sprendžiant problemą, rastas sprendimas, gali padėti abiem šalims atsidurti geresnėje padėtyje negu buvo anksčiau (rezultatas).

Cohen (2002) teigia, jog derybos yra neatsiejamos nuo sprendimų priėmimo proceso, kuriose dalyvauja dvi ar daugiau šalys, kurios bendraudamos kartu sprendžia iškilusias problemas. Derybos dažniausiai aiškinamos kaip bendro sprendimo procesas, kaip kiekviena šalis turėdama tam tikrų tikslų ir siekių, stengiasi spręsti tarpusavio santykius. Vykdamas derybas tikslai ir siekiai, kurių buvo siekama derybų pradžioje gali kisti. (EASYPol 2008).

Lemieux (2005) derybas traktuoja kaip procesą, kurio metu šalys bendraudamos kartu keičiasi jiems reikalinga informacija ir žiniomis, padedančiomis lengviau pasiekti galutinio derybų rezultato.

Resinas (2008) teigia, jog derybos, tai procesas, kurio metu abi šalys bendraudamos kartu siekia bendro susitarimo. Kai dvi ar daugiau šalių, turinčių skirtingus tikslus, siekia bendro derybų kompromiso.

Galima teigti, jog visi autoriai analizuodami derybų procesą, teigia, jog derybos, tai procesas, kuris vyksta tarp dviejų ar daugiau šalių, siekiančių bendro problemos sprendimo, kuris būtų svarbus abiem šalims.

Visgi, kad įvyktų derybos, reikalingos tam tikros situacijos, kurių metu sprendžiamos problemos, svarbios mažiausiai dviem šalims. Lewicky, Saunders ir Baryy (2008) nagrinėja šešis pagrindinius bruožus, kurie svarbūs derybų susiformavimui.

Visų pirma, norint, kad įvyktų derybos, privalo būti dvi ar daugiau šalys. Mokslininkai nagrinėdami įvairius literatūros šaltinius pastebi, jog derybose gali dalyvauti ir vienas asmuo, rinkdamasis iš kelių alternatyvų, kurios gali būti naudingos tam tikroje situacijoje. Tačiau tai pavadinti derybomis galbūt ir nebūtų tikslinga, kadangi vienas asmuo gali turėti tik veiksmų planą, kurį galėtų panaudoti, tačiau nebūtų naudojamos jokios konkrečios derybų strategijos ar taktikos tam, kad galėtų gauti naudos sau.

Antra, derybų metu privalus konfliktas tarp dviejų ar daugiau šalių. Tai reikštų, kad abi šalys siekia skirtingų interesų ir tikslų, todėl tam būtinos derybos, kurių metu būtų sprendžiamas konfliktas.

Trečia, derybos turi būti vykdomos laisva valia. Abi derybose dalyvaujančios šalys privalo norėti vykdyti derybas. Abi šalys vykdo derybas tuomet, jog mano, kad derybos gali padėti pasiekti bendro sutarimo.

Ketvirtas punktas svarbus tuo, jog abi šalys, dalyvaujančios derybose, tikisi ne tik gauti, bet ir duoti. Toks procesas ir yra vadinamas derybomis. Kiekviena derybose dalyvaujanti šalis visada galvoja, kad derybininkas dalyvaudamas derybose atsisakys savo pradinių tikslų ir išsikeltų uždavinių

ir galbūt išsikels naujus. Derybų pradžia dažnai būna konfliktiška, kadangi nei viena derybose dalyvaujanti šalis nenori nusileisti ir eiti prie kompromisų.

Penktas, taip pat labai svarbus punktas, yra tai, kad šalys dalyvaujančios derybose stengiasi ieškoti sprendimo, kuris būtų naudingas abiem šalims.

Šešta, derybų sėkmė priklauso, kiek šalys gali manipuliuoti esama situacija, siekiant gauti jau turimą derybų rezultatą. (Bičkauskaitė 2012).

Analizuojant pačias derybas, labai svarbu numatyti ir pačių derybų eigą, kadangi tik nuo pasiruošimo deryboms, jų eigos ir paties proceso vykdymo, priklausys ir derybų sėkmė. Prieš vykdant derybas svarbu žinoti ne tik savo tikslus ir siekius, bet ir savo konkurento, taip bus lengviau pasiruošti deryboms ir netgi pačias derybas laimėti. Tam yra numatyti pagrindiniai **derybų etapai**. (Bičkauskaitė 2012).

4 lentelė. Derybų ciklo fazės

Autorius	Esmė
The University of Newcastle (2008)	Pasirengimas; planavimas; atidarymas; testavimas; vykdymas; pabaigimas.
Jensen (2006)	Derybų pradžia; pasirengimas; įžanga; argumentai; numatytos galymybės; pasiūlymai; derybų užbaigimas; derybų patvirtinimas; pasirašomos sutartys; sutarčių vykdymas; galimybės bendradarbiauti ilgesnį laiką.
Glinskienė, Kazokienė (2011)	Pasirengimas; komunikacija prieš derybas; susitarimai derybų metu; galutinio derybų rezultato įgyvendinimas.
Urbanavičienė (2009)	Numatyti prioritetai; derybų tikslų numatymas; strategijų bei taktų analizavimas; derybų eiga; derybų užbaigimas; poderybinė analizė.

**Pasiruošimas deryboms.** Pasiruošimo procesą sudaro strategijų paieška ( kiekviena šalis šiuo etapu numato derybų tikslus, siekius bei misiją, analizuoja juos supančią aplinką, išteklius, kuriuos galės panaudoti derybose); labiausiai tinkamų taktikų numatymas; derybų stiliaus paieška ( stiliaus parinkimas dažniausiai priklauso nuo konkurento kultūros, socialinės atskirties).

Derybų sėkmės ir baigtis dažniausiai priklauso nuo pasiruošimo, nuo situacijos analizavimo bei konkurento stebėsenos. Rengiantis deryboms, svarbu numatyti kito derybininko galias, kurios padėtų lengviau valdyti situaciją ir derybas nukreipti sau reikalinga linkme. Prieš vykstant į derybas, svarbu

atlikti išsamią derybų analizę. Kuo geriau pasiruošime deryboms, kuo plačiau išanalizuosime visas būsimas derybų situacijas, tuo sėkmingiau vyks ir pačios derybos. Vykdamas derybų pasiruošimą labai svarbu numatyti visus derybose dalyvaujančių asmenų veiksmus, taip suteikiant galimybę derybas užbaigti sau palankiu rezultatu.

**Informacijos mainai.** Vystant derybas labai svarbi informacija. Sėkmingas strategijos parengimas bei tinkamas pasiūlymas konkurentui priklauso nuo to, kiek informacijos sužinosime apie savo konkurentus bei jų poreikius ir tikslus. Todėl svarbu, derybų procesą pradėti kuo vėliau, tik įsigilinus į turimą informaciją ir tinkamai ją išanalizavus.

**Derėjimosi procesas.** Šis proceso ciklas nulemia galutinį derybų rezultatą. Labai svarbu, kad šis ciklas būtų vykdomas tam tikrais etapais:

- derybų pradžia (pokalbis, nuo kurio priklauso visų derybų eiga);
- informacijos mainai (derybų šalys, bendraudamos tarpusavyje pasikeičia informacija ir taip nusako savo tikslus bei siekius);
- argumentai, įrodymai (derybose dalyvaujančios šalys privalo argumentuoti bei įrodyti, ko jos siekia šiomis derybomis, kokia nauda bus jų konkurentams ir kaip būtų galima gauti kuo geresnį derybų rezultatą);
- konkurento argumentų paneigimas ( neigiamo sprendimo paneigimas ir siekis bendro derybų tikslo);
- sprendimo priėmimas (galutinis rezultatas, kuris svarbus abiem derybose dalyvavusioms šalims).

Didesnė tikimybė pasiekti derybų susitarimo yra tuomet, kaip teikiamas derybų pasiūlymas yra palankus konkurentams arba konkurentų pasiūlymas yra geresnis už norimą derybų rezultatą. Aišku įvykusios derybos ne visada bus naudingos abiem šalims, todėl labai svarbu naudoti tinkamas taktikas ar jų kombinacijas.

**Derybų rezultatas.** Derybų baigtis gali būti dvejopa: arba pasiektas susitarimas arba netgi pačios derybos gali žlugti. Todėl svarbu prieš priimant sprendimą, kaip užbaigti derybas, apsvarstyti visas galimybes, nors jos būtų nepalankios nei vienai šaliai. Juk kartais priimtas ir nepalankus sprendimas, vėliau gali duoti daugiau naudos nei nepriimtas joks sprendimas.

**Po derybinę analizę.** Nesvarbu kokia buvo derybų baigtis, ar buvo priimtas bendras sprendimas ar derybos buvo nesėkmingos abiem šalims, labai svarbu atlikti vykusių derybų analizę, įvertinti rezultatą, kuris buvo gautas derybų metu. Šis ciklas svarbus tuo, kad jis padeda nustatyti klaidas, kurios buvo padarytos derybų metu, atskleisti visas situacijas, kuriomis buvo galima pasinaudoti derybų metu, labiau išanalizuoti turimą informaciją, kuri galbūt nebuvo išnaudota. Atlikta po derybinę analizę gali padėti tolimesnėse derybose su ta pačia ar kita derybų šalimi (Cohen, 2002).

Apibendrinant galima teigti, jog norint, kad derybos veiktų sklandžiai ir galutinis rezultatas būtų pasiektas toks, kokios nori bent viena iš šalių, reikia tinkamai pasirengti deryboms, numatyti visas derybų situacijas, kurios leistų lengviau vykdyti derėjimosi procesą. Tai padaryti galima įvertinus derybų strategijos pasirinkimo tinkamumą.

## 2.2. Derybų strategijų taikymas

Aptariant derybų strategijas, visų pirma reiktų aptarti kas yra strategija, kuo ji svarbi ir kam ji reikalinga. Nagrinėjant strategijos apibrėžimą, galima teigti, jog strategija visų pirma laikoma kaip galimybė ar perspektyva o tik paskui kaip pozicija, kuri leidžia pasiekti tam tikrą perspektyvą.

Bakanauskas (2011) teigia, jog daugelyje literatūros šaltinių strategijos apibrėžimas nagrinėjimas skirtingai, tačiau kiekvienas jų yra unikalūs, pateikiamas konkrečiai situacijai, konkrečiai įmonei ar netgi sistemai ir jos panaudoti niekur kitur negalima. (Bakanauskas ir kt. 2011).

Heidjen (2007) teigia, jog strategija – kaip tam tikras objektas, privalo išsiskirti savo unikalumu ir nešti sėkmę. (Heijden, 2007).

Rodica (2012) teigia „*strategijos (yra unikalūs ir tvarūs būdai, kuriais organizacijos sukuria vertę) keičiasi, bet priemonės įvertinti strategijas vėluoja; strategijos esmė yra pasirinkti naudoti veiksmus skirtingai nuo konkurentų taip, kad būtų galima sukurti unikalios vertės planą*“. (Rodica, M. 2012 ).

Litov (2012) teigia, jog strategija privalo būti unikali vien tam, kad įmonės strateguodamos tarpusavyje galėtų pasiekti didesnių tikslų norėdamos išlikti rinkoje bei keliant savo ekonominę vertę (Litov, Moreton, PZenger, 2012).

Zinkevičiūtė (2006) nagrinėdama strategijas, teigia, jog unikalumas labai svarbi strategijų dalis, kuri leidžia gauti konkurencinį pranašumą. „*Unikalumo esmė – strategija turi būti netipinė, novatoriška ir todėl netikėta konkurentams. Kartu unikalumas nemažai lemia saugumą nuo konkurentų.*“ (Zinkevičiūtė, 2006).

Kiekviena įmonė, strateguodama prieš savo konkurentus ir vykdydama derybų procesą, privalo suprasti, kad kiekviena situacija yra unikali ir išsiskirianti savo nuomone bei pozicijomis, todėl labai svarbu žinoti viską, kad pačios derybos ir joms sukurta derybų strategija leistų sėkmingai užbaigti pačias derybas.

Bivainis (2011) nagrinėdamas derybų strategijas akcentuoja, kad strategijos, kurios pasižymi unikalumu, organalumu, leidžia jaustis saugiau ir lengviau pasiekti norimą rezultatą. Renkantis jau turimas strategijas, kurios naudojamos dažnai ir yra niekuo neišsiskirančios, nesukuria norimo rezultato, nors ir leidžia eiti lengvais jau pramintais takais.

Jucevičius (2009) teigia, jog klasterizuojant strategijas, svarbu vadovautis nestandartiniais modeliais, kadangi kiekviena situacija reikalauja išskirtinių sprendimų, kurie leistų sėkmingai užbaigti derybas.

5 lentelė. Strategijų apibrėžimai

<b>Konceptas</b>	<b>Samprata</b>
Strategija	Veiksmų planas, kuriame numatomi tam tikri veiksmai kaip elgtis tam tikrose situacijose.
Strategija	Tam tikra įmonės strategija, kuri siejama su konkurencija, kai įmonė siekia pranašumo, kurdama planus, norėdama išlikti rinkoje.
Strategija	Tam tikrų veiksmų planas, kai įmonės ar netgi žmonės reaguodami į rinkos pokyčius, kuria perspektyvas.
Strategija	Tam tikrų tikslų siekimas, siejamų su logine sistema, kuri verčia žinoti aiškias ribas bei veiklos apimtį.
Strategija	Sprendimai, kurie leidžia įmonei pasiekti rezultatų, kurie leistų lengviau reaguoti į pokyčius.

Aukščiau pateiktos strategijos sampratos analizė leidžia suprasti jų prasmę ir naudą. Vertinant jų svarbą, galima teigti, jog strategijos gali būti naudojamos ne tik ieškant naudos sau pačiam, bet ir kitiems. Vedant derybas ir taikant įvairiausias modelius, galima pasiekti geriausią sprendimą iš visų derybinių perspektyvų.

Daugelis autorių nagrinėdama derybų strategijas, pateikia skirtingas jų teorijas ( 6 lentelė).

6 lentelė. Derybų strategijų rūšys (sudaryta autorės)

<b>Autorius</b>	<b>Apibendrinimas</b>
Saner (200)	Norint tinkamai valdyti konfliktus derybų metu, reikia: prisitaikyti; bendradarbiauti; vengti; ieškoti kompromisų; konkuruoti.
David (2001)	Nagrinėdamas derybų strategijas, pamini, kad jų metu labai svarbu: varžymasis; problemų sprendimai; laiku atsitraukti; ar (ir vengti).
Lincke (2003)	Derybų metu gali būti naudojamos kelios koncepcijos: laimi – laimi; laimi – pralaimi; pralaimi – laimi; pralaimi – pralaimi.

Herbset (2011)	Naudojamos derybų strategijos įtakoja derybų rezultatų, todėl jų metu labai svarbu: problemų sprendimas; koordinavimas; komanda; bendradarbiavimas.
----------------	---

Budjac (2003) teigia, jog derybose dalyvaujančios šalys, strategijas renkasi pagal savo kultūros lygį ar temperamentą. Šie abu elementai parodo kiekvienos šalies, kuri dalyvauja derybose, charakterį, siekius, elgesį bei psichologinę būseną. Su Budjac (2003) nuomone sutinka ir kiti autoriai tokie, kaip Lewicky (2003), Saunders (2007) Barry (2003) ir Mintu – Wimsatt (2009) Šie autoriai, nagrinėdami derybų procesą teigia, jog derybų metu svarbu ne tik psichologinės savybės, bet ir lytis bei kultūrinis regionas, kuriame gyvena asmuo. Šie visi faktoriai asmenį atspindi kaip žmogų, kuris derybų metu gali konfliktuoti, būti kovotoju ar tiesiog iškart net neįvykus deryboms nuteisti kitą asmenį, o šios savybės nepadedą pasirinkti tinkamos strategijos ar naudojamos taktikos. Atsižvelgiant į tai, jog derybose dalyvaujantys asmenys visų pirma yra asmenybės, pasižymintys asmeninėmis savybėmis bei sukuriantys psichologinį poveiklį, dėlto derybų metu norėdami sau palankaus sprendimo naudoti tik jiems priimtinas strategijas. Todėl esant „įgytoms“ strategijoms, kitas strategijas asmuo privalo išmokti jau lavindamas savo, kaip asmens savybes.

Mokslininkai, analizuoti derybų procesą pradėjo visai neseniai, tačiau jų nagrinėjamo kelias, aprašant derybų strategijas, ieškant formulių bei nagrinėjant derybų sėkmes yra labai platus ir įspūdingas. Fisher ir Ury 1981 metais dalyvaudami Harvardo derybų projekte – nagrinėjo derybų procesą įmonių atžvilgiu ir pateikė jį savo knygoje pavadintoje „Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In“. Šioje knygoje autoriai teigia, kad vykdant derybas abi šalys turi nesilaikyti savo principų ar nuolaidžiauti kitai šaliai, o tiesiog argumentuotai išdėstyti savo tikslus ir siekti tokio derybų kompromiso, kuris būtų svarbus ir naudingas kitai šaliai, o mainais gautų tai ko jie nori sau. Tokią derybų strategiją autoriai vadina principine strategija.

Šiuo metu populiariausios derybų strategijos yra dvi - pozicinė arba konkuravimo strategija ir bendradarbiavimo strategija, tačiau nuomonių yra įvairių.

Mattock, Ehrenborg (2001) išskiria tris strategijas: pozicinę, bendradarbiavimo bei integracinę derybų strategijas. Integracinė strategija pasižymi tuo, kad derybininkas derybų pradžioje naudoja vieną derybų strategiją, tarkime bendradarbiavimo strategiją, o derybų pabaigoje naudoja visai kitą strategiją, siekdamas kuo palankesnių tikslų sau. Tačiau Tipler (2005) nagrinėdama strategijas, teigia, kad integracinė derybų strategija yra bendradarbiavimo bei rungimosi strategijų mišinys.

Apibendrinant galima teigti, jog kiekvienas autorius nagrinėdamas derybų strategijas pateikia skirtingas sąvokas. Kiekvienas jų detalizuoja derybų taktiką, derybininko charakteristiką, derybų strategijas, derybų tikslus, priešininko pozicijas ir kitus veiksnius, kurie nulemia derybų proceso rezultata.

### 2.2.1. Pozicinės derybų strategijos naudojimas

Ši derybų strategija dar kitaip pateikiama kaip rungimosi strategija. Šios strategijos svarbiausias aspektas yra savo pozicijų gynimas kito derybininko atžvilgiu. Naudodami šią strategiją derybininkai siekia aiškių pozicijų dėl naudos sau ir bet kokiais būdais stengiasi jos siekti, nesistengia siekti jokių kompromisų. Aiškūs tikslai, kuriuos nusistatę derybininkai derybų metu vadinami idealiais tikslais, o tuo tarpu ribos, kurių pasiekama nedarant jokių nuolaidų, vadinamos pasipriešinimo tašku, atstumai tarp pasipriešinimo tikslų ir pasipriešinimo taško vadinami derybine erdve. Derybinė erdvė, priklausomai nuo derybų rezultato, gali būti vertinama teigiamai arba neigiamai, kadangi tik derybinėje erdvėje vykdomi pokalbiai ir naudojamos strategijos gali duoti norimą rezultatą.

Derybinė erdvė labai svarbi, kadangi nuo to kokia ji bus priklausys derybų rezultatas. Pozicinės strategijos atveju, derybininkai nusistato savo ego ir nusistato derybines erdves, tiesiog „*nedidina savo pyrago*“ (Moore 2010). Nusistačius tokias derybų sąlygas, kai kiekviena derybų šalis slepia nuo oponento savo interesus, savo tikslus bei pasipriešinimo tašką, susitarti tampa sunkiau, kol galiausiai naudojant rungimosi strategiją, vienas iš derybininkų pradeda naudoti pozicinės strategijos metodus, taip norėdamas sumažinti oponento galią, sumenkinti ją ir priversti suabejoti savo pasiūlymų. Naudojant pozicinę strategiją bei jos taktikas, derybos dažniausiai užbaigiamos vieno iš oponentų laimėjimu, o kito pralaimėjimu (viena šalis džiaugiasi laimėjimu, o kita tiesiog lieka prie pasipriešinimo taško) arba abiejų šalių pralaimėjimu, kai nei viena šalis derybų metu nepasiekia jokio rezultato.

Taigi, pozicinės derybų strategijos naudojimo metu pasiekiami du rezultatai: laimėjimas/pralaimėjimas arba pralaimėjimas/ pralaimėjimas. Tačiau šalys, nors ir žinodamos, jog renkantis šią strategiją bus pasiektas toks rezultatas, vis tiek renkasi būtent ją. Kodėl? Į šį klausimą nagrinėdamas derybų strategijas atsako Moore (2010), kad šios strategijos pasirinkimą dažniausiai lemia aplinkybės:

- siaura derybinės erdvės aplinka;
- vienos iš šalių siekis, tik maksimalus rezultatas;
- šalių interesai ne vienodi, o visiškai priešiški;
- ateitis nepriklauso nuo derybų konflikto (Moore 2010).

Apibendrinant Moore (2010) pastebėjimus, galima daryti prielaidas, jog pozicinę derybų strategiją naudoja tiek derybininkai, kurie siekia skirtingų interesų, kurių turimi išteklių labai riboti, o siekiami rezultatai – maksimalūs. Galimi atvejai, kai oponentai renkasi būtent šią strategiją ir jos laikosi, vien tam, kad tik jie vienas kitam gali duoti tai ko reikia. t.y. kad kitos šalies, kuri gali būti

naudinga ir su kuria būtų galima derėtis nėra. Todėl Moore (2010) teigia, kad prie visų aukščiau išvardintų aplinkybių dar priskirtų ir konkurencijos nebuvimą (Moore, 2010).

Kiekvienas oponentas taikydamas pozicinę strategiją ir turėdamas ribotus išteklius privalo didelę reikšmę skirti įgūdžiams. Resinas (2008) alternatyvas dar kitaip vadina BATNA. BATNA – geriausios alternatyvos, siūlomos kitos šalies, jeigu derybų rezultatas nebūtų pasiektas. Naudojant pozicinę strategiją derybų metu, oponentas išduoda savo BATNA, t.y. pateikia savo alternatyvas, jeigu derybos bus nesėkmingos. Alternatyvos derybų metu abiem oponentams leidžia nusistatyti savo pasipriešinimo tašką, jį tiesiog pakeisti arba palikti tokį patį. Alternatyvos nebūtinai privalo būti tokios pačios kaip derybų metu ir nepakisti, tiesiog leidžia oponentui parodyti savo tikslus ir taip verčia jį keisti pasipriešinimo tašką ir derybų erdvę. Dažniausiai turimos alternatyvos paruošiamos iš anksto, kaip ir argumentus visoms alternatyvoms pagrįsti, kad galėtų įtikinti savo oponentą, kad jų pasiūlymas yra geriausias ir duos naudos jiems. Todėl naudojant pozicinę strategiją derybų metu, svarbiausia geri derybiniai įgūdžiai, kadangi nepasiekus norimo rezultato, turimi įgūdžiai gali padėti įtikinti oponentą priimti palankiausią sprendimą.

Analizuojant pozicinę strategiją, galima pamatyti, jog derybų metu šalims labai svarbu pasiekti savo nusistatytą idealųjį tikslą kitai šaliai suteikiant kuo mažiau galimybių. Todėl plačiau nagrinėjant šią strategiją, labai svarbu lieka metodai bei taktikos, kurias renkasi:

- išsiaiškinti priešininko idealųjį tikslą;
- sumenkinti priešininko alternatyvas;
- priblokšti oponentą, kad šis nesugebėtų tinkamai mąstyti;
- numatyti derybų kaštus;

7 lentelė. Pozicinės strategijos panaudojimo metodai (pagal Ury ir Patton (2010))

<b>Taktika</b>	<b>Apibendrinimas</b>
Lanksti taktika	Šios taktikos esmė yra tai, kad abi šalys viena su kita elgiasi draugiškai, jų pagrindinis tikslas bendradarbiauti ir susitarti viena su kita, joms labai svarbu išsaugoti santykius, savo siekius, pateikia kaip alternatyvas ir nenaudoja jokios agresijos. Ši taktika labai panaši yra bendradarbiavimo strategiją, tačiau skirtumas yra tas, kad rezultatas kuris siekiamas derybų metu yra galutinis ir neieškoma jokių kitų sprendimų. Esminis tikslas, kada stipresnė šalis silpnesnei šaliai pasiūlytų sprendimą ir taip ginčas būtų išspręstas. Šalis rinkdamasi šią taktiką žino, kad silpnesnė šalis visada



	pralaimės, o galingesnė šalis nugalės ir gaus tai ko siekė. Taigi, viena šalis pasieks maksimalų rezultatą, kita šalis minimalų rezultatą.
Sunki taktika	Ši taktika naudojama tada, kai abi šalys viena kita nepasitiki. Abi šalys stengiasi pasiekti maksimalų rezultatą, nesistengdamos išsaugoti ilgalaikių santykių, savo alternatyvas pateikia kaip grasinimus ir nesiekia bendro sutarimo. Šios taktikos esmė priimti sprendimą, kuris būtų palankus abiem šalims, todėl dažniausiai šios taktikos rezultatas – pralaimėjimas.

Fisher, Ury ir Patton (2010) nagrinėdami derybinių pozicijų strategijas teigia, jog derybininkai rinkdamiesi taktiką, renkasi vieną iš dviejų kelių – sunkų ar lengvą. Todėl naudojant pozicinę strategiją derybose dažniausiai pasitaiko dvi taktos – lanksti ir sunki. (Fisher, Ury ir Patton . 2010).

Šios taktikos dažniausiai naudojamos tada, kaip siekiama palaužti oponentą ir priversti jį elgtis taip, kaip kitomis aplinkybėmis jis nesielgtų. Šias derybas dažniausiai derybininkai dažniausiai naudoja tik prieš menkai pasiruošius derybininkus, bet prieš patyrusius derybininkus šios taktikos neturėtų jokio rezultato, kadangi galima sulaukti neigiamo atkričio ir taip nebus jokios naudos. Naudojant šias taktikas, labai svarbu viską gerai apgalvoti ir išmatuoti. Šios taktikos naudojamos norint padaryti poveikį savo priešininkui. Todėl prie pozicinės derybų strategijų naudojamų taktikų priskiriamos:

- tyčinės apgaulės taktika;
- psichologinio karo taktika;
- pozicinės spaudimo taktika.

**Tyčinės apgaulės taktika.** Šios taktikos naudojimo metu šalis neparodo, kad derybų tema jai labai svarbi, o viską daro priešingai. Vėliau tai panaudoja prieš savo priešininkus, kad gautų daugiau nuolaidų tuose sprendimuose, kurie jiems svarbūs. Ši taktika svarbi tuomet, kai derybininkai išsaiškina tai kas jiems svarbu ir be galo reikšminga. Ši taktika sunkiai įveikiama, kadangi priešininkai nenumano kokie iš tikrųjų oponento tikslai ir yra įtikinami, kad derybų metu bus priimami jiems svarbūs pasiūlymai.

„Pateiktų suklastotų faktų metodas“ – šios taktikos forma remiasi apgavystėmis, kai oponentas siekdamas sau palankaus sprendimo arba, kad derybos įvyktų, pateikia tokią informaciją, kuri toli gražu neatitinka tikrovės, klaidina patį oponentą ir verčia abejoti savo pozicija. Norint išvengti klaidų, labai svarbu tikrinti turimą informaciją ir visas aplinkybes.

„Neįgaliojo tartis derybininko metodas“ – ji paremta tuo, jog įvykus deryboms ir priėmus galutinį sprendimą, viena iš šalių praneša, jog dėl derybų sprendimo privalo pasikonsultuoti su

aukščiausiu vadovu, kad jis patvirtintų jį. Taip stengiamasi paveikti priešininką, parodant, kad derybos dar neįvykdytos ir kad būtinas tarpininkas, to pagrindas kuo „didesnis kąsnis“. Norint išvengti šios taktikos, prieš vykdant derybas, svarbu išsiaiškinti priešininko galias.

„Abejotinų ketinimų metodas“ – viena šalis pažada įvykdyti tai, kuo kita šalis abejoja. Tokie pažadai dažnai iki galo nesuprantami, todėl šalis, kuri pateikia tokius pasiūlymus, laimi derybas, tačiau dažniausiai neįvykdo savo pažadų. Apsidraudžiant nuo tokių aplinkybių, prieš pasirašant sandorį svarbu pasirašyti, kad šaliai neįvykdžius savo pažadų reiks atlyginti nuostolius.

**Psichologinio karo taktika.** Ši taktika labiau priskiriama prie psichologinio karo grupei. Derybų metu naudojama tuomet, kaip norima priešininką paveikti psichologiškai. Dažniausiai naudojama policininkų apklausiant įtariamąjį, kuomet naudojamas psichologinis spaudimas. Ši taktika naudojama tuomet, kai derybos vykdomos tarp dviejų grupių. Dažniausiai šios taktikos naudojamos tuomet, kaip vienas šalies derybininkų yra blogas, o kitos šalies derybininkas yra geras. Tokiu būdu sukeliama konfrontacija, kai vienas iš derybininkų būdamas blogietis bando parodyti savo išankstinį nusistatymą ir elgdamasis priešiška bei šiurkščiai laikosi savo pozicijos ir nesileidžia į kokius kompromisus. O „gerojo“ derybininko pozicija pasiūlyti tam tikras geras alternatyvas, kurios priešininkui atrodytų kaip malonė. Derybos visada pradamos iš blogojo derybininko pozicijos, kuris pirmas išdėsto savo mintis bei pozicijas. Tuomet kada „blogas“ derybininkas palieka patalpas, „gerasis“ derybininkas imasi iniciatyvos į savo vadžias ir skubina savo priešininką sprendimus priimti greitai, kol negrįžo blogasis derybininkas. Gerojo derybininko pozicija labai paprasta - arba pulti įtikinti priimti „blogojo“ derybininko pasiūlymus arba priimti jo pasiūlymą, kuris niekuo nesiskiria nuo „blogojo“ derybininko pasiūlymo. „Gerasis“ derybininkas skiriasi tuo, kad jis vaidina gerietį, nuolankų savo priešininkui oponentą, taip siekdamas įrodyti, kad visi sprendimai yra palankūs jo priešininkui. Šios taktikos metu priešininkas išbalansuojamas, gauna psichologinį spaudimą, ko pasekoje priešininkas dažniausiai pamiršta visus savo motyvus, kuriuos naudojo deryboms ir dažniausiai sutinka su visais pasiūlymais.

„Gąsdinimas“, „agresyvus elgesys“ ar net „asmeninis puolimas“ – tai taktikos, kurios dažniausiai naudojamos kartu su kitomis taktikomis, norint išgąsdinti savo oponentą, priverčiant jį sutikti su visais jam siūlomais sprendimais. Gąsdinimo taktika derybų metu pasižymi tuo, kad derybų metu vienos iš šalių derybininkas kelia balsą bei kalba išraiškingai demonstruodamas savo galią ir teigdamas, jog jeigu jo oponentas nesutiks su jo pasiūlymu, gali pasigailėti, tačiau kelio atgal nebus ir atsiras kita šalis, kuri sutiks su jų pasiūlymu. Šios taktikos esmė manipuliuoti turima padėti bei sukelti baimę. Ši taktika labiausiai įžeidžianti taktika derybų metu, todėl ją naudoti yra neetiška. „Asmeninio puolimo“ ir „agresyvaus elgesio“ taktikos taip pat yra neetiškos, kadangi jomis siekiama sumenkinti kitą šalį. „Asmeninio puolimo“ taktika stengiamasi sukritikuoti oponento manieras, aprangą, kalbėjimo stilių, taip demonstruojant, kad jų nuomonę išsakoma derybų metu nėra svarbi ir dažniausiai jos visai

nesiklausoma. „Agresyvus elgesys“ – tono pakėlimas, galios demonstravimas ir nuolatiniai užgauliojimai derantis su savo oponentu parodo kito derybininko galias iš psichologinės pusės, kuomet stengiamasi savo oponentą išbalansuoti. Prieš šių taktų taip pat priskiriamas „įtemptos situacijos metodas“, kuomet derybų metu priešininkas priimant sprendimus savo oponentui pasiūlo tokią aplinką, kuri gali sukelti nepatogumų ir skubinti priimti sprendimus, kurie bus nenaudingi. Dažniausiai tikėdamiesi priversti savo oponentus jaustis nepatogiai, derybininkai gilinasi į visus veiksnius, kurie kitai šaliai keltų įtampą.

**Pozicinio spaudimo taktika.** „Didelių- mažų“ arba „Kraštutinių reikalavimų“ metodas. Derybininkai manydami, jog vis tiek derybų pabaigoje priimti sprendimai bus priešiški abiem šalims ir neduos tinkamo rezultato, pateikia kraštutinį pasiūlymą (reikalavimą). Teikdamos tokius siūlymus, šalys žino, jog jų pasiūlymai bus atmesti, tačiau tokiu savo elgesiu gali išmušti savo oponentą iš vėžių, taip priverčiant jį permąstyti viską iš naujo. Tačiau taip elgtis rizikinga, kadangi derybose dalyvaujanti šalis gali elgtis ir priešingai. Manydama, kad šios derybos neturės jokios naudos, jas nutraukti joms netgi net neprasidėjus. Taip pat galimas variantas, jog tokie pasiūlymai sukels abejones abiejų derybininku ir derybas tiesiog pražudys.

Tokios taktikos panaudojimas neturi jokios naudos ir yra ydingas, kadangi gali apsunkinti pačias derybas, neduoti jokio rezultato. Gavus kraštutinį pasiūlymą, sudaromas toks vaizdas, jog viena iš pusių pateikdama pasiūlymą siūlo per mažai arba sudaro spaudimą, todėl atsiranda nepasitikėjimas ir derybos neįvyksta.

„Kabinimas“. Šios taktikos esmė – derybų metu pateikti tokias sąlygas tiems sprendimams, kurie priešininkams nėra svarbūs ir netgi nebuvo svarstomi derybų metu vien tam, kad derybos būtų užbaigtos. Paprastai antroji šalis nenorėdama prarasti viso sandėrio, susitardama dėl pagrindinio tikslo ir gavus nuolaidą dar vienam, nusileidžia. Tai labai svarbu pralaimėjusiai šaliai, kadangi nors šis prašymas ir neduos daug naudos kaip visas sandėris, nors ir neturėdama didelių galių, ji geba pasiekti šioji tokį kompromisą, nors ateityje šalis nebus linkusi vykdyti derybas su šia šalimi.

„Atsisakymų derėtis metodas.“ Dažniausiai prieš vykstant derybos būna apsvartyta visi pasiūlymai bei sprendimai, todėl ši taktika naudojama tuomet, kai viena iš šalių praneša savo reikalavimus kitai šaliai ir teigia, jog šie sprendimai bus galutiniai ir toliau nesiderės. Tokia taktika naudojama taip pat tam, kad parodyti vienos šalies pozicijos tvirtumą, galias ir kad antroji šalis pamatytų pirmosios pozicijos užėmimą patenkintų jos reikalavimus.

„Reikalavimų iškėlimo metodas“. Derybų metu naudodami šią taktiką, naudoja tokius veiksmus, kai už kiekvieną reikalavimą, kurį jie įvykdytų pateikia dar po antrą reikalavimą. Kartais pateikiami tokie reikalavimai, kurie jau buvo išspręsti ir kuriuos dar kartą norima apsvartyti ir suderinti. Ši

taktika naudojama tuomet, kaip norima sumažinti visus nuolaidžiavimus ir priversti sutikti su kitais reikalavimais.

„Isipareigojimų metodas“. Vienos šalies pozicija, paveikti kitą šalį sutikti su jos teikiamais pasiūlymais ir reikalavimais, kurie labai svarbūs jai, kadangi ji yra isipareigojusi kitai šaliai. Ši taktika dažniausiai naudojama profesinių sąjungų, kurios siekia derybų tarp darbdavių ir darbuotojų, kad derybos turėtų naudoti darbuotojams. Profesinės sąjungos naudodamos tokias taktiką prieš darbdavius siekia parodyti savo galias ir taip laimėti naudoti darbuotojams.

„Apskaičiuoto delsimo metodas“. Dažnai vienos iš derybų šalies naudoti tokią taktiką siejama su derybų vilkinimu, kuomet viena iš šalių atidėlioja savo atsakymą ir paskutinių valandų. Taip stengiamasi sudaryti spaudimą kitai šaliai, kad ši kuo greičiau priimtų sprendimą ir nusileistų.

„Imkite arba pasitraukite“ metodas. Šio metodo esmė yra tuo, kad viena iš derybinių šalių pateikia savo pasiūlymą ir praneša tai, jog kita šalis privalo priimti jų sprendimą arba pasitraukti iš derybų. Kaip teigia Fisher Ury ir Patton (2010), ši taktika dažniausiai naudojama pozicinių derybų atžvilgiu, kadangi pateikiama labai paprastas sprendimas arba šalis priima jiems siūlomą alternatyvą arba traukiasi iš derybų. Alternatyvas siūlanti įmonė aišku šiuo atveju stiprina savo pozicijas kitos šalies atžvilgiu ir verčia ją nerimauti (Fisher, Ury ir Patton, 2010).

Apibendrinant pozicinę derybų strategiją, galima teigti, jog ji naudojama tuomet, kad derybų metu šalis ar šalys turi ribotus išteklius bei naudodami šią strategiją nesiekia ilgalaikių santykių. Yra manoma, kad naudojant šiai strategijai būdingas taktikas (metodus) labai rizikuojama, kadangi naudojamas agresyvūs veiksmai oponento atžvilgiu tokių derybų metu neleidžia priimti tinkamų sprendimų derybų metu, o dažniausiai tokios derybos išvis nėra užbaigiamos. Todėl yra manoma, kad šios derybos dažniausiai užbaigiamos pergale-pralaimėjimu arba pralaimėjimu-pralaimėjimu.

### **2.2.2. Bendradarbiavimo strategija ir jos panaudojimas**

Walton ir McKersie laikomi bendradarbiavimo strategijos pradininkai, kurie nagrinėjo klasikinius kolektyvinių derybų atvejus. Autoriai teigė, jog bendradarbiavimo ir pozicinių derybų strategijos, yra procesai, kurie naudojami sprendžiant konfliktus. Būtent šie autoriai atrado skirtumus tarp pozicinių ir principinių derybų.

Fisher ir Ury šią strategiją vadina bendradarbiavimo (principine) strategija, tačiau kiti autoriai tokie kaip Fisher Ury ir Patton (2010) ją vadina integruojamosiomis bei problemų sprendimo strategijomis. Nors šie visi autoriai šią strategiją vadina skirtingai, tačiau jų apibendrinimas ir aiškinimas yra vienodas.

Bendradarbiavimo strategija paremta derybų šalių interesais, o ne turimomis pozicijomis. Jas taikant derybų metu, šalys aktyviai klausinėja vienos kitų svarbių ir esminių dalykų, įsiklauso į jų interesus, ieško sprendimų problemoms išspręsti, tiesiog vienos su kitomis tariasi. Būtent šių strategijų nauda yra tuo, kad bendradarbiavimo pagalba pasiekti susitarimai kiekvienai iš derybininkų pasiekti ekonominį suklestėjimą, sukuria stabilumą ir neleidžia išsipliekti konfliktui.

Visoms deryboms vertinti naudojama trys kriterijai:

- pasiektas naudingas susitarimas, kuris naudingas bus abiem šalims;
- derybų vertė;
- šalių tarpusavio santykiai.

Bendradarbiavimo derybos įgyvendinamos visus aukščiau kriterijus sukoncentravus į tam tikrus keturis pagrindinius principus.

8 lentelė. Pagrindiniai bendradarbiavimo strategijos principai (sudaryta autorės (pagal Ury ir Patton (2010)

<b>Principas</b>	<b>Apibendrinimas</b>
Problemą atskirti nuo žmonių	Svarbu žinoti, jog derybininkas visų pirma yra žmogus, turintis jausmus, savo vertybes bei požiūrį. Todėl svarbu žinoti, kad nagrinėjant derybų problemą, tarpusavio santykiai neprivalo būti siejami su iškelta problema. Todėl teigiama, kad šalys derybų metu turi spręsti problemą, o ne tarpusavio santykius, kadangi tai gali sukelti tarpusavio konfliktą.
Dėmesys skiriamas interesams, o ne pozicijoms	Šis principas teigia, kad šių derybų metu svarbu ne šalių pozicijos, bet interesai. Vykiant derybas ir naudojant šią strategiją, akcentuojama, kad už kiekvieno pasiūlymo slypi tam tikri paslėpti tos šalies interesai, todėl labai svarbu juos išaiškinti. Atradus užslėptus interesus, lengviau įvykdyti derybų sprendimus, o kartais jau atradus užslėptus šalies interesus, pamatoma, kad jie jau yra patenkinti.
Priimti naudingus sprendimus abiem šalims	Šis principas akcentuoja, jog priimant sprendimus svarbu nesusitelkti ties vienu konkrečiu sprendimu, nepriimti skubotų išvadų ir nemanyti, kad visi derybų sprendimai svarbūs tik tai šaliai. Vykdydamos derybos privalo pateikti bent keletą alternatyvų, iš

	kurių atrasti abiem šalims tinkamiausią, taip šalys išplečia savo sprendimų galimybes. Tik taip derybos galės būti naudingos ir teisingos abiem šalims.
Objektyvių kriterijų vertinimas	Šis principas vadovaujasi teisingais, veiksmingais ir vertingais vertinimo kriterijais, kurie sprendžiant problemą, leidžia priimti teisingą ir išmintingą sprendimą. Kiekvienas sprendimas privalo būti pagrįstas objektyvumu.

Aukščiau pateikti kriterijai leidžia suvokti, ko ir kaip derybininkų šalys siekia ir kokį principą jie naudos. Vykdamas derybas ir naudojant būtent šią bendradarbiavimo strategiją, derybininkai privalo atkreipti dėmesį į tam tikrus aspektus:

- derybų metu, iškilus konfliktui susiduria skirtingo tipo interesai;
- interesai gali būti suklasifikuojami, svarbiausiai tampa asmeniniai interesai;
- konflikto metu interesai gali kisti;
- derybų metu svarbu išsiaiškinti visus interesus;
- sustojimas ties interesų aiškinimu gali būti skausmingas (Jucevičius, 2009).

Pastebima, jog naudojant bendradarbiavimo strategiją derybų metu, pasiekti bendro sutarimo bus galima tik tuomet, kai derybininkai susėdę prie bendro derybų stalo atskleis tikruosius savo interesus. Atvirumas ir aiškumas taikant šią strategiją be galo svarbūs. Tik atvirumas ir konkrečiai dėstomos problemos abiem derybose dalyvaujančioms šalims padės lengviau viena kita suprasti. Skirtingai nei naudojant derybinių pozicijų strategiją, bendradarbiavimo strategijos derybininkai ieškodami sprendimų vykdamas derybas stengiasi „didinti pyragą“. Todėl manoma, kad šios strategijos pagrindiniai uždaviniai yra atskleisti abiejų šalių interesus, sukurti kuo daugiau pasirinkimo alternatyvų, viską išsiaiškinti objektyviai ir neiginčijamai, išlaikant gerus tarpusavio santykius.

Jeigu derybininkai ruošdamasi deryboms, naudodami bendradarbiavimo strategiją, nėra visiškai pažinę savęs, nenusistatę savo vertybių, iš tikrųjų naudoja derybinių pozicijų strategiją. Toks rodiklių neturėjimas, gali turėti neigiamų pasekmių derybų metu, kadangi neatskleidus tikrųjų savo interesų sau patiems, jų neįmanoma atskleisti ir savo priešininkams, todėl bendradarbiavimo derybos negalės pasiekti pergalės. Todėl ruošiantis bendradarbiavimo deryboms, svarbu kuo geriau išnagrinėti savo interesus, žinoti jų kiek daugiau, nes šalys, kurios tvirčiau išnagrinės savo interesus ir turės jų daugiau pasieks daugiau susitarimų, negu tos, kurių pažinimo rodikliai bus žemi. Aišku galima teigti, jog bendradarbiavimo derybos turės bet kokį rezultatą, kadangi susitarimas bus pasiektas, tačiau jis

priimtinesnis bus tai šaliai, kuri turės ypatingą vaidmenį derybų metu ir turės sukaupusi daugiau su derybomis susijusios informacijos (Bosienė, 2012).

Svarbu pastebėti, jog asmenys turintis aukštesnę nei vidutinis išsilavinimo lygį yra imlesni bet kokia informacijai negu tie, kurių rodikliai yra žemesni. Tokiu atveju galima daryti prielaidą, jog tinkama informacijos paieška susijusi su derybomis, svarbiausias kriterijus, kuris leidžia siekti pergalės-pergalės rezultato. Galima teigti, jog derybininkas, kuris ieškodamos informacijos ir taip stengdamasis pažinti save, sugebės pasiekti gerų sprendimų derybų metu. (Fisher, Ury, Paton, 2011).

Kaip ir naudojant derybose pozicinę strategiją, taip ir bendradarbiavimo strategiją, svarbiausia yra nusistatyti alternatyvas (BATNA). Svarbu žinoti, kad naudojant bendradarbiavimo strategiją, alternatyvų pateikimas yra svarbiausias standartas, kuris leidžia pasiekti lengvesnio abiejų šalių susitarimo (Lincke, 2003). Šalies galimybės turėtų būti įvertintos dar prieš vykdant derybas, kadangi labai svarbu apsvarstyti visas alternatyvas, jeigu derybų metu pasiūlymas būtų atmetas arba priimtas. Daroma prielaida, jog šalis privalo rinktis tą variantą, kuris tenkintų ne tik pagrindinius interesus, bet ir tenkintų šalutinius jos interesus. Geriausias susitarimas laikomas tas, kurio matuojamas bet koks pasiūlymas. Toks sprendimas yra adekvatus ir gali abi šalis apsaugoti nuo nepalankaus galutinio rezultato, kuris būtų nepalankus abiem joms. Kiekviena šalis nusistatys skirtingas alternatyvas, o tai parodo, jog derybų metu šalys sieks ir skirtingų derybų sprendimų. Pateikiami pasiūlymai, dažniausiai ir dominuos visų derybų metu, tačiau naudojant bendradarbiavimo strategiją, abi derybų šalys stengsis derėtis labai nenutoldamos nuo savo BATNA bei sieks sau palankaus sprendimo varianto.

Naudojant bendradarbiavimo strategiją, kaip ir derybinių pozicinių strategijų metu, derybininkai naudoja tam tikras taktikas, kurios lengvina derybų procesą. Šiuo atveju galima teigti, jog naudojamos taktikos derybų metu reikalingos ne tam, kad priverstų priešininką priimti sau tinkamus sprendimus ar kažkaip kitaip paveikti, tačiau naudojama bendros problemos sprendimo radimui. Aiškinant bendradarbiavimo strategijos paskirtį – svarbu sužinoti už derybininkų pasiūlymų slypinčius jų poreikius bei pateikti pasiūlymus šiems poreikiams aiškinti. Kiekvienas toliau pateiktas metodas, kuris naudojamas bendradarbiavimo strategijoje siejamas su problemos sprendimo vystymu, kuris reikalauja daugiau informacijos apie derybininkų poreikių aiškinimą. Ši derybų strategija taip gali būti naudojama ir tuomet kaip kitos šalys derybų metu naudoja derybinių pozicijų strategiją. Tokios taktikos, kurias naudojant derybų metu šalių pozicijas galima nukreipti į interesų paieškas, sušvelnina abipusį šalių sprendimą derybų metu (Urbanavičienė, 2009).

**„Pyrago didinimas“.** Derybininkai pradėdami derybas dažnai stokoja derybinių resursų, tuomet kyla nesutarimai ir abiem šalims tampa sunku pasiekti joms abiem svarbių sprendimų. Todėl abi šalys privalo išplėsti derybinius resursus, taip suteikiant daugiau galimybių viena kitai. Derybų metu abi šalys privalo surasti, papildomų gėrių, kuriomis galėtų manipuliuoti. Ši taktika didina galimybes

išspręsti problemas. Ši taktika pasitvirtins tuomet, kaip priimti sprendimai bus naudingi abiem šalims ir pasiektas rezultatas nebus pasiektas kitų asmenų sąskaita. Visos pateikiamos alternatyvos šios taktikos metu negali būti siejamos su jokiais trečiomis šalimis. Bazzerman M.H. nagrinėdama šią taktiką nurodo, kad sunku pasiekti rezultato „du plus du lygu penki“, kad rezultatas būtų naudingas ir trečiajai šaliai. Aišku pasitaiko atveju, kai derybos įvyksta palankiu susitarimu ir trečiosioms šalims.

**„Abipusės paslaugos“.** Šios taktikos reikšmė priklauso nuo šalių galimybių rasti ne vieną sprendimą, kurie leistų atskleisti skirtingus šių sprendimų problemų prioritetus. Jeigu derybų metu šalys aiškina skirtingas problemas ir taikant šią taktiką gauną rezultatą, kuris kiekvienai jų yra prioritetas, tai galima teigti, kad šalys gauna didžiausią naudą negu būtų gavę naudodami pozicinę derybų strategiją. Todėl derybų metu, kuriose svarstomos kelios problemos, keliama daug diskutuotinių klausimų, geriausiai naudoti „abipusės paslaugos“ taktiką. Šios taktikos aspektas pagrįstas tuo, kad viena šalis nusileidžia kitai šaliai dėl jai nesvarbių interesų, taip tikėdamasi, kad gaus lengvatų jai svarbiuose interesuose. Darydamos tokias nuolaidas derybų metu šalys suteikia galimybę išspręsti sau svarbius klausimus (Mattock, Ehrenborg, 2001).

**„Abipusių paslaugų“.** Ši taktika pasižymi klaidų ir bandymų metodu. Kaip kiekviena šalis ieško sau naudos pateikdama skirtingus pasiūlymus, kurie galėtų būti naudingi kitos šalies interesams. Šios taktikos metu kiekviena šalis išsikelia sau probleminius klausimus, kurie bus nagrinėjami derybų metu bei kiekviena dar atskirai nusistato tų klausimų prioretiškumą. Po to šalys pateikia pasiūlymus tiems susitarimams pasiekti. Šie santykiai grindžiami tuo, kad viena šalis pateikdama sprendimo variantus, sukuria ofertą kitai šaliai, taip leidžiant jai apsvarstyti visas laimėjimo ir pralaimėjimo galimybes. Tada derybose dalyvaujanti šalis, apsvarstydamą visus variantus ir galimybes gali priimti arba atmesti jiems siūlomus sprendimus. Šios taktikos panaudojimas reikšmingas yra tuo, kad abi šalys gaus naudą čia ir dabar, kad abiejų šalių iškeltos problemos bei pateikiami joms sprendimai bus aiškinami tuo pačiu metu, o ne tai, kad vieni šalis norimą rezultatą gaus dabar, o kita kitąkart. Ši taktika pasižymi tuo, kad kiekviena šalis dalyvaujanti derybose privalo atsižvelgti ne tik į savo prioritetus ir problemas, bet ir į kitos šalies. Savo prioritetų žinojimas leis lengviau išspręsti derybų procesą ir leis daugiau alternatyvų pasiūlyti kitai šaliai, nes kitaip derybos baigsis pergale – pralaimėjimu, kai viena šalis gaus viską, o kita šalis liks be nieko.

**„Vieno teksto procedūra“.** Šioje taktikoje visada dalyvaus trečiasis nepriklausomas asmuo. Esminis dalykas yra tas, kad tas trečiasis asmuo dalyvaudamas derybose, išklauses abiejų šalių pozicijas, surašys preliminarų sprendimą. Gavę sprendimą abi šalys jį kritikuoja, o trečiasis asmuo vėl jį taiso pagal visus nurodymus ir procesas kartojamas iš naujo, siekiant abiem šalims teisingo sprendimo. Ši taktika reikšminga tuomet, kai derybose dalyvaujančios šalys neatsiriboja nuo savo interesų ir nesugeba tinkamai užbaigti derybų, todėl trečiasis derybas nukreipia teisinga linkme,



padeda atskirti problemas ir pateikia abiem šalims svarbius sprendimus. Šio asmens pozicija – tarpininkas, kuris padeda abiem šalims lengviau viską suprasti, jo sprendimai visada būna nešališki svarbūs abiem šalims. Pabrėžiama, kad tarpininkas dažnai būna šios srities specialistas, gebantis spręsti konfliktus derybų metu. Tarpininkas, dalyvaudamas derybose, privalo išklaudyti abiejų šalių interesus bei kritikas, pagal kurias pateikti tokį sprendimą, kuris būtų naudingas abiem šalims ir netgi nebijoti pateikti savo nuomonę, tačiau visada laikytis šališkumo. Šios taktikos panaudojimas derybų metu leidžia turėti daug sprendimo būdų, iš kurių priimamas geriausias variantas. Ši taktika labiausiai naudojama tose derybose, kur vyrauja daug derybinių grupių, kurios pateikia daug sprendimo būdų, tačiau jie nepriimti nei vienai grupei, o nusileisti nei viena šalis nenori. Tarpininkas tuo metu tampa labai svarbus, kadangi jis išnagrinėjęs visas kritikas, perteikia naujus sprendimus, pagal sukurtas kritikas ir išsiunčia visoms derybų pusėms. Šios taktikos pliusas yra ir tai, kad derybinės grupės neprivalo susitikti viena su kita ir gali likti savo šalyse, taip sutaupoma derybų organizavimo kaštai. (Rodica, 2012).

**„Nespecifinės kompensacijos“.** Dar viena iš taktų tai, kai viena iš derybinių šalių, pasiekia savo interesus, bet už tai pralaimėjusiai šaliai kompensuoja padarydamas nuolaidas. Adevkvas kitos šalies interesų patenkinimas leidžia suvokti, kad toks sprendimas kaip kompensacija už gautą derybų sprendimą, tačiau dažniausiai tokie derybų sprendimai nėra susiję su tikraisiais šalių interesais. Šios taktikos esminis tikslas nepasiekti pagrindinių tikslų, bet parodyti savo oponentui, kad jiems labai svarbu jų interesai ir kad šalis netgi pasirengusi atsidėkoti už jiems daromas nuolaidas. Tam kad ši taktika pasiteisintų, priešinga šalis privalo žinoti, kokios vertybės labai svarbios kitai šaliai ir kokią nuolaidą ji pasirengusi suteikti. Netinkamai panaudota ši taktika, gali tapti panaši į pozicinių derybų taktiką „sunki padėtis“, kuomet šalis rodydama palankumą kitai šaliai, sieks sau geresnės pozicijos ir žiūrės tik savo interesų, nors akcentuos visai kitus dalykus. Labai svarbu, kad ši taktika pasitvirtintų ir duotų naudos abiem šalims, nebūtų žalinga (Rodica, 2012).

**„Susitarimo išlaidų sumažinimas.** Vienos šalies tikslų pasiekimas, kitos šalies išlaidų mažinimo galimybe. Ši taktika skiriasi tuo, kad abi šalys pasiekia savo tikslų, kurių jos siekė, tačiau vienai iš šalių yra mažinamos išlaidos tiems sprendimams įgyvendinti. Suprantama, kad naudojant šią taktiką naudojami gėriai, tik šios taktikos metu jie veikia ne kaip atsidėkojimas, bet kaip suprantami dalykai, dėl kurių susitariam ir kurie padeda mažinti išlaidas ir atstato nelygybę tarp abiejų šalių. Naudojant šią taktiką labai svarbu išnagrinėti kitos pusės siekius ir interesus. Derybininkas norėdamas pasiekti abiem šalims palankaus sprendimo, privalo labai gerai išnagrinėti netgi užslėptus abiejų šalių interesus. Šios taktikos esmė ne paviršutiniškai gilintis į kitos šalies interesus, bet nuodugniai juos išanalizuoti, tam kad būtų pasiekta pergalės – pergalės rezultatas abiem šalims (Mačiulis, 2012).

„**Minčių lietus**“ . Šios taktikos esmė sukurti kuo daugiau sprendimų, kurie leistų išspręsti problemą. Sukuriama tiek sprendimų, pateikiama tiek alternatyvų, kuris jungiant kartu ar renkantis atskirai būtų pasiektas galutinis tikslas – priimtinas abiem pusėms. Pagrindinės taisyklės, kuriomis reikia vadovautis naudojant šią taktiką, tai nebijoti kritikos ir teikti idėjas. Derybininkai susėda prie baltos lentos, kurioje pateikiama problema ir taip nebijodami reikšti savo minčių teikia idėjas ir sprendimus. Kartais pateikiama informacija būna paprasčiausios mintys šovusios į galvą tuo metu. Visos mintys rašomos lentoje ir taip iš jų renkamas priimtinausias variantas. (Mačiulis, 2012).

Apibendrinant galima teigti, jog bendradarbiavimo strategiją renkasi tos derybų šalys, kurios stengiasi bendradarbiauti ir ieško vis naujų sprendimų problemoms išspręsti. Skirtingai nuo pozicinės strategijos, bendradarbiavimo strategija skiriasi tuo, kad šalys stengiasi ieškoti kompromisų ir tenkinti lūkesčius abiejų šalių, neslėpdamos savo interesų. Bendradarbiavimo strategijoje abiem šalims labai svarbūs tarpusavio santykiai, todėl daugelis autorių nagrinėdami derybų strategijas, teigia, jog ši strategija yra daug naudingesnė ir svarbesnė, kadangi abi šalys stengiasi ginčus spręsti taikiai ir abiem šalims priimtinais būdais, o ne sprendimo siekti bet kokia kaina.

Apibendrinant teorinius sprendimus galima teigti, jog šiandieninėje visuomenėje derybų strategijos pasirinkimas gali keisti įstaigų ar kitų organizacijų valdymo formas bei mąstymą apie svarbiausius verslo aspektus ar filosofijas. Sėkmingas derybų strategijos pasirinkimas leidžia užimti dominuojančias pozicijas versle, kadangi tai sėkmingo sandorio organizavimo schema. Siekiant efektyviau valdyti derybas, svarbu atsižvelgti ir į pasitaikančius derybų sunkumus bei stengtis jų išvengti.

### **2.3. Derybų strategijos taikymo teorinis modelis**

Dažnai derybininkai į susitikimus eina tarsi į žūtbūtinę kovą, oponentas laikomas priešu ir stengiamasi išplėsti kuo daugiau naudos sau. Vyrauja abipusis nepasitikėjimas ir priešiškus, tad didelė tikimybė, tad tokiose derybose (jei iš viso tai gali būti vadinama derybomis) nebus apsieita be aštrių prieštaravimų ir konfliktų. Būtent toks nusistatymas apsunkina derybų procesą ir geriausio galimo rezultato siekimą.

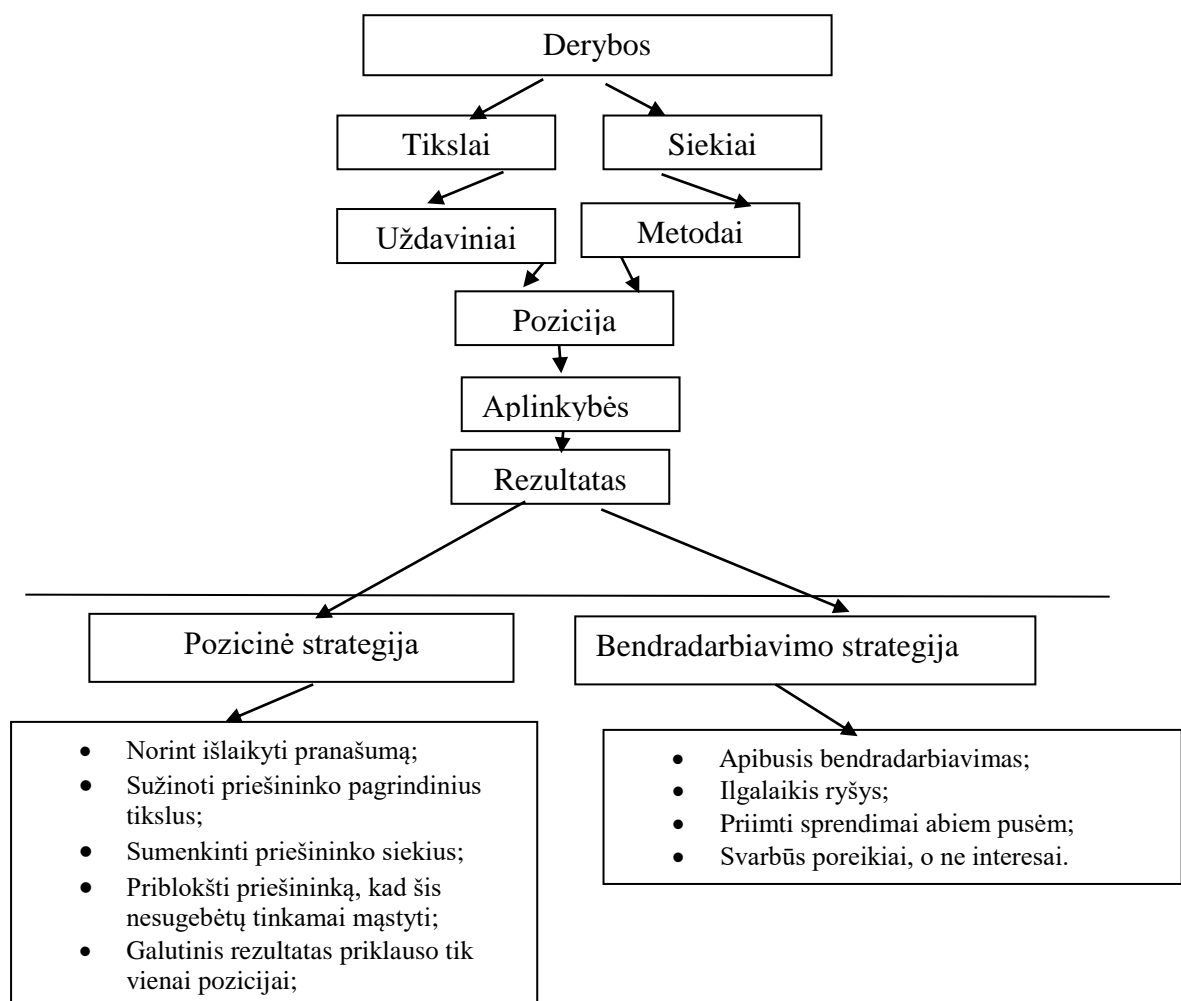
Norint sėkmingai derėtis, reikia turėti veikimo planą – galutinį tikslą ir strategiją jam pasiekti. Kruopščiai ruoštis deryboms, kad planas būtų įgyvendintas. Pasirengimas deryboms yra pirmasis ir pats svarbiausias derybų proceso etapas. Nuo to, kaip bus pasirengta, labai priklauso būsimųjų derybų rezultatai.

Kai tikslai yra aiškūs, o galimi priešininkų siekiai išnagrinėti, reikia parengti strategiją savo tikslams pasiekti. Kuriant strategiją, pasinaudoti komandos narių asmeniniais privalumais, tikslų apgalvojimas. Strategija yra bendras veiklos kursas, skirtas keletui konkrečių tikslų pasiekti. Nereikia jos painioti su taktika, kuri yra išsamūs būdai strategijai įvykdyti.

Strategija priklausys nuo kelių veiksnių pvz.: asmenybių, aplinkybių ir svarstomo klausimo. Atidžiai patikrinti, kaip komandos narių veikla susijusi su derybų priežastimi ir turiniu, ir išrinkti tuos, kurių asmeninės savybės ir įgūdžiai labiausiai praverstų siekiant komandos tikslų.

Sprendžiant derybų procesus dažniausiai išskiriamos dvi strategijos:

- Pozicinė;
- bendradarbiavimo.



1 pav. Derybų strategijos teorinis modelis

Skirtumas tarp šių strategijų panaudojimo, kokių tikslų siekia patys derybininkai. Pozicinė strategija dažniausiai naudojama tokiose derybose, kuriose siekiama naudoti tik vieną pusę, kai

derybininkas derybų metu nesistengia prieiti prie derybų rezultato, kuris būtų naudingas abiem pusėms.

Bendradarbiavimo strategija derybų metu suteikia lankstumo, derybų metu išlieka svarbu abiejų šalių interesai, o ne pozicija.

Renkantis vieną iš aukščiau išvardintų derybų strategijų, svarbu žinoti kokie pagrindiniai paties derybų proceso tikslai, įvertinti derybų strategijos pasirinkimo privalumus bei trūkumus.

Derybų strategijos pasirinkimas taip pat priklauso nuo kiekvieno derybininko prioritetų: pranašumo, pozicijos analizės, tikslų įvardijimo, trūkumų analizės ir kt. Teisinga kryptis, kurią renkasi derybininkai bus tik išanalizavus ir išdėsčius visus derybų proceso prioritetus. Trumpai išanalizavus derybų strategijų pasirinkimą, gali sudaryti derybų modelį, kuris palengvintų derybų eigą ir tinkamų strategijų pasirinkimą ( 1 pav.).

Pateiktas paveikslas parodo, jog derybų strategijos pasirinkimas priklauso nuo derybų proceso elementų, kuriuos pasirenka pats derybininkas. Tuomet įvertindami visus įmanomus / pasiekiamus derybų elementus bei priimtinas taktikas, derybininkai renkasi derybų strategijas, kurios būtų naudingiausios siekiant jiems palankaus derybų rezultato.

Derybų strategijų taikymo galimybių modelis, atliekant tolimesnį tyrimą, bus pritaikytas nagrinėjant derybų strategijas maitinimo įstaigose Alytaus mieste. Bus siūloma šį modelį naudoti vykdant derybas ne tik tarp įstaigų darbuotojų, bet ir tarp vykdomų derybų su klientais bei tiekėjais.

Apibendrinant galima teigti, jog derybų strategijų taikymo pagrindas – derybiniai tikslai, kadangi rengiant derybų strategiją, būtina įvertinti derybų dalyvių tikslų siekimą ir norimą derybų rezultatą.

Viena didžiausių problemų vedant derybas, tai dviejų priešininkų susitikimas turint skirtingus tikslus. Derybos nėra toks jau paprastas reiškinys, tai yra interaktyvus procesas, kurio metu abi šalys naudoja tam tikras strategijas, kurios dažnai padeda nugalėti priešininkus ir priimti sau palankius sprendimus. Kokios naudojamos strategijos? Kas lemia šalių pergalės viena prieš kitą? Kokie pagrindiniai tikslai nulemia derybų pabaigą? Šie ir kiti klausimai leidžia manyti, jog derybos – suplanuota veiksmų eiga, kurios metu naudojamos strategijos, padedančios pasiekti nusistatytą tikslą.

Apibendrinant derybų bei jų strategijos pasirinkimo teorinius aspektus, galima teigti jog derybų strategijos pasirinkimas priklauso nuo daugelio veiksnių: išsilavinimo, kultūros lygio ir temperamento, lyties, pozicijos, išankstinės nuostatos, nuo kiekvieno derybininko tikslo bei intereso.

Norint, jog derybos būtų sėkmingos labai svarbu iš anksto joms pasiruošti, tiesiog atlikti namų darbus – keturis svarbius dalykus:

- Pasiruošti emociškai ir nusiteikti derybų procesui;
- Tinkamai išnagrinėti savo ir priešininko poreikius;
- Svarbu išmanyti žmogaus elgesio psichologinius aspektus;

- Tinkamai išnagrinėti derybose taikomas strategijas bei taktikas.

Vedant derybas labai svarbu žinoti, jog strategijų pasirinkime yra dvi galimybės, tai bendradarbiauti arba rungtyniauti. Derybų analitikai, teigia, jog vedant derybų procesą bendradarbiavimo strategija yra žymiai geriau negu konkuruoti linkusi pozicija. Labai svarbu žinoti, kad derybų esmė abi puses tenkinančio sprendimo priėmimas, o ne asmeninė pergalė. Nors daugelis derybininkų to nesupranta ir derybų metu labiau naudoja pozicinę strategiją negu bendradarbiavimo.

Analizuoti teoriniai šaltiniai parodė, jog derybų metu naudojant pozicinę strategiją abiem šalims labai svarbu pasiekti savo nusistatytą idealų tikslą, kitai šaliai suteikiant kuo mažiau galimybių. Todėl plačiau nagrinėjant šią strategiją, svarbiausia lieka metodai bei taktikos, kurias renkasi derybininkai, naudojantys šią strategiją: priešininko tikslai, alternatyvos, derybininko mąstymas, numatytos derybų išlaidos.

Naudojant bendradarbiavimo strategiją labai svarbus tampa savęs pažinimas bei tinkamos informacijos ieškojimas ir pateikimas. Kaip ir renkantis pozicinę strategiją, taip ir bendradarbiavimo strategiją svarbiausia nusistatyti alternatyvas.

Bendradarbiavimo strategija labiau tinkama tuomet, kaip derybų metu bandoma atrasti bendrus interesus, siekiamas rezultatas naudingas abiem pusėm ir planuojamas ilgalaikis derybininkų bendradarbiavimas. Renkantis bendradarbiavimo strategiją abi šalys stengiasi apsiekti turima informacija, pradiniais pasiūlymais, interesais, nesistengia kelti per aukštų reikalavimų. Bendradarbiavimo strategijoje naudojamos taktikos leidžia įvertinti priešininko sąžiningumą ir pasidalinti lygiavertėmis nuolaidomis.

Galima pastebėti, jog derybų strategijos pasirinkimas priklauso nuo paties derybininko pozicijos. Tinkamai tą išaiškinti yra kuriamas derybų strategijos teorinis modelis, kuris parodo, kad renkantis strategiją visų pirma reikia žinoti kokie pagrindiniai derybininko siekiai, tuomet reikia išsikelti tikslą ir sudaryti uždavinius, kuriais tas tikslas bus pasiekiamas, sudėlioti metodus, kuriais galima tą tikslą pasiekti, numatyti aplinkybes, pozicijas ir galimą derybų rezultatą. Įvertinus visus šiuos veiksnius, pasirinkti tinkamą derybų strategiją, kuri padėtų pasiekti norimo rezultato.

Tyrimai, kurių metu nagrinėjama derybų strategijos, jų pasirinkimas bei svarba pasitaiko retai, o apie derybų strategijų taikymą maitinimo įstaigose nepavyko rasti. Lietuvoje tyrimų derybų metu nagrinėjama mažai, o apie derybų strategijų taikymą išvis nepavyko rasti. Kadangi ankstesniuose skyriuose buvo aptarta kokios svarbiausios priežastys nulemia derybų strategijos pasirinkimą, kokie veiksniai labiausiai tinkami bendradarbiavimo strategijai, kokie bruožai svarbūs pozicijos strategijai,

buvo tikslinga ištirti kaip dažnai derybos vyksta maitinimo įstaigose ir kokiais kriterijais vadovaujantis pasirenkama viena ar kita derybų strategija, nuo ko priklauso pačios derybų strategijos pasirinkimas.

Tyrimas padėtų atskleisti, kokią derybų strategiją geriausiai taikyti maitinimo įstaigose, kad derybos būtų sėkmingos. Taip siekiant gauti daugiau informacijos apie svarbiausius elementus, kurie nulemia derybų procesą.

Tyrimas padėtų atskleisti ne tik asmeninę kiekvieno, kaip derybininko poziciją derybų metu, bet suprasti kaip derybų strategijos pasirinkimas gali įtakoti derybų pabaigą.

Apibendrinant galima teigti, jog derybos vyksta nuolat, sprendžiant įvairius svarbius klausimus, tačiau jų galutinis rezultatas priklauso nuo derybų strategijos pasirinkimo, turimų prioritetų ir pasiruošimo deryboms.

Teisingas derybų strategijos parinkimas reikalingas tam, kad kiekvienas derybininkas žinotų kaip tinkamai elgtis derybų metu. Svarbu iš anksto numatyti ir sumodeliuoti tinkamą derybų strategiją, vien tam, kad derybininkas žinotų, kur link veda ir vystosi pačios derybos, kokio rezultato tikėtis, pasirenkant vieną ar kitą strategiją.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Atliekamas empirinis tyrimas leis atskleisti derybų strategijų taikymo ypatumus maitinimo įstaigose Alytaus mieste. Šio **empirinio tyrimo tikslas** – tyrimo rezultatų analizės pagrindu nustatyti derybų strategijos taikymo ypatumus maitinimo sektoriuje Alytaus mieste bei pateikti rekomendacijas tolimesnei veiklai, kurios leistų išlaikyti gerus santykius su darbuotojais bei plėtojant verslą.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Pagrįsti derybų strategijų taikymo tyrimo metodiką;
2. Sukurti instrumentą, kuriuo remiantis bus atliekamas tyrimas;
3. Atlikti empirinį tyrimą, siekiant nustatyti derybų strategijos taikymo ypatumus maitinimo įstaigose Alytaus mieste;
4. Parengti derybų strategijos taikymo rekomendacijas maitinimo įstaigoms Alytaus mieste.

Tyrimo naudojami šie metodai:

***Kavinių darbuotojų anketinė apklausa – pirminių duomenų analizė.*** Tikslas: įvertinti kavinių darbuotojų požiūrį į derybų panaudojimą konfliktų metu su vadovu bei kavinių klientais. Anketos pagalba galima atlikti darbuotojų apklausą, kuri padės įsigilinti į kylančias problemas maitinimo įstaigose vedant derybas arba jų vengiant. Sudaryti anketos klausimai padės išsiaiškinti kokios derybų strategijos labiausiai naudojamos, kokių tikslų siekiama derybų metu, kas dažniausiai laimi vedant derybas.

***Struktūrizuotas darbdavių interviu Alytaus mieste – pirminių duomenų analizė.*** Struktūrizuotas interviu naudojamas, atskleidžiant darbdavių požiūrį į derybų naudą, ar iš vis darbo vietoje yra naudojamos derybos, kaip derybomis ruošiasi su savo darbuotojais. Kaip formuluoja V. Leonavičius (2010), struktūrizuotas interviu leidžia suformuluoti tam tikrus klausimus, kurie būtų susiję su darbo tema ir užduoti juos konkrečioje situacijoje.

Tyrimo metu surinkta informacija pateikiama naudojant lenteles ir paveikslus, pagal kuriuos susisteminta informacija sugrupuojama.

**Duomenų apdorojimo metodai.**

- Gautiems duomenims apdoroti, sisteminti taikyti kiekybinio tipo statistiniai duomenų analizės metodai: aprašomoji statistika.
- Duomenys apdoroti programomis Windows Microsoft Word ir Windows Microsoft Exel programomis.

### **3.1. Tyrimo instrumento parengimas**

Tyrimui atlikti buvo naudojamos du duomenų rinkimo tipai:

- Anketinė apklausa – anketai buvo sudaromi uždaro tipo klausimai, padedantys greičiau ir lengviau susisteminti duomenis. Taip respondentas gali paprasčiau atsakyti į jam pateiktus klausimus. Sudaromi klausimai turi tris ar daugiau atsakymo variantų. Anketa sudaryta iš 13 klausimų. Esminis šios anketos tikslas yra parodyti derybų strategijų svarbą, galimybes bei pasekmes jei derybos baigiamos nesėkmingai. Tai reikšminga, kadangi padės įvertinti kaip maitinimo įstaigose vedamos derybos ir kaip tai įtakoja darbuotojų darbo kokybei.
- Struktūrizuotas interviu – pateikiami devyni atviri klausimai darbdaviams, kurie naudojami norint sužinoti darbdavių nuomonę, apie derybų strategijų panaudojimą maitinimo įstaigose Alytaus mieste.

Statistiniai bei anketos gauti duomenys yra apdorojami Microsoft Excel skaičiuoklės pagalba, pateikiami grafiškai. Interviu duomenys yra pateikiami lentelėje ir apibendrinami.

Apibendrinant tyrimą galima teigti, jog abu naudojami duomenų rinkimo tipai, labai svarbūs, norint įvertinti derybų strategijų taikymą maitinimo įstaigose Alytaus mieste.

### **3.2. Derybų startegijos taikymo Alytaus mieste tyrimo logika**

Tyrimo objektas yra maitinimo įstaigų (kavinių) Alytaus mieste darbuotojai (vadovai ir paprasti darbininkai). Atliekant apklausą maitinimo įstaigos buvo atrenkamos pagal jų gyvavimo metus nuo 1-10 metų, taip pat pagal savo populiarumą ir galimybę dalyvauti apklausoje.

Tyrimo metu panaudotas interviu vadovams paklausti – buvo apklausti 4 kavinių vadovai, kurie sutiko sudalyvauti apklausoje ir trumpai papasakoti apie problemas jų maitinimo įstaigoje. Buvo paprašyta kavinių vadovų sudalyvauti interviu, kurio pagalba, užduodant klausimus, buvo galima sužinoti, kokios yra darbdavių požiūris į derybas. Apklausoje dalyvavo keturi darbdaviai iš Alytaus miesto, turintys maitinimo įstaigas (kavines).

Tyrimo metu panaudota anketa, suteikė galimybę apklausti maitinimo įstaigų darbuotojus apie jų požiūrį į vykstančias derybas jų įstaigoje. Apklausa buvo vykdoma anonimiškai, todėl kiekvienas darbuotojas galėjo jaustis laisvai ir pateikti tikslią situaciją jų darbo vietoje.



Tyrimo imties dydis bus apskaičiuotas pagal Paniotto formulę:  $n=1/(\Delta^2+1/N)$ , kai: n – imties dydis,  $\Delta$  – leistina paklaida, N – populiacijos dydis (Kardelis, 2007, p. 312). Šiame tyrime leistina paklaida neviršija 5%.

Statistinis imties dydžio nustatymas, kai visuma yra maža, atliekamas naudojant Paniotto formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

n – reikiamas respondentų skaičius;

$\Delta$  – paklaida (0,07);

N – visumos narių skaičius;

Tyrime dalyvavusių darbuotojų, vadinasi:

$$n = 1 / (0,07^2 + 1/50) = 1 / (0,0049 + 0,0047) = 1 / 0,0096 = 33$$

Respondentų apklausa buvo vykdoma 2017 m. lapkričio 10-16 dienomis, naudojant anketinės apklausos metodą.

## 4. TYRIMŲ REZULTATŲ ANALIZĖ

Norint įvertinti derybų strategijų vaidmenį maitinimo įstaigose buvo atliekamas tyrimas, kuris leido įvertinti derybų strategijų taikymą maitinimo įstaigose Alytaus mieste. Tyrime dalyvauti sutiko keturios maitinimo įstaigos: „Šašlykinė“, „Dzūkų alaus restoranas“, „Palermo Pub“, „Dzūkijos dvaras“. Visų šių įstaigų darbdaviai kartu su savo darbuotojais sudalyvavo apklausoje, kurioje pokalbis su darbdaviais vyko interviu metodu, o maitinimo įstaigų darbuotojai anonimiškai atsakinėjo į anketoje pateiktus klausimus.

### 4.1. Darbuotojų apklausos analizė

Vertinant derybų strategijų taikymą, buvo atlikta maitinimo įstaigų darbuotojų, dirbančių šiose įstaigose, apklausa.

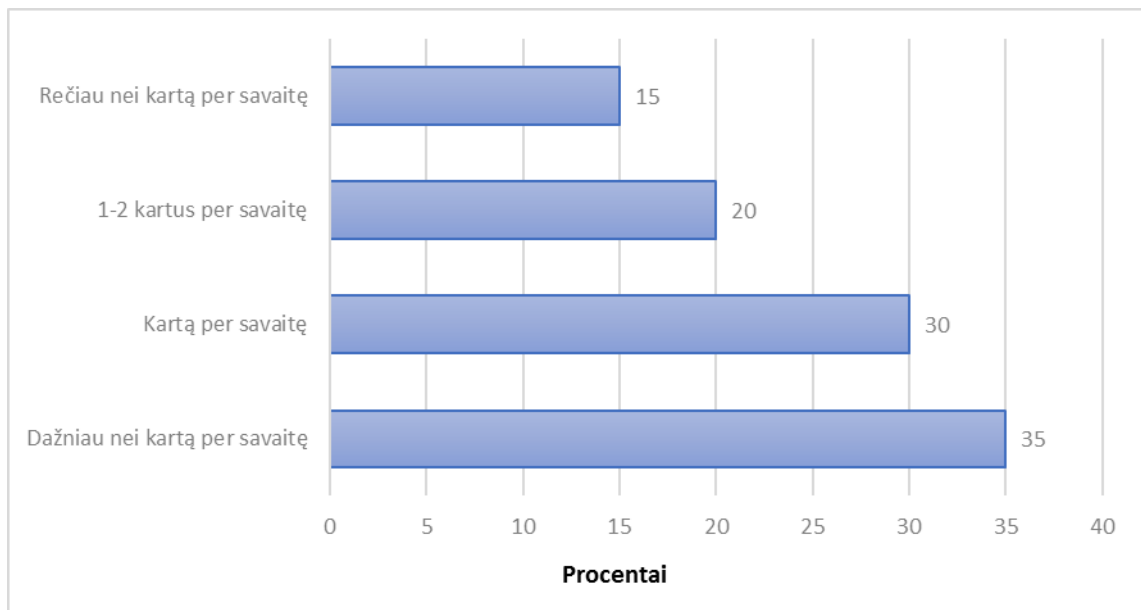
Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų, net 55 proc., kurie šiuo metu dirba šiose maitinimo įstaigose, buvo nuo 18–29 metų amžiaus, tai daro prielaidą, jog maitinimo įstaigose dirbantys žmonės jauni, kadangi šis darbas nėra lengvas ir reikalauja fizinių pastangų. 32 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų amžius sudarė nuo 30- 45 metų.

Didžiąją dalį apklausoje dalyvavusių respondentų sudarė moterys – 74 proc. ir tik 26 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų buvo vyrai. Vertinant tokią situaciją, išryškėjo, kad galbūt merginos labiau mėgsta tokį darbą dirbti. Galima daryti išvadą, jog jaunoms merginoms įsidarbinti yra daug lengviau negu jauniems vyrams.

Respondentų teigimu, labai svarbu įgyta patirtis ir svarbu ją įgyti nuo pačios žemiausios grandies įmonėje, be abejojant turint aukštą išsilavinimą dirbti paprastu darbuotoju nėra lengva.

Vertinant šių apklausoje dalyvaujančių maitinimo įstaigų darbuotojus ir jų gebėjimus dalyvauti derybose, buvo svarbu sužinoti kaip jie vertina derybų strategijų taikymą jų darbe, bendraujant su klientais, tiekėjais, su vadovu ar tiesiog atliekant tam tikras pareigas.

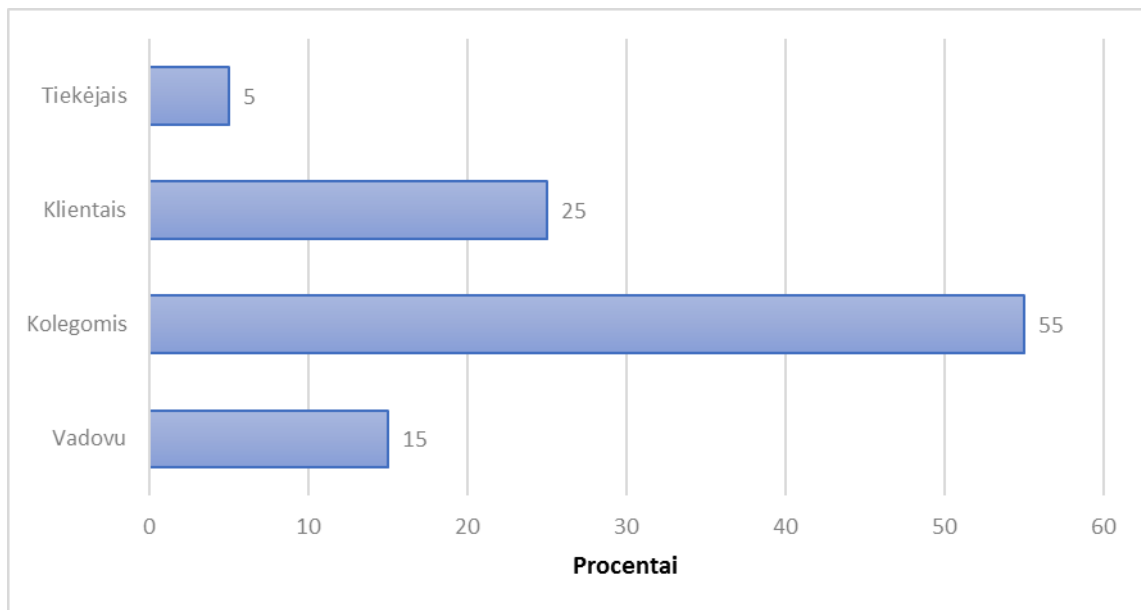
Siekiant sužinoti kaip dažnai respondentai dalyvauja derybose, tyrimo metu jų buvo prašoma pažymėti teiginius, kurie labiausiai atitinka jų pasirinktą variantą. 2 paveikslas parodo, kaip apklausoje dalyvavę respondentai suvokia derybų dažnumą.



2 pav. Kaip dažnai Jūs dalyvaujate derybose, proc.

Kaip 2 paveiksle pateikti duomenys rodo, 35 proc. apklausoje dalyvaujančių asmenų derybas veda dažniau nei kartą per savaitę. Šių respondentų teigimu, jog beveik kas antrą dieną nutinka kažkoks įvykis, kuris priverčia kalbėtis su priešininku ar tai būtų klientas ar tai būtų kolega. 30 proc. apklausoje dalyvaujančių asmenų teigia, jog derybos vedamos dažniausiai kartą per savaitę, 20 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog derybas veda 1-2 kartus per savaitę, 15 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų derybas veda rečiau nei kartą per savaitę. Gauti rezultatai parodo, kad derybos maitinimo įstaigos vedamos dažnai, kadangi įstaiga kiekvieną dieną apsupta žmonių, todėl nežinai kokiu momentu kokia situacija nutiks, kartais tiesiog net nežinai, kada ir su kuo kuriuo momentu reiks bendrauti.

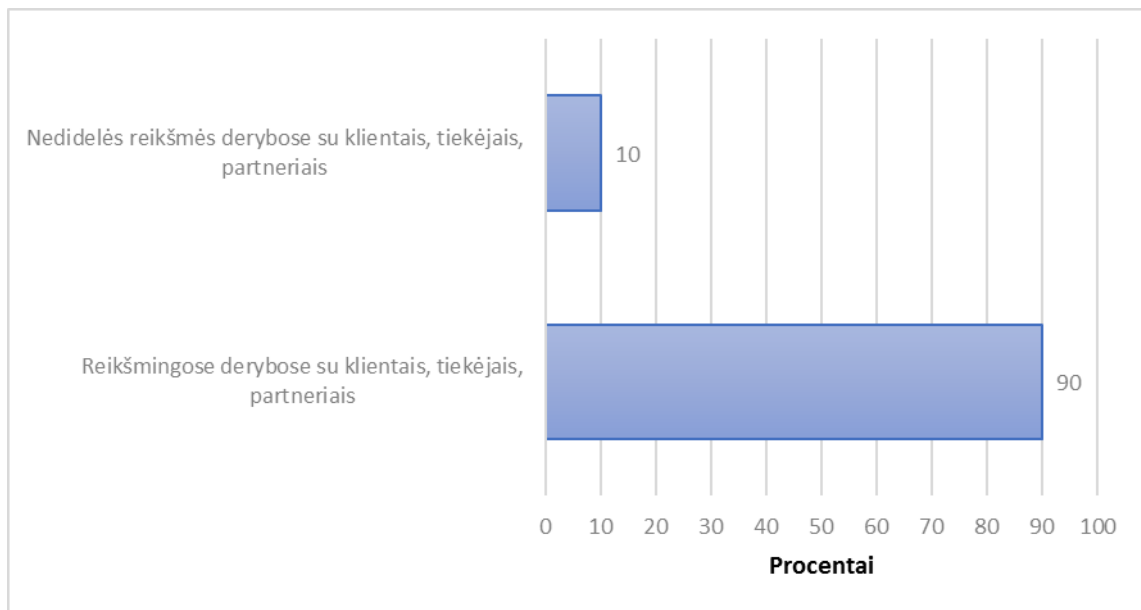
Siekiant išsiaiškinti su kuo dažniausiai vedamos derybos, tyrimo metu visų respondentų buvo prašoma pažymėti teiginius, kurie atitinka jų pasirinkimą. 3 paveikslas parodo, su kuo dažniausiai respondentai dalyvauja derybose.



3 pav. Su kuo dažniausiai vykdomas derybų procesas Jūsų įmonėje, proc.

3 paveiksle pateikti duomenys parodo, jog 55 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog dažniausiai derasi su kolegomis ir derybos dažniausiai vyksta dėl darbų pasiskirstymo arba vieno ar kito klientų aptarnavimo. Kartais netgi tenka derėtis ir dėl darbo grafiko ar atostogų, tiesiog dirbant kartu su žmonėmis tenka dažnai kalbėtis ir prie kitų prisitaikyti. 25 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog derybos dažniausiai vyksta su klientais dėl vieno ar kito patiekalo pasirinkimo, dėl garnyro pateikiamo prie patiekalų, kodėl negalima vieno ar kito pasirinkimo, kodėl reikia daryti vienaip, o negalima daryti kitaip. Kartais reikia į pagalbą pasikviesti netgi kitus kolegas. Tai sunkiausios derybos, kadangi klientai dažniausiai galvoja, kad jie teisūs. 15 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog derybos vyksta su vadovu, vadovas stengiasi maksimaliai išnaudoti savo galimybes sprendžiant ar vieną ar kitą iškilusią problemą, o tu kaip darbuotojas ne visada pritari vadovo nuomonei. 5 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog jų darbas šiose įstaigose atliekamas su tiekėjais, todėl jų derybos dažniausiai vyksta su jais dėl kainos, prekės kokybės, dėl naujų pasiūlymų ir kita. Kaip visi respondentai teigia, nesvarbu su kuo tos derybos vyksta, jos dažnai būna nelengvos ir priimti sprendimai dažnai nebūna priimti ir teisingi abiem pusėms.

Siekiant išsiaiškinti kokio lygio derybose tenka dalyvauti visiems apklausoje dalyvaujantiems respondentams, tyrimo metu buvo prašoma pažymėti teiginius, kurie jiems atrodo labiausiai atitinka jų pasirinkimą. 4 paveikslas parodo, kokiose derybose apklausoje dalyvavę respondentai dalyvauja dažniausiai.



4 pav. Kokio lygio derybose dažniausiai tenka dalyvauti, proc.

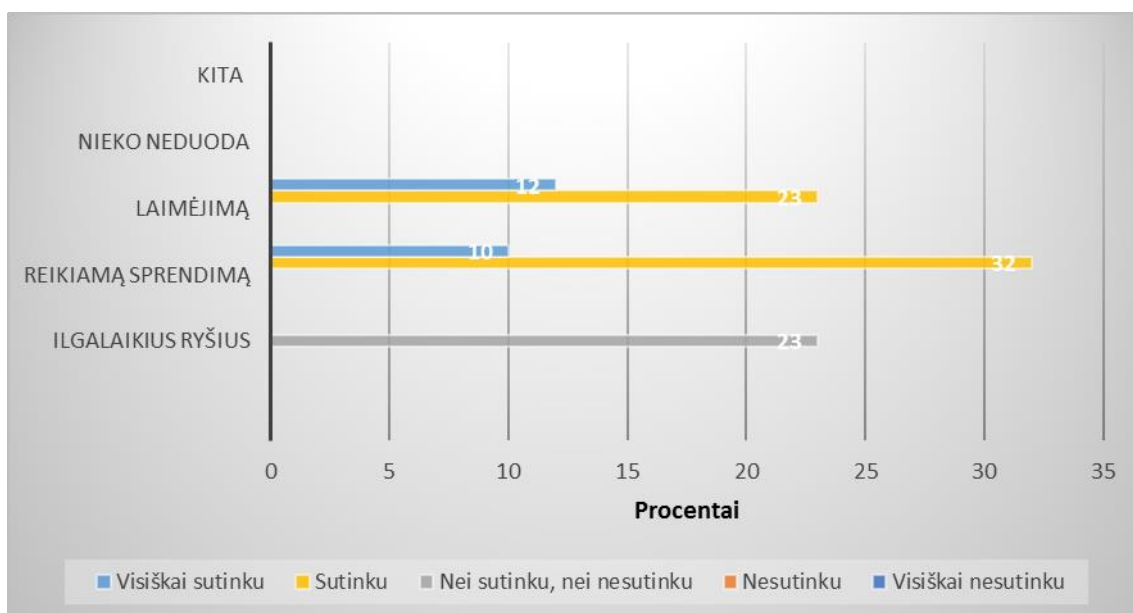
4 paveikslas parodo, jog 90 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų dažniausiai dalyvauja reikšmingose derybose su klientais, tiekėjais, partneriais, kadangi visos derybos, kurios turi reikšmės galutiniam derybų rezultatui, jau yra svarbios reikšmės. 10 proc. apklausoje dalyvaujančių asmenų teigia, jog jie dalyvauja nedidelės reikšmės derybose su klientais, tiekėjais, partneriais.

Siekiant išsiaiškinti teisingą derybų strategijos pasirinkimą, tyrimo metu buvo prašoma pažymėti teiginius, kurie jiems atrodo teisingiausi renkantis strategiją. Respondentai, neradę jiems tinkamo apibrėžimo į pateiktą klausimą, galėjo pasirinkti ir atsakymą kita bei pateikti savo variantą. 5 paveikslas parodo, kaip respondentai vertina teisingą strategijos pasirinkimą.

Kaip respondentai teigia labai svarbu žinoti kaip tinkamai praversti derybas, todėl reikia ne tik tinkamai joms pasiruošti iškelus tikslus bei uždavinius, bet ir parengti tam tikras strategijas, pasirenkant vieną iš jų, o gal net panaudojant jas abi.

Pateikti duomenys 5 paveiksle parodo, kad vieno pasirinkimo, kuris yra tinkamas renkantis derybų strategiją nėra. Vertindami ilgalaikius ryšius, 23 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų nei sutiko, nei nesutiko, jog derybų strategijos pasirinkimas leis sudaryti ilgalaikius ryšius su savo priešininku. Kartais net gali nežinoti kaip gali baigtis derybos, o ar jos leis sukurti ilgalaikius ryšius išvis pasakyti sunku.

Vertindami reikiamą sprendimą 10 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų visiškai sutiko, o 32 proc. sutiko, jog tinkamas strategijos parinkimas leis priimti jiems reikiamą ir svarbų sprendimą, nes naudojama strategija suteiks galimybę bendradarbiauti su savo priešininku arba tiesiog pateikti savo poziciją.

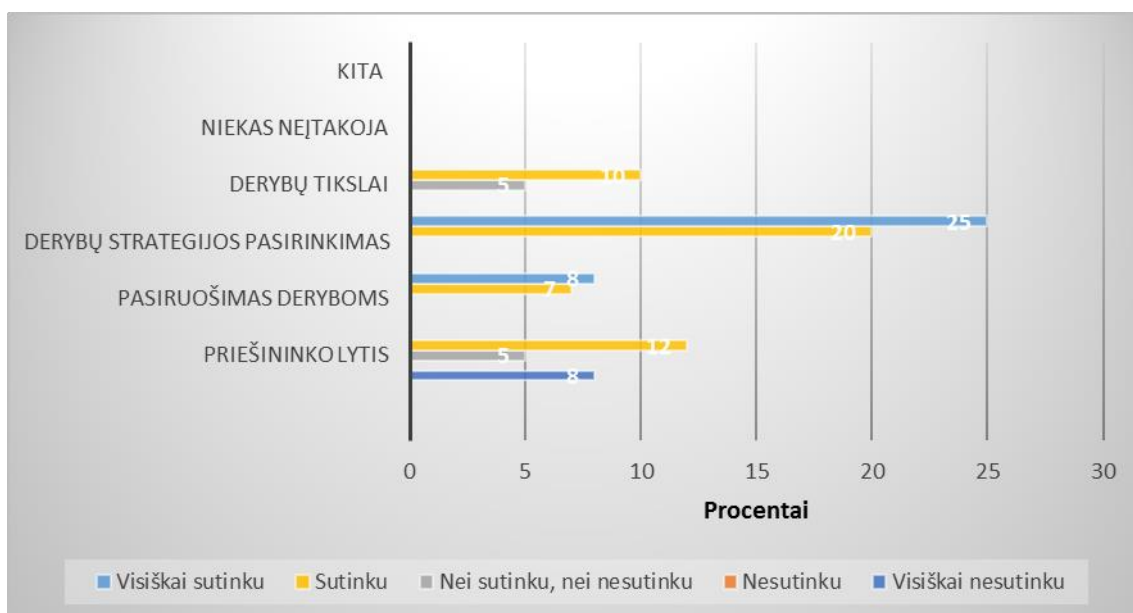


5 pav. Ką duoda teisingas derybų strategijos pasirinkimas – su kuo esate susidūręs/-usi, proc.

12 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigė, jog strategijos parinkimas suteikia galimybę labiau tikėtis laimėjimo, kaip ir likusieji 23 proc. jiems pritaria. Tinkamas strategijos parinkimas leidžia labiau orientuotis į priešininką ir į jo naudojamą strategiją. Svarbu žinoti, jog pasirinkta strategija prieš ruošiantis deryboms, gali išlikti ne visada ta pati ir gali būti naudojama kita.

Siekiant išsiaiškinti kokie veiksniai labiausiai įtakoja derybų procesą, tyrimo metu respondentų buvo paklausta kurie iš pateiktų atsakymų labiausiai siejami su derybų procesu. Respondentai neradę jiems tinkamo atsakymo į pateiktą klausimą galėjo pasirinkti ir atsakymą kita bei pateikti savo variantą. 6 paveikslas parodo, kokius veiksnius respondentai išskiria labiausiai kaip įtakojančius derybų procesą. Pateikti duomenys 6 paveiksle parodo kaip respondentai vertina vienų ar kitų veiksnių pasirinkimą, kurie galėtų įtakoti derybų procesą.

Priešininko lytis. Vertinant priešininko lytį 8 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog priešininko lytis yra visai nesvarbi, kadangi ne nuo lyties, bet nuo priešininko asmenybės priklauso derybų procesas, 5 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog derybų procesas tikrai nepriklauso nuo lyties, kadangi kartais gali pasitaikyti ir stiprių moterų ir silpnų vyrų, todėl spręsti apie derybų pabaigą pagal lytį būtų sunku, 12 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog priešininko lytis yra svarbi, kadangi ruošiantis deryboms žinant priešininko lytį galima skirtingai joms pasiruošti, galbūt netgi skirtingas taktikas naudoti vyrams ir moterims. Respondentai teigia, jog su moterimis dažniausiai lengviau susitarti, kadangi sprendimo metu pasiūlius jiems palankų sprendimą su jomis būna lengviau pasiekti sau užsibrėžtų tikslų.



6 pav. Kaip Jūs galvojate, kokie veiksniai labiausiai įtakoja derybų procesą, proc.

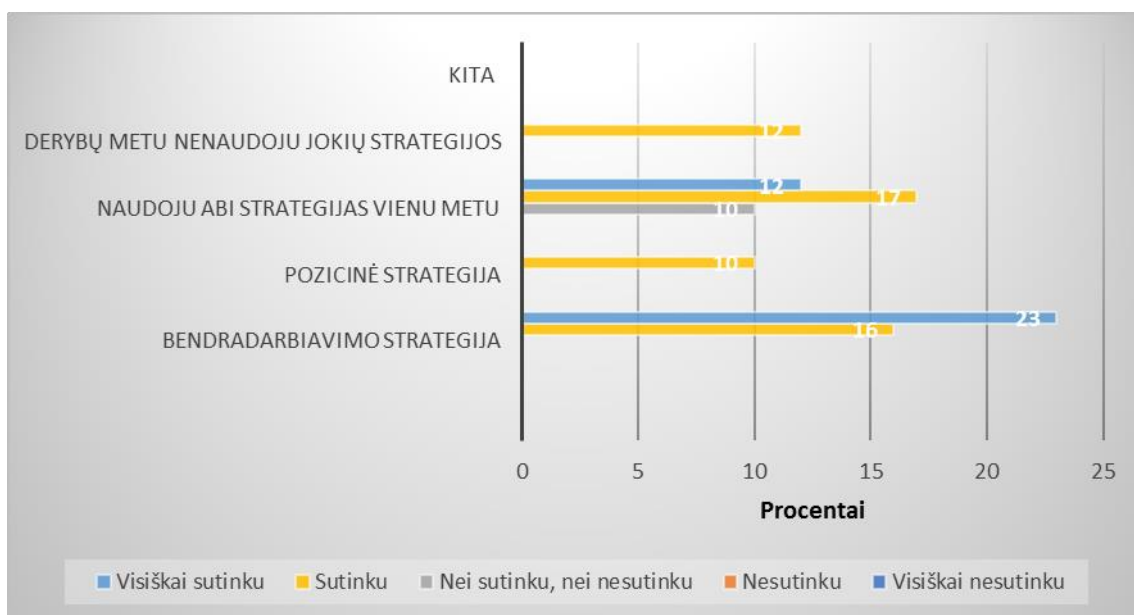
Pasiruošimas deryboms. 7 proc. sutinka, o 8 proc. apklausoje dalyvavę respondentai jiems visiškai pritaria, jog pasiruošimas deryboms yra labai svarbus. Kartais tu gali nežinoti nei ko nori tavo priešininkas, nei kokias strategijas jis naudos, bet tavo asmeninis pasiruošimas ir nusiteikimas deryboms gali duoti daug naudos ir įtakoti derybų procesą.

Derybų strategijos pasirinkimas. 20 proc. sutinka, o 25 proc. apklausoje dalyvavę respondentai visiškai sutinka, jog tinkamas derybų strategijos pasirinkimas yra vienas iš veiksnių, kuris labiausiai įtakoja derybų eigą. Svarbu žinoti, kad derybų metu naudojama strategija privalo ne tik pasakyti tai ką nori pasakyti, bet labai svarbu kaip viską pasakyti priešininkui, kadangi tik geras pasirinkimas nulems ar laimėsi ar pralaimėsi.

Derybų tikslai. 5 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų ir sutinka ir nesutinka, jog derybų procesui vienas iš svarbesnių veiksnių yra derybų tikslai, kadangi derybų metu vienam iš priešininkų nesutikus su jam siūloma pozicija, kito priešininko tikslai gali ir pasikeisti. 10 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog derybų tikslai svarbūs, nors derybų metu jie gali ir kisti.

Siekiant išsiaiškinti kokią derybų strategiją respondentai dažniausiai renka derybų metu, respondentų buvo paklausta kokią derybų strategiją jie dažniausiai naudoja. Respondentai neradę jiems tinkamo atsakymo į pateiktą klausimą galėjo pasirinkti ir atsakymą kita bei pateikti savo variantą. 7 paveiksle gauti duomenys parodo, jog daugelis apklausoje dalyvavę respondentai labiau vertina bendradarbiavimo strategiją.

Bendradarbiavimo strategija. 16 proc. sutinka, o 23 proc. visiškai sutinka, jog bendradarbiavimo strategija naudingiausia vykdant derybų procesą, kadangi ji suteikia galimybę daug lengviau prieiti kompromisą, kuris naudingas abiem respondentams.



7 pav. Kaip Jūs galvojate, kuri iš žemiau pateiktų strategijų naudingiausia vykdant derybų procesą:  
Kodėl, proc.

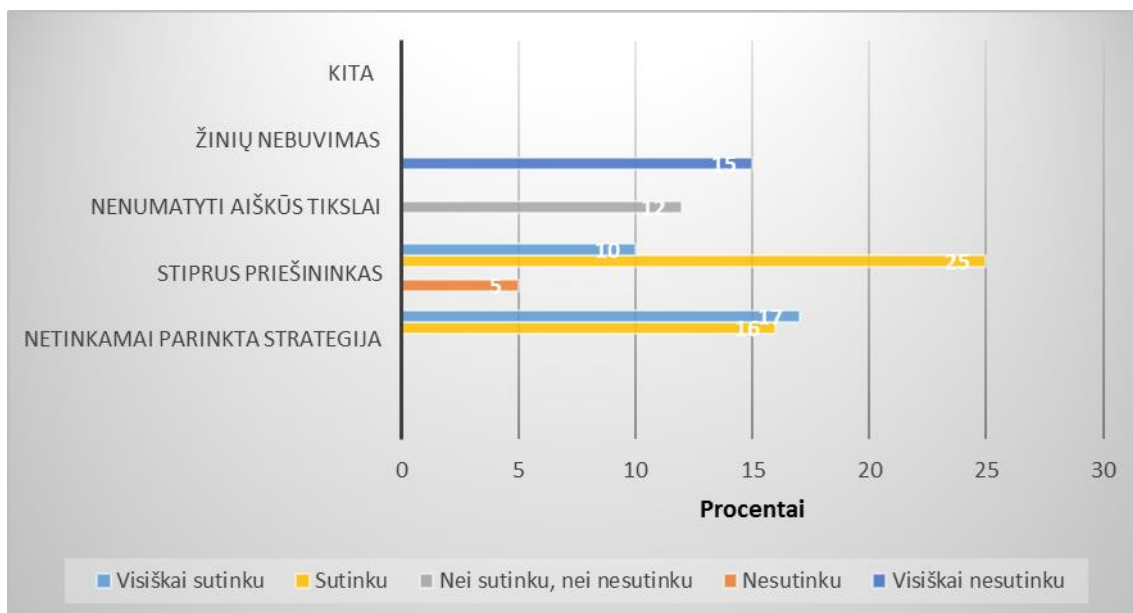
Pozicinė strategija. 10 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų vykdydami derybas dažniausiai naudoja pozicinę strategiją. Jų teigimu derybų metu jiems nėra svarbu, ką galvoja jų priešininkai, jiems svarbiausia apginti savo sprendimą, todėl dažniausiai stengiasi nenusileisti kitiems ir užpuola savo priešininką gerai nepasiruošus, tiesiog kaip jie teigia bando juos „pastatyti prieš faktą.“

Naudoju abi strategijas vienu metu. Vertindami derybų procesą kaip daugelis apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, siekdami gauti jiems reikiamą sprendimą naudoja abi strategijas. 12 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų visiškai sutinka, kad derybų metu naudoti abi strategijas yra daug naudingiau nei naudoti kurią nors vieną iš jų, 17 proc. sutinka, kad dažniausiai parinkti tinkamiausią strategiją būna sunku, todėl prieš ruošiantis deryboms, jie įvertina visas galimas alternatyvas su abiem derybų strategijomis, 10 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų teigia, jog abiejų strategijų panaudojimas ir reikšmingas ir nereikšmingas.

12 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog derybų metu nenaudoja jokios strategijos arba bent jau jiems taip atrodo, dažniausiai dalyvaudami derybų procese jie nesistengia nei nugalėti savo priešininko, nei su juo bendradarbiauti, tiesiog pateikia savo nuomonę ir vykdo derybas.



Siekiant išsiaiškinti kokie sunkumai ar problemos pasitaiko renkantis derybų strategiją, tyrimo metu respondentų buvo paprašyta pažymėti tinkamus atsakymus, kurie jų manymu dažniausiai pasitaiko renkantis derybų strategiją.



8 pav. Kaip Jūs galvojate, kokios problemos ar sunkumai dažniausiai pasitaiko renkantis derybų strategiją, proc.

Stiprus priešininkas. Kaip jau galima pastebėti tyrimo rezultatai parodė, jog stiprus derybų priešininkas yra svarbiausias derybų metu. 25 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, kad kartais prieš ruošiantis deryboms gali net nenumatyti kas tavęs laukia derybų metu, nes priešininkas, kuris kaip tau atrodė iš pradžių gali pasirodyti ne toks jau ir silpnas. 10 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų pritaria, derybos gali priklausyti ne tik nuo tavo pasiruošimo, tikslų ar naudojamos strategijos, bet ir nuo priešininko, nes kartais gali net nenumanyti kaip priešininkas yra iš tikrųjų pasiruošęs deryboms, 5 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog derybininko pozicija jiems visiškai nesvarbi ir jeigu derybos būtų jiems nenaudingos, tiesiog užbaigtų jas dar neprasidėjęs.

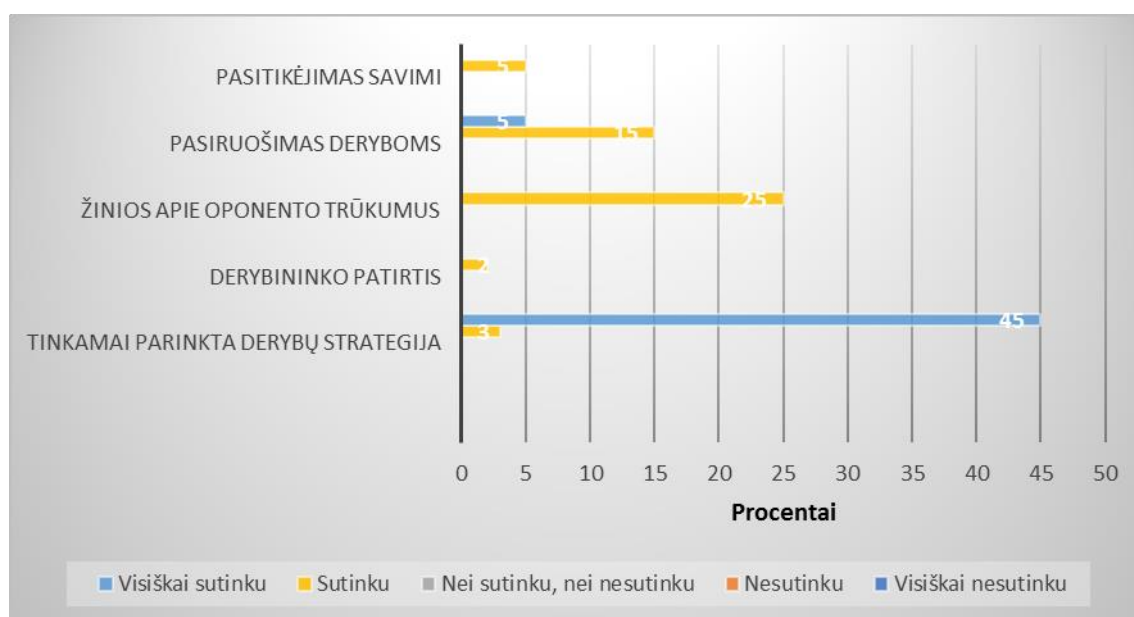
Netinkamai parinkta strategija. 33 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų sutinka, kad prieš ruošiantis deryboms, labai svarbu pasirinkti tinkamą derybų strategiją. Eidamas derybas su sau svarbiu priešininku galvodamas, kad gali lengvai su juo susitarti ir naudodamas bendradarbiavimo strategiją, tu gali prarasti daug laiko ir sprendimas gali būti nenaudingas, todėl reikia geriau rinktis pozicinę strategiją ir pasakyti griežtą „ne“ arba griežtą „taip“.

Nenumatyti aiškūs tikslai. 12 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų vertindami aiškių tikslų numatymą teigia, jog nėra svarbu ar tikslai, kurių siekiate derybų metu yra aiškūs ir priimtas

sprendimas yra galutinis, kadangi pradėdant vykdyti derybas priešininkas gali pasiūlyti daug naudingesnį sprendimą, kuris bus svarbus abiem pusėm.

Žinių nebuvimas. 15 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų vertindami žinias, kurias derybininkai surenka apie savo priešininkus teigia, jog jos nėra labai svarbios derybų metu, tiesiog jeigu labiau ir tvirčiau bus pasiruošta derybų procesui, tuo lengviau bus pasiektas derybų rezultatas. Kaip teigia respondentai, dalyvaujant derybose su vadovu ar kolegomis papildomų žinių ieškoti kaip ir neverta, pažįstant savo priešininką lengviau laimėti derybas.

Siekiant išaiškinti kokie veiksniai labiausiai nulemia derybų strategiją, tyrimo metu buvo prašoma, kad respondentai pasirinktų tinkamiausią atsakymą, kuris atitinka jų nuomonę.



9 pav. Kaip Jūs galvojate, kas labiausiai nulemia norimą derybų rezultatą, proc.

Tinkamai parinkta derybų strategija. 9 paveiksle matyti, kad 48 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog tinkamai parinkta derybų strategija nulemia norimą derybų strategiją. Labai svarbu žinoti, jog netinkamai parinkta derybų strategija leidžia pritraukti derybininką arba priešingai jį atstumti, todėl ruošiantis deryboms svarbu pasiruošti naudojant abi derybų strategijas.

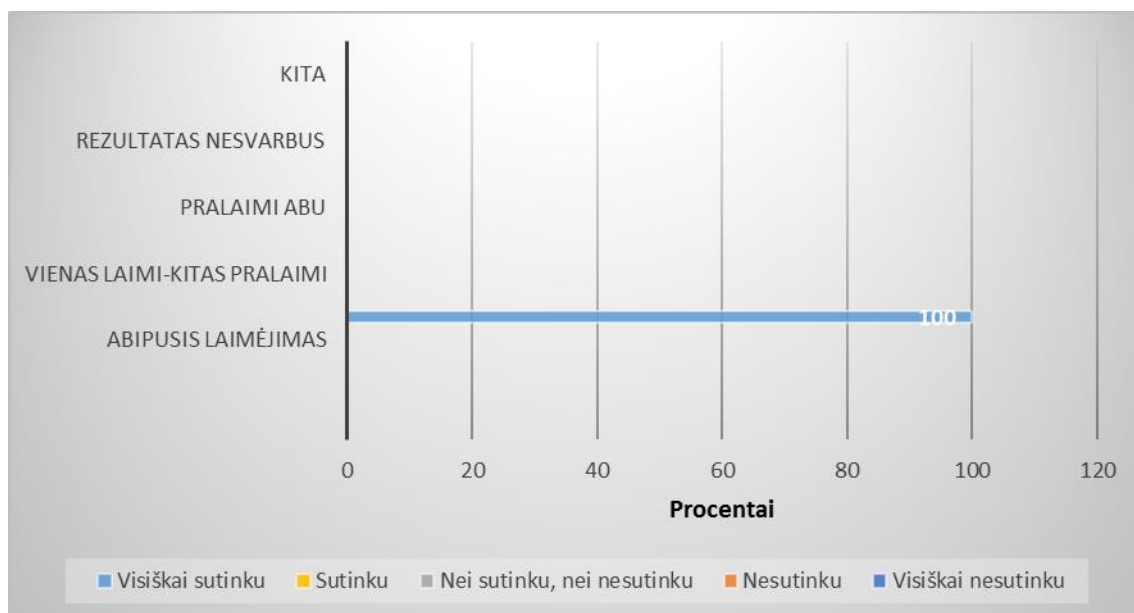
Derybininko patirtis. 2 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, kad labai svarbu derybų metu priešininko patirtis, kuo daugiau derybininkas jos turi, tuo didesnė tikimybė, kad jis tvirčiau bus pasiruošęs deryboms, žinos daugiau tinkamų atsakymų ir naudos vis kitą taktiką savo tikslams pasiekti.

Žinios apie oponento trūkumus. 25 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų sutinka, kad žinios apie priešininko trūkumus labai svarbios, jeigu naudojant ar vieną ar kitą strategiją nepriimami jokie sprendimai, tai galima smogti priešininkui iš pasalų tai kas jam visai nenaudinga. Tokiu būdu priešininkas gali pasimesti ir suprasti, kad sprendimas kurio jūs siekiate privalo būti priimtas.

Pasiruošimas deryboms. 20 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog labai svarbus yra pasiruošimas deryboms, kadangi nepasiruošimas deryboms daro didelę įtaką galutiniam derybų rezultatui. Derybų metu dažniausiai nugalimi tie priešininkai, kurie ateina į derybas visiškai nepasiruošę. Reziumuojant galima teigti, kad labiau pralaimi priešininko ambicijos, savimeilė, tinginystė ar kt. tai yra konkrečios žmogaus savybės, kurios neleido jam tinkamai pasiruošti deryboms. Derybų metu labai svarbu lankstumas, svarbu žinoti kuriuo momentu tu gali pakelti balsą, o kuriuo momentu privalai būti tylus.

Pasitikėjimas savimi. 5 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų teigia, jog pasitikėjimas savimi leidžia tinkamai pasiruošti deryboms ir turėti tinkamą planą, kuri efektyviau panaudojus bus pasiektas norimas rezultatas. Priešininko pasitikėjimas savimi, kaip teigia respondentai, suteiks galimybę įsiklausyti ir į savo priešininko nuomonę, o ne tik kalbėti apie savąsias problemas. Pasitikėjimas savimi leidžia tvirčiau laikytis savo pozicijos net ir tuomet kai priešininkas stengiasi naudoti puolimą.

Siekiant įvertinti kas yra svarbiausia taikant derybų strategiją derybų metu, respondentų buvo prašoma pažymėti tinkamus atsakymus, kurie jų nuomone tinkamiausi atspindi derybų procesą. Respondentai neradę jiems tinkamo atsakymo į pateiktą klausimą galėjo pasirinkti ir atsakymą kita bei pateikti savo variantą. 10 paveikslas parodo, kaip visi apklausoje dalyvavę respondentai galvoja apie svarbiausius dalykus taikant derybų strategiją.

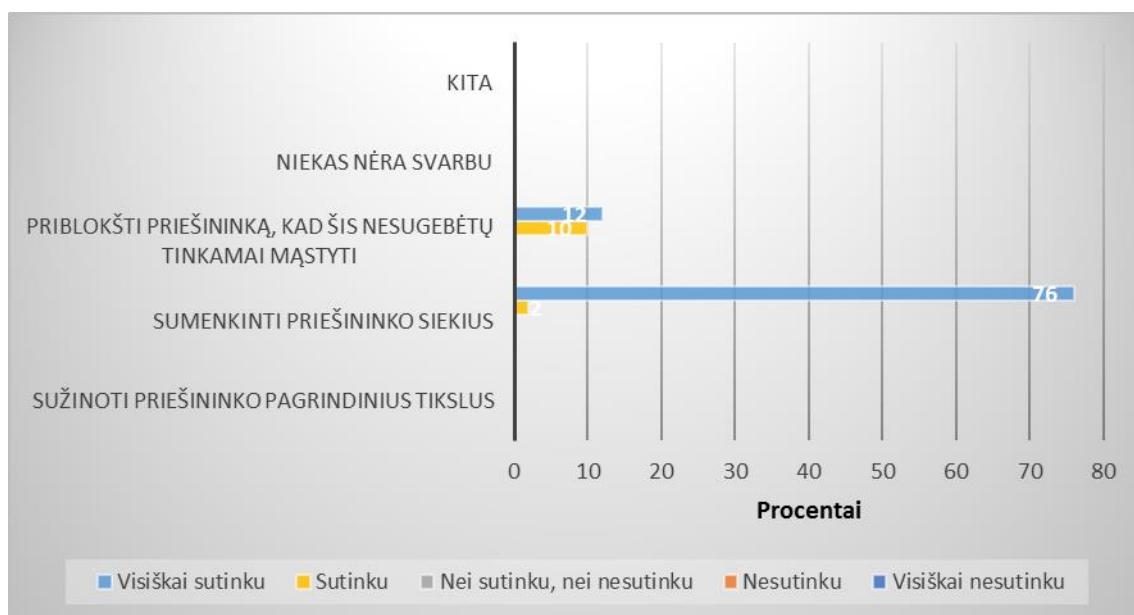


10 pav. Kaip Jūs galvojate, kas yra svarbiausia taikant derybų strategiją, proc.

10 paveikslas parodo, kad apklausoje dalyvavę respondentai buvo visi vieningi ir 100 proc. sutiko, kad vedant derybas svarbiausias ir esminis dalykas, kuris turi būti svarbus, tai abiejų

priešininkų laimėjimas. Vedami derybas abu derybininkai privalo pasitikėti vienas kitu, nes tarpusavio sukurtas pasitikėjimas yra vienas esminių sėkmingų derybų dalykų.

Norint plačiau kalbėti apie pozicinę ir bendradarbiavimo strategijas, pirmiausia respondentai buvo apklausiami apie pozicinės strategijos panaudojimą.



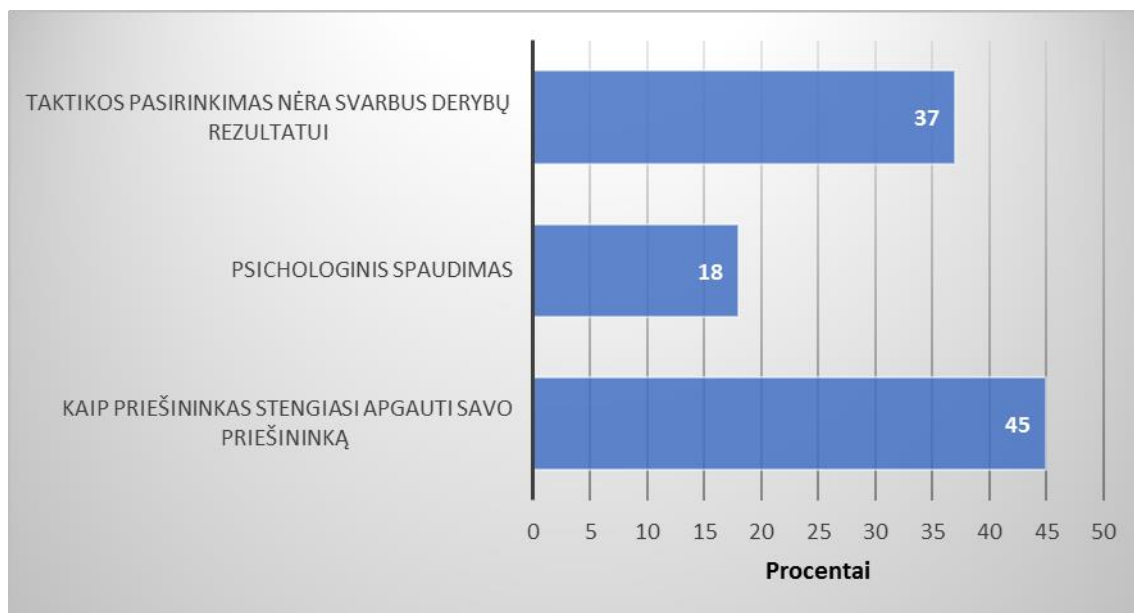
11 pav. Kurie iš žemiau išvardintų veiksnių, yra svarbiausi taikant konkuravimo (pozicinę) derybų strategiją derybu metu, proc.

Siekiant įvertinti šios strategijos pasirinkimo veiksnius, respondentai buvo prašomi įvertinti kokie pagrindiniai veiksniai nulemia pozicinės strategijos pasirinkimą ir ar jiems vedant derybų procesą teko nors kartą pasinaudoti pozicinės derybų strategijos metodu. Respondentų buvo prašoma pateikti vieną jiems priimtina atsakymą, kuris parodytų šios strategijos pasirinkimo privalumus.

78 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog pozicinė strategija naudojama sumenkinti priešininką, o likusieji 22 proc. respondentų sutinka, jog pozicinė strategija naudojama priblokšti priešininką, kad šis nesugebėtų tinkamai mąstyti. Respondentai teigia, jog naudodami šią strategiją galvojo tik apie galutinį derybų rezultatą ir jiems visai nesvarbu tarpusavio santykiai su savo priešininku. Derybų metu svarbu mūsų keliamos sąlygos ir reikalavimai aptarti viską taip, kad būtų naudinga mums. Jeigu priešininkas teikia savo pasiūlymus, net nesiteikiame jų išklausti. Kaip vieną iš pavyzdžių respondentas pateikė, jog prieš keletą dienų jam buvo pasakyta, kad jam teks dirbti švenčių metu, pateiktas faktas ir jis net negalėdamas pateikti savo nuomonės ar pasikalbėti privalėjo sutikti, kadangi viena iš pateiktų priežasčių buvo tai, kad jis naujokas.

Siekiant išsiaiškinti kas svarbiausia renkantis pozicinę strategiją, tyrimo metu buvo prašoma pažymėti teiginius, kurie jiems atrodo labiausiai siejami svarbiausiais pozicinės strategijos

dalykais. Neradę jiems tinkamo apibrėžimo į pateiktą klausimą galėjo pasirinkti ir atsakymą kita bei pateikti savo variantą.



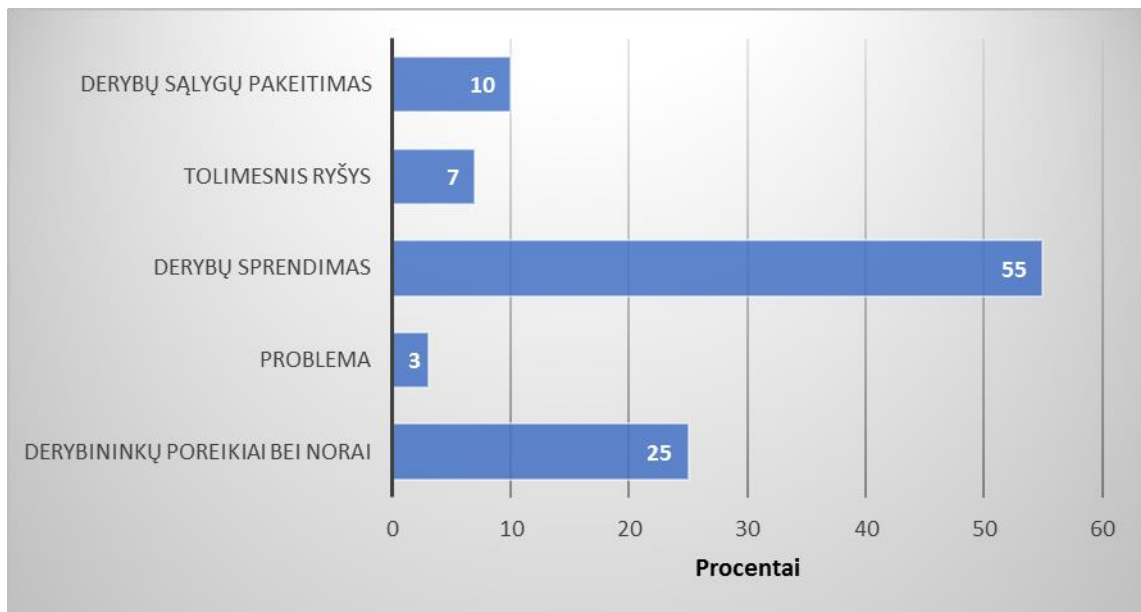
12 pav. Kaip Jūs manote, kokias taktikas geriausia pasirinkti, naudojant konkuravimo (pozicinę) strategiją, proc.

45 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog taktų pasirinkimas, naudojant pozicinę strategiją, siejama su priešininko apgavimu, kadangi naudojant šią strategiją dažniausiai ignoruojama priešininko prašymai ir norai, kalbant atvirai su priešininku stengiamasi jam pritarti, tačiau galvoje turima visai kiti dalykai. Kaip vienas iš respondentų teigia, dažnai užduoti klientų klausimai juos glumina ir atsakymų į pateiktus klausimus iš karto neranda, todėl atsako tai ką nori girdėti klientai, o mintyse galvoja visai ką kitą.

37 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog taktikos pasirinkimas nėra svarbus, tiesiog vedant derybas pozicinės strategijos būdu, žinai savo poziciją ir jos laikaisi, o kaip tu tai darai nėra svarbu.

18 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog geriausia taktika naudojama pozicinės strategijos metu yra spaudimas. Reikalauti maksimalaus sprendimo, nuolaidos, kurią suteiks priešininkas. Kaip teigia respondentas jeigu prašo savo vadovo laisvos dienos, tai tiesiog pateikia faktą, kad tuomet jiems reikalinga laisva diena ir nesvarbu kaip tai bus padaryta. Tiesiog galimybė susitarti šiuo atveju nėra svarbi.

Siekiant išsiaiškinti kokie aspektai svarbiausi renkantis bendradarbiavimo strategiją, respondentai buvo paklausti kokie atsakymai atspinti būtent šios strategijos pasirinkimą.

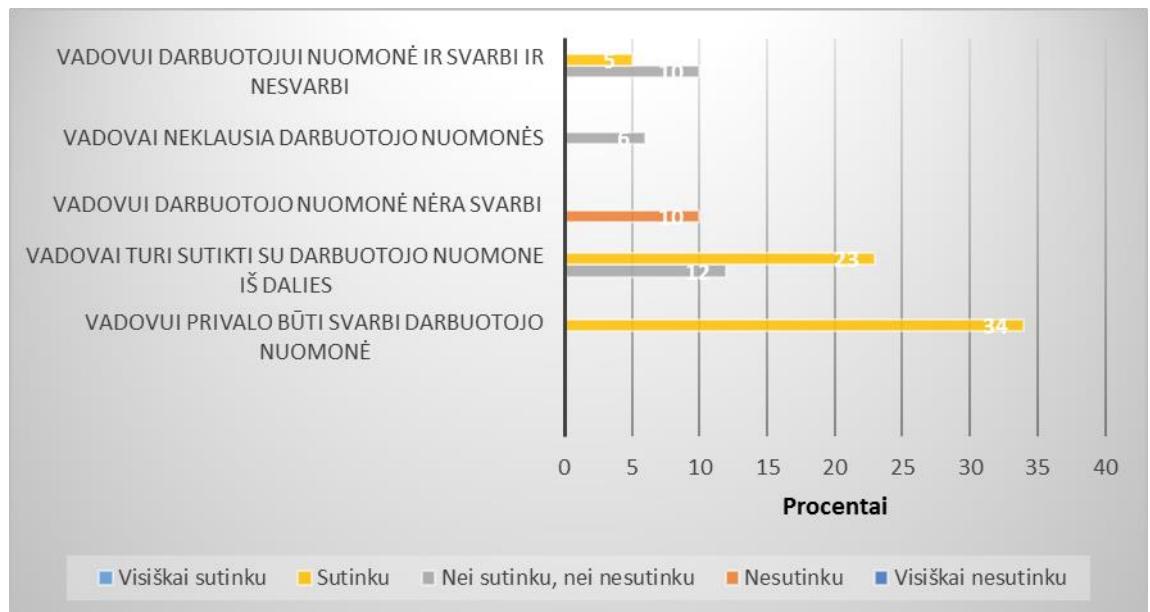


13 pav. Kas išlieka svarbiausia renkantis bendradarbiavimo strategiją, proc.

55 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų teigia, jog renkantis bendradarbiavimo strategiją laukiamas / siekiamas derybų sprendimas išlieka svarbiausia dalykas, kuris nulemia šios strategijos pasirinkimą, kadangi ši strategija naudojama kuomet norima priimti tokius sprendimus, kurie bus naudingi abiem pusėms ir siekiami santykiai, kurie bus užmegzti būtent naudojant šią strategiją privalo būti ilgalaikiai. 25 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų šią strategiją naudoja tuomet, kaip jiems svarbu ne tik jų poreikiai, bet jie rūpinasi ir priešininko interesais. Derybų metu naudodami šią strategiją respondentai teigia, jog stengiasi ieškoti bendrų sprendimų, kurie būtų svarbūs abiem pusėms, ieško tokios informacijos, kuri leistų labiau įsigilinti į problemą ir ją išspręstą taip, kad sprendimas būtų naudingas abiem.

10 proc. respondentų teigia, jog renkantis šią strategiją jie netgi sutinka su derybų sąlygų pakeitimu, kadangi jiems svarbu, kad abi pusės būtų sąžiningos viena kitai ir pasidalintų lygiavertėmis nuolaidomis. Taikydami šią strategiją respondentai stengiasi priimti abiem pusėms naudingus sprendimus bet kokiomis sąlygomis. 7 proc. respondentų rinkdamiesi šią strategiją parodo, jog jiems svarbu tolimesni tarpusavio ryšiai ir bendravimas. 3 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog jiems labai svarbu išspręsti problemą.

Vertinant vadovo sprendimus derybų metu, buvo norima sužinoti, kaip dažniausiai turi elgtis vadovai derybų metu ir ar sprendamas problemas kartu su savo darbuotojas, vadovas stengiasi išklausti jų nuomonės. Respondentai neturėdami tinkamo atsakymo galėjo pasirinkti ir atsakymą kita bei pateikti savo variantą.



14 pav. Kaip turi elgtis vadovas derybų metu sprendžiant iškilusias problemas, proc.

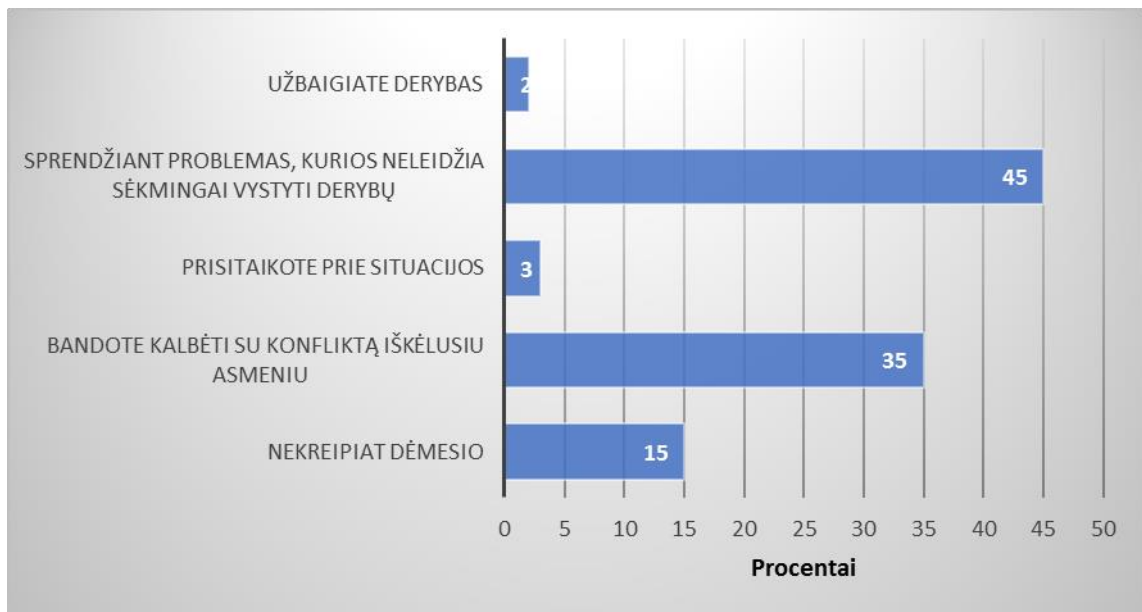
Kaip parodė tyrimo rezultatai, 34 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog vadovas sprenddamas problemas su savo darbuotojais derybų metu privalo atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, ypač tuomet kaip problemos būna susijusios su jų darbu.

35 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog darbuotojų nuomonė gali būti svarbi iš dalies, kadangi sprendžiant problemas dažnai nėra įsiklausoma į vienos ar kitos pusės nuomonę ir norus, o be to vadovas žinodamas, kad yra aukščiau savo darbuotojo, turėdamas daugiau galios dažnai net nesiklauso kas jam sakoma.

15 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog vertinti vadovą būtų sunku, nes sutikti ar nesutikti su darbuotoju nuomone yra jo paties pasirinkimas, kartais sprendžiant problemas su klientais vadovai ne iki galo išsiaiškina kokia situacija buvo iš tikrųjų, todėl klauso ir kliento nuomonės ir darbuotojo. Jam būna sunku įvertinti kas teisybė, o kas ne. 6 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų teigia, jog vadovas dažniausiai neklausia darbuotojo nuomonės.

Vertinant tai kas svarbiausia derybų metu, labai svarbu žinoti kaip tas problemas išspręsti, ypač tuomet kaip kyla tarpusavio konfliktai. Respondentų buvo prašoma pateikti atsakymus, kurie jiems atrodo tinkamiausi pastebint konflikto grėsmę derybų metu.





15 pav. Jei derybų metu pastebit, jog kyla grėsmė iškilti konfliktui, Jūs, proc.

15 paveiksle pateikti duomenys parodo, jog 45 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog kylant konfliktui derybų metu respondantai stengiasi spręsti problemą, o ne bėgti nuo sunkumų, kadangi jiems svarbu derybų proceso pabaiga ir abiejų derybininkų norai. jie mano, kad derybos yra puikus būdas konfliktams spręsti, o ne kelti juos iš naujo. 35 proc. apklausoje dalyvaujančių respondentų teigia, jog konflikto metu jie stengiasi pasikalbėti su priešininku kas neleidžia priimti abiem naudingo sprendimo ir jeigu mato, kad derybos toliau negalimos ir konfliktas tiesiog stiprėja, stengiasi atsitraukti, nes jų teigimu neišspręstas konfliktas tik apsunkina derybų procesą.

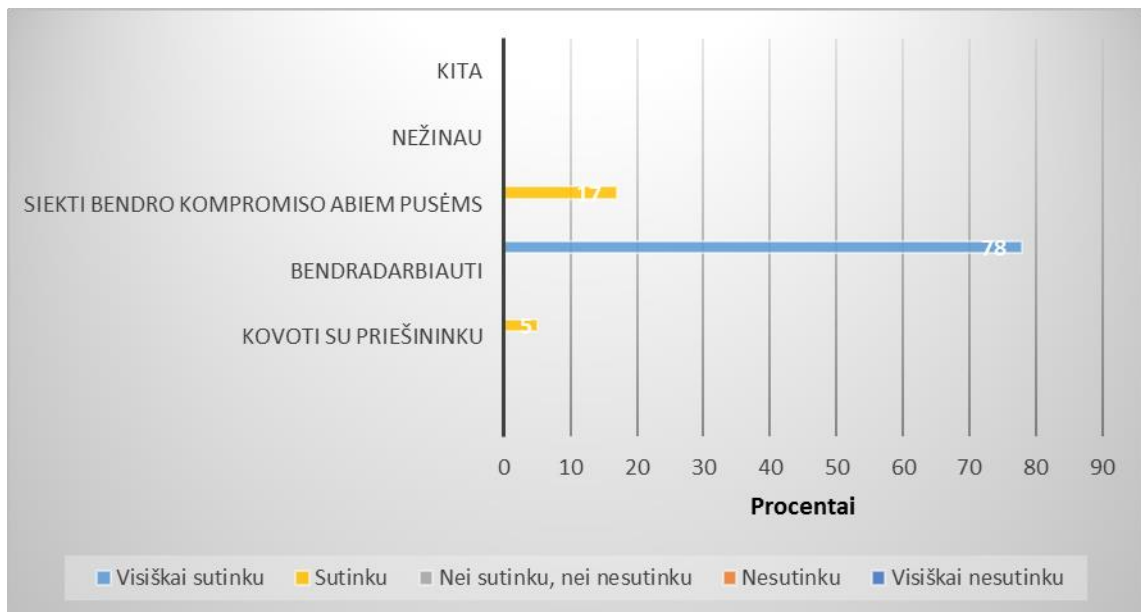
15 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog nekreipia į tai dėmesio, jie laikosi sau aiškios pozicijos ir viskas, nesvarbu ką mano kiti, ko nori kiti ir ar derybų procesas sukelia sunkumų. 3 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog prisitaiko prie derybų proceso, o likusieji 2 proc. tiesiog užbaigia derybas.

Siekiant sužinoti kaip respondantai geriausiai elgiasi derybų metu, respondentų buvo paklausta kaip jų nuomone jie elgiasi ir kaip geriausiai elgtis derybų metu. Respondantai galėjo pasirinkti jiems tinkamiausią variantą ir pateikti savo atsakymus taip, kaip jiems atrodo priimtina.

Pateikti duomenys 16 paveiksle parodo, jog 78 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų mano, kad bendradarbiavimas labai svarbus derybų metu, juk derantis kalbant vienas su kitu ir ieškant bendro sprendimo, galima rasti geriausią sprendimą abiem šalims. Kaip teigia respondantai derybos tai menas, kurio metu stengiamasi suderinti abiejų priešininkų rezultatus.

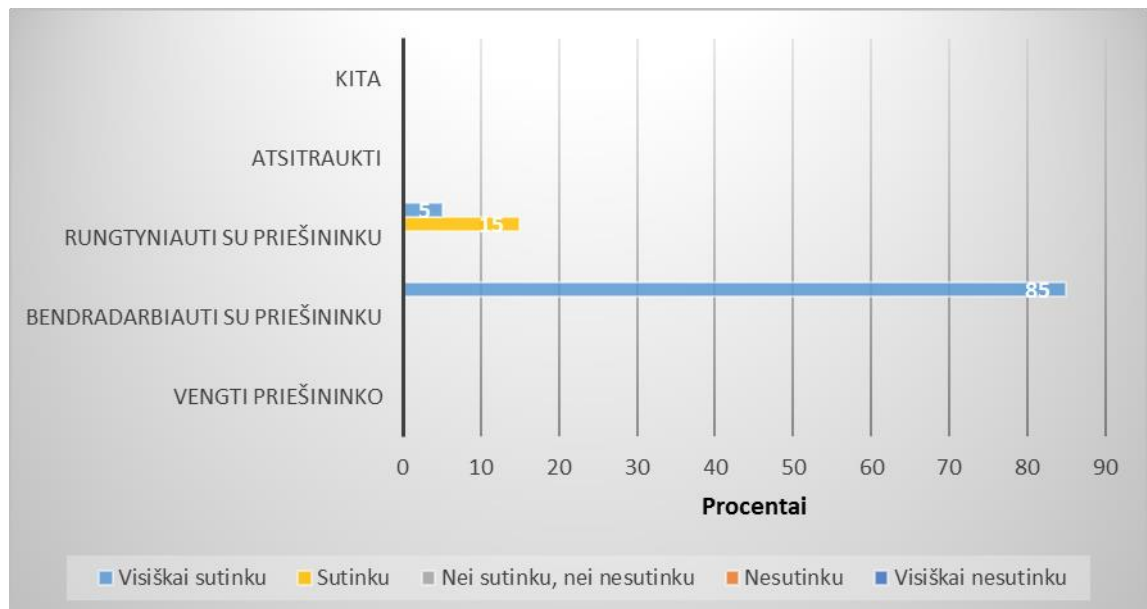
17 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog bendras kompromisas svarbus abiem derybininkams ir tik likusieji 5 proc. teigia, jog nesistengs suprasti savo priešininko, o kovos su juo.





16 pav. Kaip Jūs galvojate kaip geriausiai elgtis derybų metu, proc.

Vienas paskutiniųjų klausimų, kuris buvo užduotas respondentams buvo tai, kaip jie galvoja, kaip iš tikrųjų teisingiausiai užbaigti derybas, kad jos būtų naudingos ir sėkmingos. Respondentai turėjo pažymėti jiems tinkamą atsakymą ir pateikti savo nuomonę, kodėl būtent jie galvoja, kad toks sprendimas yra teisingiausias.



17 pav. Kaip Jūs galvojate, kaip geriausiai užbaigti derybų procesą, proc.

17 paveiksle matyti, kad 85 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog efektyviausia užbaigiant derybų procesą yra bendradarbiauti su savo priešininku ir stengtis, jog derybos būtų

naudingos abiem ir tik 20 proc. mano, kad vis dėlto užbaigiant derybas svarbu rungtyniavimas ir savo pozicijos parodymas.

Apibendrinant galima teigti, jog derybų metu parenkama strategija suteikia galimybę lengviau išspręsti sprendimus, kurie kyla kalbant su darbuotojais, tiekėjais ar klientais. Kiekviena situacija reikalauja tinkamo sprendimo parinkimo, todėl labai svarbu prieš vedant derybų procesą tinkamai jam pasiruošti.

## 4.2. Struktūrizuotas darbdavių interviu

Siekiant išsamesnės derybų strategijų taikymo priežasčių analizės, buvo nuspręsta atlikti struktūrizuotą darbdavių interviu. Šis interviu buvo vykdomas kelias dienas neformalioje aplinkoje. Interviu metu buvo apklausta keturi darbdaviai.

9 lentelė. Dalyvių apibūdinimas (sudaryta autorės)

Darbdavys	Lytis	Amžius (metai)	Darbo patirtis (metai)
Šašlykinė	Vyras	57	27
Dzūkų alaus restoranas	Vyras	47	17
Palermo Pub	Vyras	58	35
Dzūkijos dvaras	Moteris	42	12

Pagrindinė priežastis, pagal kurią buvo pasirinkti darbdaviai, tai ne mažiau dešimties metų darbo stažas vadovavimo srityje. Taip jie objektyviau galės įvertinti derybų strategijų taikymą maitinimo įstaigose.

### **Atsakymai. Kokios Jūsų savybės padeda geriausiai pravesti derybas?**

**Šašlykinė.** Šios maitinimo įstaigos vadovas teigia, jog didelė metų patirtis šioje darbo srityje jam leidžia tinkamai suprasti savo darbuotojus. Visada prieš pradėdamas derybų procesą įstaigos vadovas stengiasi išklausti savo darbuotoją. Kaip jis teigia dėmesys žmogui ir įsiklausimas leidžia pasiekti gerą derybų rezultatą.

**Dzūkų alaus restoranas.** Šios maitinimo įstaigos vadovas, kaip jis pats teigia labai reiklus, visada stengiasi kontroliuoti visus procesus savo darbe, todėl kruopštumas ir atidumas dažniausiai leidžia pasiekti norimą derybų rezultatą. Prieš vedant derybas šis vadovas visada stengiasi tinkamai joms pasiruošti.

**Palermo Pub.** Šis įstaigos vadovas teigia, kad jo valdingumas viena iš savybių, kurias jis naudoja derybų metu. Kaip teigia jis pats, kartais derybininkai susidaro tokį įspūdį, jog vedamos derybos neturės jokio rezultato ir naudos.

**Dzūkijos dvaras.** Šios įstaigos vadovė teigia, jog vedant derybas jai kaip moteriai labiausiai padeda moteriškumas ir išsiklausymas. Kaip ji teigia, geriausiai derybos sekasi su derybininkais vyrais, kadangi išankstinį nusistatymą ir griežtą „ne“ ji dažnai nugali.

**Atsakymai. Kaip dažniausiai elgiatės vedant derybų procesą?**

**Šašlykinė.** Kaip teigia vadovas, derybų procesai gali būti skirtingi, kadangi derybose dalyvauja skirtingi žmonės, vyrai ar moterys, darbuotojai ar tiekėjai, todėl naudojami metodai visada būna skirtingi. Jeigu derybų procesas jau žinomas iš anksto, tada būtinai jam pasiruošia, numato visas aplinkybes, pasirenka strategijas ir numato visus metodus, kuriuos naudos derybų metu.

**Dzūkų alaus restoranas.** Kaip teigia šios įstaigos vadovas, vedant derybas su darbuotojais visada stengiasi bendradarbiauti, pasikalbėti su jais, priimti sprendimus, kurie svarbūs jiems abiem. Vedamas derybų procesas turi būti naudingos abiem pusėms. Vedant derybas su klientais įstaigos visą laiką vadovaujasi taisykle, kad klientas ne visada teisus, bet svarbus, kaip jis teigia visų pirma išklauso į visas problemas, kurios svarbios abiem šalims. Derybos su tiekėjais vedamos paprasčiau, tačiau sprendimas privalo būti dalykiškas ir griežtas, privalu nenusileisti ir įtikinti juos kaip svarbu tarpusavio ryšys.

**Palermo Pub.** Kaip teigia šios įstaigos vadovas, jam visada svarbiausias derybų rezultatas ir nesvarbu kokiais metodais ar kokiomis aplinkybėmis jis bus pasiektas. Kadangi maitinimo įstaigos vadovas yra ganėtinai valdingas, todėl ir vedamos derybos dažniausiai turi baigtis jo naudai. Kaip jis teigia, jeigu reiks derybas ves ir parą ir dvi, bet jis turės gauti sau priimtina rezultatą, tačiau nepraras pirminio pasiūlymo savo priešininkui.

**Dzūkijos dvaras.** Moterims viskas paprasčiau, todėl vedant derybas šios įstaigos vadovė suvokia, kad derybų metu svarbiausia išlieka lankstumas, nes nesutikus su savo priešininku tu gali ne tik negauti geresnio derybų rezultato, bet ir išvis užbaigti derybas jų net tinkamai nepradėjus.

**Atsakymai. Kokiems metodams teikiate pirmumą vedant derybų procesą?**

**Šašlykinė.** Svarbiausiai - susitarimas. Vadovo teigimu, svarbu kalbėtis, nors dažnai priimant sprendimus lengviausiai padaryti viską vienu žodžiu. Tačiau pagrindinis metodas, geriausiai padedantis spręsti problemas – tai kalbėjimas.

**Dzūkų alaus restoranas.** Svarbiausia – atvirumas. Jo teigimu, vedant derybas visų pirma reikia tinkamai pasiruošti. Jeigu derybos vedamos įstaigos viduje visų pirma įstaigos vadovas apie iškilusias problemas stengiasi pasikalbėti su kiekvienu darbuotoju atskirai, o po to kalbama su visais darbuotojais kartu. Su tiekėjais viskas vyksta paprasčiau, derybininkams pateikiami norai ir

galimybės, todėl tiekėjai sprendžia kaip turi elgtis toliau. Svarbu tiek su vienu, tiek su kitais būti atvirais iki galo, neslėpti ko tikimasi ir ką galima gauti.

**Palermo Pub.** Svarbiausia – pasitikėjimas. Kaip teigia šios maitinimo įstaigos vadovas jam labai svarbu pasitikėjimas savimi. Kiekvienos vedamos derybos neturi jokio kompromiso iš šio įstaigos vadovo, jam labai svarbus derybų rezultatai, kurie bus naudingi tik jam. Vedamas derybas jis visada stengiasi nugalėti.

**Dzūkijos dvaras.** Lankstumas. Šios maitinimo įstaigos vadovė vedama derybas stengiasi būti lanksti. Pateikti savo nuomonę, išklausti kitą ir priimti sprendimą, kuris bus naudingas abiem pusėms. Kaip ji teigia, derybų metu jai svarbus nors mažytis rezultatas, kuris nors kažkiek bus naudingas jos įstaigai.

### **Atsakymai. Kaip Jums atrodo ar derybos naudingas procesas sprendžiant problemas?**

**Šašlykinė.** Kaip teigia šios įstaigos vadovas, derybos gali tik palengvinti problemų sprendimą, bet jų išspręsti tikrai negali. Aišku derybų metu tu gali laisvai kalbėti ir diskutuoti apie pačią problemą, išaiškinti savo poziciją ir išklausti ką mano priešininkas. Ar derybų procesas naudingas vedant derybas, vertinti tikrai reiktų skirtingai. Kaip teigia pašnekovas, sprendžiant problemas ne visada tai daro vedant derybas.

**Dzūkų alaus restoranai.** Pritaria visu 100 proc., kadangi šios įstaigos vadovas visada bet kurioje situacijoje stengiasi kalbėtis. Kalbėtis apie problemas, kalbėtis apie sunkumus, kalbėtis apie kiekvieno derybininko pageidavimus bei norus. Kaip jis teigia, jog be derybų dažniausiai nevyksta jokie procesai, juk ne visada priešininkai sutinka su tavo pageidavimais.

**Palermo Pub.** Derybos gali ir padėti ir apsunkinti problemos sprendimą, todėl jeigu tavo kaip vadovo žodis paskutinis ir į kompromisus nebus netgi „einama“ svarbu nesiderėti, nekalbėti, o užbaigti vienu ūpu. Šios įstaigos vadovas griežtas ir ne visada sprendžiant problemas jis naudoja derybas.

**Dzūkijos dvaras.** Tik derybos ir gali išspręsti problemas, kadangi problemos kyla tarp dviejų ar daugiau žmonių ir jeigu nebus kalbamasi, ir deramasi kartu nebus jokios naudos. Svarbu tik žinoti kaip tinkamai turėtų būti vedamos derybos ir kokios strategijos bus panaudojamos, kad derybos išspręstų problemas, o ne dar labiau pablogintų situaciją.

### **Atsakymai. Kokias tikslais vadovaujantis Jūsų įstaigoje vedamo derybos?**

**Šašlykinė.** Vadovo teigimu, derybos vedamos dažniausiai su darbuotojais, jeigu kuris nors iš jų nesutinka su naujomis taisyklėmis arba nenori dirbti vienu ar kitu metu, tiesiog tada su visais kalbanties ieškoma kompromisų, vedamos derybos.

**Dzūkų alaus restoranas.** *Jeigu norint priimti sprendimą vienu ar kitu klausimu ir priešininkai nesutinka, tuomet reikalingos derybos, tik labai svarbu žinoti kokią strategiją svarbu naudoti, kadangi kartais bendradarbiavimas nėra tinkamas.*

**Palermo Pub.** *Derybos vedamos tik tuomet, jeigu klausimas labai svarbus ir rezultatas, kurio siekiama privalo būti naudingas tik šios įstaigos vadovui, tada ieškoma būdų kaip galima rasti kompromisą. Šios įstaigos vadovas nėra linkęs vesti derybas, jis labiau stengiasi nugalėti priešininką derybų metu.*

**Dzūkijos dvaras.** *Derybos vykdomos tuomet, tik jeigu jos duos naudos. Prieš sutinkant savo priešininką išnagrinėjama visi derybų tikslai bei uždaviniai. Šios įstaigos vadovė apgalvoja visas derybų strategijas, kurias galėtų panaudoti, priima tinkamą sprendimą ir tik tuomet veda derybas.*

#### **Atsakymai. Kokias derybų strategijas dažniausiai naudojate derybų metu?**

**Šašlykinė.** *Kaip teigia šios įstaigos vadovas prieš pasirinkdamas derybų strategiją, jis įvertina situaciją, kurią reiks aptarti. Jeigu sprendimas svarbu yra abiem šalims, tada įstaigos vadovas naudoja bendradarbiavimo strategiją, o jeigu sprendimas svarbus tik įstaigai, tada vadovas naudoja pozicinę strategiją, kadangi jam nėra svarbu ar įstaigos darbuotojai sutiks su tuo ar ne, jie dažniausiai „pastatomi“ prieš faktą.*

**Dzūkų alaus restoranas.** *Dažniausiai naudojama bendradarbiavimo strategija, kadangi šios įstaigos vadovas yra linkęs manyti, kad tik bendradarbiaujant ir kalbant yra priimami geriausi sprendimai tiek su tiekėjais, tiek su darbuotojais. Galbūt kartais reikia ieškoti kompromisų ir geriausių sprendimų, tačiau jie bus surasti tik bendraujant vieni su kitais, o ne naudojant pozicinę strategiją.*

**Palermo Pub.** *Veiksmingiausia ir dažniausiai naudojama pozicinė strategija, kompromisų negali būti ir nors priešininkams tai nenaudinga jam nėra svarbu, kadangi šios įstaigos vadovas teigia, kad gyvenime tiesiog nepakeičiamų nėra ir neradus naudingo sprendimo su vienu derybininku, derybas galima vesti su kitu.*

**Dzūkijos dvaras.** *Kaip teigia vadovė, nors ji ir griežta, tačiau dažniausiai supranta, jog derybos, kurios baigiasi sprendimu naudingu abiem šalims yra pačios naudingiausios. Jos teigimu jeigu derybininkas su kuriuo vedamos derybos jai labai svarbus, ji visuomet stengiasi bendradarbiauti ir padaryti nuolaidų, bet jeigu derybų rezultatas neduoda jokios naudos ir priešininkas ieško naudos sau, tuomet visada pasakomas griežtas „ne“.*

#### **Atsakymai. Kuo vadovaujate rinkdamiesi derybų strategiją?**

**Šašlykinė.** *Visų pirma įvertinu situaciją, tada įvertinu savo priešininką, kokių tikslų siekia jisai ir kokie tikslai svarbūs man, tada ir sprendžiu kokia strategija bus tinkamiausia.*

**Dzūkų alaus restoranas.** *Visų pirma prieš vedant derybas išsiaiškinu kokie tikslai svarbiausi derybininkui, tada tinkamai pasiruošiu deryboms, kad derybininkas ne tik turėtų naudos sau, bet ir*

*išgirstų mano poziciją. Gali būti, kad vienu metu galima panaudoti netgi dvi derybų strategijas, eidamas į derybas tu nusiteiki, jog bendradarbiausi, siekti kompromiso, tačiau pradedant derybas vesti, tu supranti, kad be pozicinės derybos nieko nebus. Todėl labai svarbu žinoti, kokių tikslų vedinas tu atėjai į derybas.*

**Palermo Pub.** *Derybų strategija, kurią dažniausiai naudoju siejama su pozicija, derybų metu man svarbiausia, tik mano pozicija ir dažniausiai priešininkas privalo priimti mano peršamą nuomonę. Per tiek metų sukauptos patirties stengiuosi būti lankstus įvairiose situacijose, bet tikslas išlikti rinkoje ir būti aukštesniu už savo konkurentus ne visada leidžia būti nuolaidesniu.*

**Džukijos dvaras.** *Derybų metu svarbiausia galutinis rezultatas, kurio siekiama, todėl derybų strategiją renkuosi tokią, kuri galėtų būti naudingiausia vedant derybas. Visų pirma stengiuosi sužinoti viską apie savo priešininką, lengviausios derybos vedamos su ne vieną kartą matytu derybininku, nes tu žinai ko gali iš jo tikėtis, todėl lengviausia pasirinkti tinkamą strategiją.*

#### **Atsakymai. Kaip Jūs galvojate į ką svarbiausia atkreipti dėmesį derybų metu?**

**Šašlykinė.** *Vedant derybas svarbiausia kreipti dėmesį į savo priešininką, jo elgesį, naudojamą strategiją, nusiteikimą. Kartais prieš einant į derybas susidarai vienokį įspūdį apie visą veikiamą procesą, o viskas būna kitaip, kartais net negalvota apie tai. Derybų metu visada užduodamas klausimas, stebiu kaip elgiasi mano priešininkas, ar jis tvirtai laikosi savo pozicijos, tai man padeda greitai kažką pakeisti, jeigu matau, kad derybininkas kažkuo abejoja.*

**Džukų alaus restoranas.** *Priešininko stebėjimas ir jo naudojama strategija derybų metu, tada tu gali jaustis tvirčiau ir žinai kaip elgtis.*

**Palermo Pub.** *Svarbiausia atkreipti dėmesį kokių tikslu ir su kuo bus vedamos derybos, tada tu žinai kaip tau pačiam elgtis ir ko tikėtis. Kaip jau sakiau dažniausiai vedamas derybas nesistengiu leisti į jokus kompromisus, tad apkreipdamas dėmesį į priešininko tikslus ir poziciją, aš jau tvirtai žinau ar derybos bus sėkmingos.*

**Džukijos dvaras.** *Pirmiausiai reiktų atkreipti dėmesį į derybų tikslus, su kuo tos derybos bus vedamos, kokia derybininko pozicija, derybų strategijos parinkimas labai svarbus. Kaip aš sakau - tu negali atsainiai žiūrėti į bet kokios rūšies derybas ar jos būtų su darbuotojais, ar jos būtų su tiekėjais ar klientais, visos derybos yra svarbios, tik vienos jų būna tikslios ir aiškios, kitos ilgos ir varginančios, priklausomai nuo naudojamų derybų strategijų bei turimos derybininkų pozicijos.*

#### **Atsakymai. Kaip Jūs galvojate kokiais tikslais vadovaujantis renkama derybų strategija?**

**Šašlykinė.** *Vienas ir pagrindinis tikslas, tai derybų rezultatas ir bendrų tikslų siekimas. Jeigu priešininkas tau svarbus, tu aišku visada naudosis bendradarbiavimo strategiją, stengiesi, kad sprendimas būtų naudingas abiem, bet jeigu svarbi tik tavo paties pozicija, tada manau dažniausiai naudojama pozicinė strategija.*

**Dzūkų alaus restoranas.** *Derybų strategijos pasirinkimas svarbus kiekvieno derybininko tikslų siekimui. Kaip derybininkas bus nusiteikęs, tokią strategiją jis ir naudos.*

**Palermo Pub.** *Kad nugalėti priešininką, juk kiekvienas mūsų vedamas derybas siekia naudoti sau, nesvarbu didesnės ar mažesnės, todėl derybų strategija reikalinga derybų rezultatui.*

**Dzūkijos dvaras.** *Nugalėti priešininką arba priimti bendrą kompromisą.*

**Atsakymai. Kaip dažniausiai nusiteikiate derybų pabaigai: kaip laimėtojas ar pralaimėtojas?**

**Šašlykinė.** *Priklausomai nuo derybų pobūdžio, kokios derybos vykdomos, su kuo tos derybos vykdomos, taip joms ir nusiteikiu, aišku visada eidamas į derybas tikiuosi laimėti ir niekada nenoriu pralaimėti, bet į kompromisą einu, aišku jis neturi nutolti labai toli nuo mano pradinių norų, bet naudos vedant derybas dažniausiai gauna ir mano priešininkai.*

**Dzūkų alaus restoranas.** *Kaip laimėtojas ir tik kaip laimėtojas, aišku kartais prieš einant į derybas tu pagalvoji, o kas bus jeigu tu pralaimėsi, bet visada jeigu derybos nors ir pasibaigia man nenaudinga rezultatu, aš nesistengiu palikti visų šių derybų ir numatau antrą raundą, kuriame šiek tiek savo poziciją sumažinu ir ieškau naudoti priešininkui, aišku gal tai ir yra pralaimėjimas, bet laikui bėgant derybos vis tiek atneša naudą.*

**Palermo Pub.** *Mano pozicija visada aiški, visos vedamos derybos yra aiškios ir jų baigtis man svarbi ir prieš derybų procesą aš visada nusiteikiu kaip laimėtojas ir kito varianto netgi nematau.*

**Dzūkijos dvaras.** *Įvertinu abi galimybes, visada žinau, kad tai ko tikiesi, ne visada gauni, todėl galbūt prieš eidama į derybas aš tikiuosi ir apgalvoju blogiausią variantą – pralaimėjimą, todėl viskas būna atvirksčiai. Tikrai galiu teigti, kad aš dažniau laimiu negu pralaimiu.*

**Atsakymai. Kaip Jūs vertinate kuri iš derybų strategijų yra vertingesnė – pozicinė ar bendradarbiavimo?**

**Šašlykinė.** *Vedamas derybas aš dažniausiai naudoju bendradarbiavimo strategiją.*

**Dzūkų alaus restoranas.** *Vertingos abi strategijos, tik dažniausiai būna skirtingos situacijos, kuriose naudojama viena ar kita strategija.*

**Palermo Pub.** *Aš labiau vertinu pozicinę strategiją*

**Dzūkijos dvaras.** *Aš tik už bendradarbiavimo strategiją, daugiau naudoti bus gaunama naudojant būtent šią strategiją.*

**Atsakymai. Kaip Jūs galvojate pasitikėjimas partneriu išlieka svarbus derybų metu ar ne?**

**Šašlykinė.** *Taip labai svarbu.*

**Dzūkų alaus restoranas.** *Svarbus.*

**Palermo Pub.** *Nesvarbus.*

**Dzūkijos dvaras.** *Taip svarbu.*

### 4.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir interpretavimas

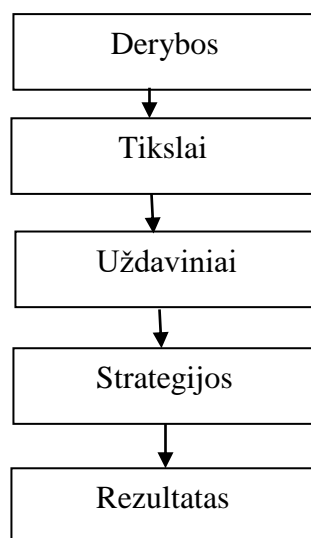
Tyrimo tikslas buvo nustatyti derybų strategijų taikymo ypatumus bendraujant su klientais, darbuotojais ar tiekėjais maitinimo įstaigose Alytaus mieste. Siekiant įgyvendinti šį tikslą, buvo analizuojama kaip dažnai respondentai dalyvauja derybose, kokiose derybose jie dalyvauja dažniausiai, kokios derybų strategijos priimtinausios, kas svarbiausia renkantis derybų strategiją ir kiti klausimai kurie svarbūs analizuojant derybų strategijų taikymą maitinimo įstaigose Alytaus mieste.

Kaip parodė atliktas tyrimas, kad derybų procesas maitinimo įstaigose vyksta nuolat tiek su darbuotojais, tiek su klientais ar tiekėjais. Vertinant kiekvieną derybų proceso eigą, pirmiausiai reikėtų įvertinti koks tai derybų procesas ir su kuo jis vyksta, kadangi nuo to priklauso derybų strategijos parinkimas ir panaudojimas.

Dalyvaujantys derybų procese akcentavo, jog renkantis derybų strategiją didžioji dalis apklausoje dalyvavusių labiau vertina bendradarbiavimo strategiją ir galimybę abiem šalims susitarti ir priimti abiem pusėms naudingą sprendimą.

Kaip parodė tyrimas, dalyvaujant derybų procese labai svarbu tinkamai pasiruošti deryboms išnagrinėjus visas realias situacija, panaudojant abi derybų strategijas, tik tuomet bus galima laimėti derybų procesą.

Nustatyta, kad renkantis derybų strategiją, didžioji dalis respondentų labiau vertina bendradarbiavimo strategiją, kadangi labiau vertinama abiejų derybininkų poreikių patenkinimas, negu vieno iš derybininkų prioritetai.



18 pav. Praktinis derybų strategijų modelis (sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais)



Atliktas tyrimas parodė, kad vedant derybų procesą, labai svarbus pasiruošimas ir numatyti pagrindinius tikslus, kurių bus siekiama derybų metu. Tuomet išsiaiškinus derybų tikslus, svarbu parinkti uždavinius, kuriais tie tikslai bus siekiami bei parenkamos tinkamos strategijos.

Tinkamas strategijos parinkimas leidžia labiau orientuotis į priešininką ir į jo naudojamą strategiją. Svarbu žinoti, jog pasirinkta strategija prieš ruošiantis deryboms, gali išlikti ne visada ta pati ir gali būti naudojama vis kita. Tinkamas strategijos pasirinkimas yra vienas pagrindinių veiksnių, kuris labiausiai įtakoja derybų eigą. Svarbu žinoti, kad derybų metu naudojama strategija privalo nusakyti viską ką derybininkai nori pasakyti vienas kitam, kadangi tik tinkamas derybų strategijos pasirinkimas nulems ar laimėsi ar pralaimėsi.

Tyrimas patvirtino, kad bendradarbiavimo strategija tinkama naudoti kuomet siekiama abiejų derybininkų prioritetinių tikslų siekimo, pozicinė strategija tinkama kuomet derybininkui rūpi tik savi prioritetai ir nauda.

Derybos, tai didžiulės diskusijos, kurių metu bandome susitarti dėl vienos ir tos pačios problemos, neišvengiant dvikovos. Geri derybininkai visada sieks rasti bendrus sąlyčio taškus, norėdami sumažinti įtampą tarp derybininkų, stengdamiesi laimėti kitos šalies palankumą.

Vertinant derybų strategijų pasirinkimą maitinimo įstaigose, kaip buvo pastebėta, kad daugelis vadovų derybų strategijų pasirinkimą derino su siekiamais tikslais. Derybos sunkus procesas, kurio metu derybininkai siekia bendrų ar atskirų tikslų, todėl visada reikia stengtis išsiaiškinti kokių tikslų siekia kiekvienas derybininkas ir kokie siekiai jiems svarbiausi.

Atliktas tyrimas parodo, jog derybų metu labai svarbu ieškoti sprendimo, kuris nulemtų derybų rezultata, todėl maitinimo įstaigoms būtų naudinga ieškoti sprendimo kuris būtų naudingas abiem šalims, taip bus lengviau užbaigti derybų procesą. Aišku labai svarbu kiekvieno derybininko pozicija, todėl sprendžiant problemas, naudinga būtų šiek tiek pamanipuliuoti savo pozicija, taip bus lengviau pasiekama derybų sėkmė.

Vedant derybų procesą ir norint užsitikrinti derybų sėkmę, labai svarbu tinkamai joms pasiruošti, nes derybų sėkmė ir baigtis dažniausiai priklauso nuo pasiruošimo, nuo situacijos analizavimo bei konkurento stebėsenos. Prieš vykstant į derybas būtina atlikti išsamią derybų analizę, kuo plačiau išanalizuoti visas būsimas derybų situacijas, numatyti visus derybose dalyvaujančių asmenų veiksmus, taip suteikiant galimybę derybas užbaigti sau palankiu rezultatu.

Dalyvaujant derybų procese, labai svarbu pasirinkti tinkamą strategiją, kadangi sėkmingas strategijos parengimas bei tinkamas pasiūlymas konkurentui priklauso nuo to, kiek informacijos bus sužinota apie savo konkurentus bei jų poreikius ir tikslus.

Vykdamas derybų procesą, svarbu įvertinti koks Jūsų priešininko pasiūlymas, t.y. kiek jis yra palankus Jums ir kiek jis palankus Jūsų priešininkui, kadangi derybų pasiūlymai ne visada gali būti blogesni už Jūsų norimą pasiūlymą, todėl svarbu iki galo išklausyti priešininką.

Kaip atliktas tiek teorinis, tiek praktinis tyrimas parodė, kad vertinant strategijų pasirinkimą, svarbu ieškoti tokio strategijos pasirinkimo, kuris padėtų ieškoti naudos ne tik sau pačiam, bet ir kitiems.

Viena svarbiausių galbūt ir būtiniausių dalykų, tai derybų strategijos pasirinkimas. Labai svarbu žinoti kokios pozicijos kiekvienas derybininkas laikysis, tuomet pasirinkti kokią strategiją naudoti. Dvi svarbiausios strategijos, kurios naudojamos derybų metu, tai pozicinė strategija ir bendradarbiavimo strategija.

Renkantis pozicinę strategiją derybų metu svarbu nusistatyti aiškią poziciją dėl naudos sau ir bet kokiais būdais jos siekti, nesistengiant siekti jokių kompromisų. Aiškūs tikslai, kuriuos nusistatę derybininkai derybų metu turėtų būti idealiais tikslais.

Derybų metu ieškodami kompromiso ir bendro sutarimo derybininkai turėtų rinktis bendradarbiavimo strategiją. Šią strategiją derybų metu geriau taikyti tuomet, kuomet abiem šalims svarbu aktyvūs klausimai, susiję su abiejų šalių interesais, svarbūs bendri interesai, kadangi būtent šios strategijos nauda yra ta, kad bendradarbiavimo pagalba pasiekti susitarimai kiekvienam iš derybininkų leis pasiekti ekonominį suklestėjimą, sukurs stabilumą ir neleis išsipliekti konfliktui.

Apibendrinus tyrimą galima teigti, jog efektyviausia derybų strategija yra tuomet, kuomet parenkama konkrečiam derybų procesui, išanalizavus visas aplinkybes: derybininkų charakteristikas, derybų stilius bei derybų objektą. Pasitikėjimas derybų metu leidžia lengviau pasiekti norimo rezultato.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Kaip parodo atlikta maitinimo įstaigų analizė, visi įstaigų vadovai stengiasi naudoti tam tikras strategijas, tiek įstaigų viduje, tiek išorėje. Vienos jų populiareesnės už kitas ir leidžia pasiekti gerų rezultatų. Analizė parodo, jog vykdant derybas labai svarbu turėti kokius nors aiškius tikslus ir siekius, o tam pasiekti privalu naudoti strategijas. Kokios strategijos populiariausios ir naudojamos labiausiai, priklauso tik nuo pačių derybininkų. Juk kiekvienas jų veda skirtingas derybas, kiekvienas jų pasižymi skirtingomis savybėmis.

2. Derybos yra neatsiejamos nuo sprendimų priėmimo proceso, kuriame dalyvauja dvi ar daugiau šalys, kurios bendraudamos kartu sprendžia iškilusias problemas. Derybos dažniausiai aiškinamos kaip bendro sprendimo procesas, kaip kiekviena šalis turėdama tam tikrų tikslų ir siekių, stengiasi spręsti tarpusavio santykius. Vedant derybų procesą populiariausios dvi strategijos: Bendradarbiavimo strategija ir pozicinė (konkuravimo) strategija. Pozicinės derybų strategijos svarbiausias aspektas yra savo pozicijų gynimas kito derybininko atžvilgiu. Naudodami šią strategiją derybininkai siekia aiškių pozicijų dėl naudos sau ir bet kokiais būdais stengiasi jos siekti, nesistengia siekti jokių kompromisų. Pozicinių derybų strategiją naudoja derybininkai, kurie siekia skirtingų interesų, kurių turimi išteklių labai riboti, o siekiami rezultatai – maksimalūs.

Bendradarbiavimo strategija paremta derybų šalių interesais, o ne turimomis pozicijomis. Ją taikant derybų metu, šalys aktyviai klausinėja vienos kitų svarbių ir esminių dalykų, įsiklauso į jų interesus, ieško sprendimų problemoms išspręsti, tiesiog vienos su kitomis tariasi. Būtent šios strategijos nauda yra ta, kad bendradarbiavimo pagalba pasiekti susitarimai kiekvienam iš derybininkų padeda pasiekti ekonominį suklestėjimą, sukuria stabilumą ir neleidžia išsipliekti konfliktui.

3. Atliktas tyrimas parodo, jog:

45 proc. apklausoje dalyvavę respondentai visiškai sutinka, jog tinkamas derybų strategijos pasirinkimas yra vienas iš veiksnių, kuris labiausiai įtakoja derybų eigą.

38 proc. respondentų sutinka, jog bendradarbiavimo strategija naudingiausia vykdant derybų procesą, kadangi ji suteikia galimybę daug lengviau priėti kompromisą, kuris naudingas abiem respondentams.

10 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų vykdydami derybas dažniausiai naudoja pozicinę strategiją. Jų teigimu, derybų metu jiems nėra svarbu, ką galvoja jų priešininkai, jiems svarbiausia apginti savo sprendimą.

10 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų pritaria, kad derybos gali priklausyti ne tik nuo tavo pasiruošimo, tikslų ar naudojamos strategijos, bet ir nuo priešininko charakterio.

12 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų vertindami aiškių tikslų numatymą teigia, jog nėra svarbu ar tikslai, kurių siekiate derybų metu yra aiškūs ir priimtas sprendimas yra galutinis, kadangi pradėdant vykdyti derybas priešininkas gali pasiūlyti daug naudingesnį sprendimą, kuris bus svarbus abiem pusėm.

Apklausoje dalyvavę respondentai visi vieningai 100 proc. sutiko, kad vedant derybas svarbiausias ir esminis dalykas, kuris turi būti svarbus, tai abiejų priešininkų laimėjimas. Vedami derybas abu derybininkai privalo pasitikėti vienas kitu, nes tarpusavio sukurtas pasitikėjimas yra vienas esminių sėkmingų derybų dalykų.

#### 4. Rekomendacijos:

Atlikus tyrimą, aš rekomenduočiau visų pirma išsiaiškinti, kur kokią strategiją naudoti tinkamiausia ir įvertinti esamą situaciją bei savo priešininką.

Mano rekomendacijos būtų stengtis išsiaiškinti kokių tikslų siekia kiekvienas derybininkas ir kokie siekiai jiems svarbiausi.

Atliktas tyrimas parodo, jog derybų metu labai svarbu ieškoti sprendimo, kuris nulemtų derybų rezultata, todėl mano rekomendacijos maitinimo įstaigoms būtų ieškoti sprendimo kuris būtų naudingas abiem šalims, taip bus lengviau užbaigti derybų procesą.

Labai svarbu kiekvieno derybininko pozicija, todėl sprendžiant problemas, mano rekomendacijos būtų šiek tiek pamanipuliuoti savo pozicija, taip bus lengviau pasiekama derybų sėkmė.

Vedant derybų procesą, mano viena didžiausių rekomendacijų maitinimo įstaigų atstovams, norint užsitikrinti derybų sėkmę, tai tinkamai joms pasiruošti, nes derybų sėkmė ir baigtis dažniausiai priklauso nuo pasiruošimo, nuo situacijos analizavimo bei konkurento stebėsenos. Rekomenduoju, jog rengiantis deryboms, būtų įvertinamos kito derybininko galios, kurios padėtų lengviau valdyti situaciją ir derybas nukreipti sau reikalinga linkme.

Rekomenduoju prieš vykstant į derybas, atlikti išsamią derybų analizę, kuo plačiau išanalizuoti visas būsimas derybų situacijas, numatyti visus derybose dalyvaujančių asmenų veiksmus, taip suteikiant galimybę derybas užbaigti sau palankiu rezultatu.

Dalyvaujant derybų procese, rekomenduoju pasirinkti tinkamą strategijos pasirinkimą, kadangi sėkmingas strategijos parengimas bei tinkamas pasiūlymas konkurentui priklauso nuo to, kiek informacijos bus sužinota apie savo konkurentus bei jų poreikius ir tikslus. Todėl netgi rekomenduoju, kuo vėliau pradėti derybų procesą, tam kad būtų įsigilinta į pačią situaciją ir sužinota kuo daugiau reikiamos informacijos.

Vykdamas derybų procesą, taip pat rekomenduočiau įvertinti koks Jūsų priešininko pasiūlymas, t.y. kiek jis yra palankus Jums ir kiek jis palankus Jūsų priešininkui, kadangi derybų pasiūlymai ne visada gali būti blogesni už Jūsų norimą pasiūlymą, todėl svarbu iki galo išklausti priešininką.

Kaip atliktas tiek teorinis, tiek praktinis tyrimas parodė, kad vertinant strategijų pasirinkimą, svarbu ieškoti tokio strategijos pasirinkimo, kuris padėtų ieškoti naudos ne tik sau pačiam, bet ir kitiems. Todėl vedant derybas, rekomenduoju taikyti įvairiausius modelius, kurie suteiktų galimybę pasiekti geriausią sprendimą iš visų derybinių perspektyvų.

Viena svarbiausių galbūt ir būtinausių mano rekomendacijų, tai derybų strategijos pasirinkimas. Labai svarbu žinoti kokios pozicijos kiekvienas derybininkas laikysis, tuomet pasirinkti kokią strategiją` naudos. Dvi svarbiausios strategijos, kurios naudojamos derybų metu, tai pozicinė strategija ir bendradarbiavimo strategija.

Renkantis pozicinę strategiją derybų metu rekomenduoju nusistatyti aišką poziciją dėl naudos sau ir bet kokiais būdais jos siekti, nesistengiant siekti jokių kompromisų. Aiškūs tikslai, kuriuos nusistatę derybininkai derybų metu turėtų būti idealiais tikslais.

Derybų metu ieškodami kompromiso ir bendro sutarimo derybininkai turėtų rinktis bendradarbiavimo strategiją. Rekomenduoju taikyti šią strategiją derybų metu tuomet, kuomet abiem šalims svarbu aktyvūs klausimai, susiję su abiejų šalių interesais, svarbūs bendri interesai, kadangi būtent šios strategijos nauda yra ta, kad bendradarbiavimo pagalba pasiekti susitarimai kiekvienam iš derybininkų leis pasiekti ekonominį suklestėjimą, sukurs stabilumą ir neleis išsipliekti konfliktui.

## NAUDOTA LITERATŪRA

1. Akramov, T. 2011. Marketing strategy: concepts and implication. Marketing strategy: concepts and implication. Volume 4. Central Bohemia University: 52–55. ISSN 18045839
2. Bakanauskas, A. ir kt. 2011. *Organizacijų vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 432 p.
3. Bičkauskaitė A. (2012). *Derybose dalyvaujančiųjų asmenybės savybių, derėjimosi strategijų ir derybų sėkmės sąsajos*. Magistro tezės, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
4. Bivainis, J. 2011. *Vadyba studentams: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika. 336 p. <http://dx.doi.org/10.3846/1229-S>
5. Curhan, J.R. Elfenbein, H. Xu, H. 2006: What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 91, 493–512.
6. Cohen, S. 2002. *Negotiating Skills for Managers*. McGraw-Hill, New York, USA.
7. Glinskienė, R.; Kazokienė, L. 2011. *Kaip tapti geru derybininku*. Kaunas: Technologija. 128 p. ISBN:7525967.
8. Herbst, U.; Schwarz, S.; Voeth, M. 2008. The management of intra- versus inter-organizational negotiations: An empirical comparison, in *Proceedings of the 1st French – German – Swiss Workshop on B2B Marketing*. 15 p.
9. Hindle, T. (2000). *Derybų menas*. Vilnius: Alma littera.
10. Heijden, K. 1997. *Scenarios, strategies and the strategy process*. *Nijenrode Research Papers Series*. Center for Organizational Learning and Change. No. 1: 33 p.
11. Jensen, K. (2006). *Derybų vadovas*. Vilnius: Verslo žinios.
12. Jucevičius, R. 2009. *Klasterių vadovas*. Vilnius. 94 p.
13. Du, J.; Huo, Q. 2014. An irrelevant variability normalization approach to discriminative training of multi-prototype based classifiers and its applications for online handwritten Chinese character recognition, *Pattern Recognition*, Available online 23 June 2014, ISSN 0031-3203, <http://dx.doi.org/10.1016/j.patcog.2014.06.014>.
14. Fisher, R., Ury, W., L., Paton, B. (2007). *Derybų menas. Kaip susitarti nenusileidžiant*. Harvardo derybų projektas. Vilnius: Alma littera.

15. Fisher, R., Ury, W., Paton, B., (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Houghton Mifflin Harcourt.
16. Lemieux, J. M. 2005. *A Dynamic Model of Asymmetric Price Negotiation*: Dissertation. The University of Texas at Austin. 124 p.
17. Lincke, A. M. T. 2003. *Electronic Business Negotiation: Some experimental studies on the interaction between medium, innovation context and culture*. Universiteit van Tilburg (UvT). Dissertations thesis. 275 p.
18. Litov, L. P.; Moreton, P.; Zenger, T. R. 2012. Corporate Strategy, Analyst Coverage, and the Uniqueness Paradox, *Management Science* 58(10): 1797–1815. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1120.1530>
19. Melnikas, B.; Smaliukienė, R. 2007. *Strateginis valdymas: mokomoji knyga*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Vilnius. 100 p. ISBN 978-9955- 423-65-2
20. Urbonienė, A. (2007). *Derybų kalba*. Kaunas: Vilniaus universiteto leidykla.
21. Urbanavičienė, V. 2009. *Būsto kainos ir kokybės pusiausvyros derybų modelis bei sistema*: daktaro disertacija. VGTU. 168 p. ISBN 978-9955-28-484-0
22. Bosienė, D. (2012). *Efektyvios derybos*. [žiūrėta 2017-11-16]. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/efektyvios-derybos/2/>
23. Mažeikienė, A.; Peleckis, K. 2011. *Verslo Derybos. Vadovėlis*. Vilnius: Technika 368 p.
24. Mattock, J., Ehrenborg, J. (2001). *Kaip būti geresniu derybininku*. Kaunas: Knygų naujienos.
25. Tipler, J. (2005). *Sėkmingos derybos. Tobulinimosi programa*. Vilnius: Knygų spektras.
26. Resinas, M. 2008. *Automating the negotiation of agreements. A framework for developing automated negotiation systems*: Doctoral Dissertation. Universidad de Sevilla. 269 p.
27. Rodica, M. 2012. *The balanced scorecard in a strategy-focused organization*. The Bucharest Academy of Economic Studies. 10 p.
28. Saner, R. 2000. *The Expert Negotiator: Strategy, Tactics, Motivation, Behaviour, Leadership*. Kluwer Law International, Netherlands.
29. Zinkevičiūtė, V. 2006. *Verslo strategijų sprendimų vertinimas*: daktaro disertacija. VGTU. Vilnius. 180 p.

30. Efektyvių derybų principai (2011). [žiūrėta 2017-11-16]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4b40bdc46c6a0.1>.
31. Mačiulis, Š. (2012). Derybininko profilis. Apžvalga. [žiūrėta 2017-11-16]. Prieiga per internetą: <http://www.pinigukarta.lt/blog/ekonomika-ekspertai/derybininko-profilis-apzvalga>.
32. 5 pastebėjimai apie derybas rinkoje (2011). [žiūrėta 2017-11-16]. Prieiga per internetą: <http://rinkoje.blogspot.com/2011/06/5-pastebejimais-apie-derybas-rinkoje.html>.



Gerbiamas Respondente,

Esu Dovilė Tumasonytė, Kauno Technologijos universiteto magistro studijų paskutinio kurso studentė.

Rašau magistro darbą apie derybų strategijos parinkimą ir taikymą maitinimo sektoriuje (kavinėse) Alytaus mieste.

Šiame klausimyne rasite klausimų, kurie padės išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie derybų strategijų taikymą. Anketa yra anonimiška, duomenys bus panaudoti tik rengiant magistro darbą. Tinkamą atsakymą apveskite ratuku, jeigu nesate tikras dėl atsakymo, prašau pateikti atsakymą Jūsų manymu tinkamiausią.

Strategija yra bendras veiklos kursas, skirtas keletui konkrečių tikslų pasiekti. Nereikia jos painioti su taktika, kuri yra išsamūs būdai strategijai įvykdyti.

Strategija priklausys nuo kelių veiksnių pvz.: asmenybių, aplinkybių ir svarstomo klausimo. Atidžiai patikrinti, kaip komandos narių veikla susijusi su derybų priežastimi ir turiniu, ir išrinkti tuos, kurių asmeninės savybės ir įgūdžiai labiausiai praverstų siekiant komandos tikslų.

**1. Kaip dažnai Jūs dalyvaujate derybose? (Pasirinkite tinkamą variantą).**

- Dažniau nei kartą per savaitę;
- Kartą per savaitę;
- 1-2 kartus per savaitę;
- Rečiau nei kartą per savaitę;
- Niekada nevyksta.

**2. Su kuo dažniausiai vykdomas derybų procesas Jūsų įmonėje? (Pasirinkite tinkamą variantą).**

- Vadovu;
- Kolegomis;
- Klientais;
- Tiekėjais.
- Nevykdomos visai.

**3. Kokio lygio derybose dažniausiai tenka dalyvauti? (Pasirinkite tinkamą variantą).**

- Itin didelės reikšmės derybose;
- Tarptautinio lygio derybose;
- Reikšmingose derybose su klientais, tiekėjais, partneriais;
- Nedidelės reikšmės derybose su klientais, tiekėjais, partneriais;
- Nevykdau jokių derybų.

**4. Ką duoda teisingas derybų strategijos pasirinkimas (išvardinti ir leisti pažymėti pasirinkimus) – su kuo esate susidūręs/-usi?**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Ilgalaikius ryšius					
Reikiamą sprendimą					
Laimėjimą					
Nieko neduoda					
Kita					

**5. Kaip Jūs galvojate, kokie veiksniai labiausiai įtakoja derybų procesą? (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymą).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Bendradarbiavimo strategija					
Pozicinė strategija					
Naudoju abi strategijas vienu metu					
Derybų metu nenaudoju jokių strategijos					
Kita					

**6. Kaip Jūs galvojate, kokios problemos ar sunkumai dažniausiai pasitaiko renkantis derybų strategiją?** (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymą).

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Netinkamai parinkta strategija					
Stiprus priešininkas					
Nenumatyti aiškūs tikslai					
Žinių nebuvimas					
Kita					

**7. Kaip Jūs galvojate, kas labiausiai nulemia norimą derybų rezultatą?** (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymą).

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Tinkamai parinkta derybų strategija					
Derybininko patirtis					
Žinios apie oponento trūkumus					
Pasiruošimas deryboms					
Pasitikėjimas savimi					
Kita					

**8. Kaip Jūs galvojate, kas yra svarbiausia taikant derybų strategiją?** (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymą).

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Abipusis laimėjimas					100
Vienas laimi-kitas pralaimi					
Pralaimi abu					
Rezultatas nesvarbus					
Kita					

**9. Kurie iš žemiau išvardintų veiksmų, yra svarbiausia taikant (konkuravimo) pozicinę strategiją derybų metu:** (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymą).

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Sužinoti priešininko pagrindinius tikslus					
Sumenkinti priešininko siekius					
Priblokšti priešininką, kad šis nesugebėtų tinkamai mąstyti					
Niekas nėra svarbu					
Kita					

**10. Kaip Jūs manote, kokias taktikas geriausia pasirinkti, naudojant konkuravimo (pozicinę) strategiją?** (Pasirinkite tinkamą variantą).

- Kaip priešininkas nori stengiasi apgauti savo priešininką;
- Psichologinis spaudimas;
- Taktikos pasirinkimas nėra svarbus derybų rezultatui;
- Jokių taktikų netaikau;
- Kita.

**11. Kaip galvojate, į kokius aspektus derybininkai privalo atkreipti dėmesį rinkdamiesi bendradarbiavimo strategiją?** (Pasirinkite vieną arba kelis variantus).

- Derybininkų poreikiai bei norai
- Problema
- Derybų sprendimas
- Tolimesnis ryšys
- Derybų sąlygų pakeitimas

**12. Kaip Jūs galvojate, kaip turi elgtis vadovas derybų metu sprendžiant iškilusias problemas:** (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymą).

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovui privalo būti svarbi darbuotojo nuomonė					
Vadovai turi sutikti su darbuotojo nuomone iš dalies					
Vadovui darbuotojo nuomonė nėra svarbi					
Vadovai neklausia darbuotojo nuomonės					
Vadovui darbuotojui nuomonė ir svarbi ir nesvarbi					

**13. Jei derybų metu pastebit, jog kyla grėsmė iškilti konfliktui, Jūs?:** (Pasirinkite / vieną arba kelis variantus).

- Nekreipiat dėmesio;
- Bandote kalbėti su konfliktą iškėlusiu asmeniu;
- Prisitaikote prie situacijos;
- Sprendžiant problemas, kurios neleidžia sėkmingai vystyti derybų;
- Užbaigiate derybas.

**14. Kaip Jūs galvojate kaip geriausiai elgtis derybų metu?** (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymą).

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Kovoti su priešininku					
Bendradarbiauti					
Siekti bendro kompromiso abiem pusėms					
Nežinau					
Kita					

**15. Kaip Jūs galvojate, kaip geriausiai užbaigti derybų procesą?** (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymą).

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vengti priešininko					
Bendradarbiauti su priešininku					
Rungtyniauti su priešininku					
Atsitraukti					
Kita					

**20. Jūsų lytis:**

- vyras;
- moteris;

**21. Jūsų išsimokslinimas:**

- pagrindinis;
- vidurinis/spec.;
- aukštasis/ nebaigtas aukštasis;

**22. Jūsų amžius:**

- iki 17;
- 18-29;
- 30-45;
- 46-59;
- > 60;

## INTERVIU

1. Kokios Jūsų savybės padeda gerai pravesti derybas?
2. Kaip dažniausiai elgiatės vedant derybų procesą?
3. Kokiems metodams teikiate pirmumą vedant derybų procesą?
4. Kaip Jums atrodo ar derybos naudingas procesas sprendžiant problemas?
5. Kokias tikslais vadovaujantis Jūsų įstaigoje vedamo derybos?
6. Kokias derybų strategijas dažniausiai naudojate derybų metu?
7. Kuo vadovaujatės rinkdamiesi derybų strategiją?
8. Kaip Jūs galvojate į ką svarbiausia atkreipti dėmesį derybų metu?
9. Kaip Jūs galvojate kokiais tikslais vadovaujantis renkama derybų strategija?
10. Kaip dažniausiai nusiteikiate derybų pabaigai: kaip laimėtojas ar pralaimėtojas?
11. Kaip Jūs vertinate kuri iš derybų strategijų yra vertingesnė – pozicinė ar bendradarbiavimo?
12. Kaip Jūs galvojate pasitikėjimas partneriu išlieka svarbus derybų metu ar ne?